

Зачем предприниматели печатают собственные деньги с. 38  
Что «Нутритек» нашел в Новой Зеландии с. 20  
Прикажут ли МИАНу долго жить с. 14

# Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№32 (264) 18.08 — 24.08.2008  
[sf.kommersant.ru](http://sf.kommersant.ru)

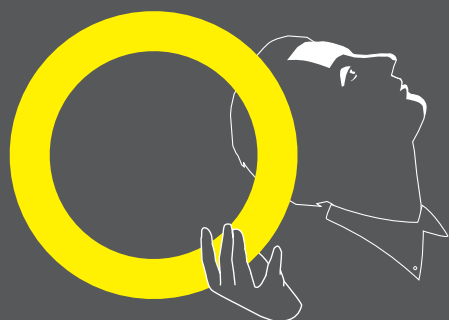
# 95

млн т

может составить урожай  
зерна в России в 2008 году.  
Но российских хлеборобов  
такой рекордный результат  
совсем не радует с. 28

# ПОХИТИТЕЛИ КОЛЕЦ

Как компании паразитируют  
на Олимпийских играх с. 48



ISSN 1727-417-6

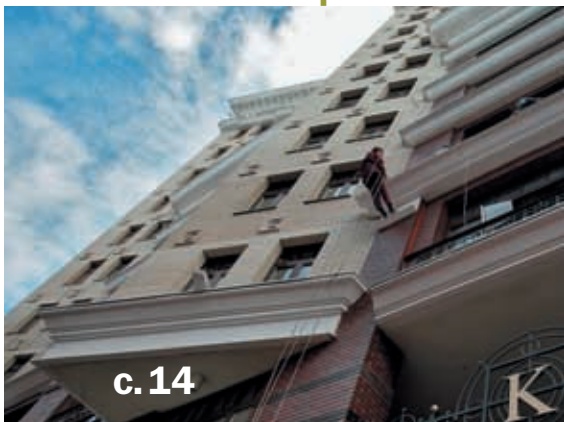




# Коммерсантъ. Все в нашей власти.



## частная практика



с. 14

### КРИЗИС

**ГРУППА РИСКА** Несмотря на претензии кредиторов и угрозу банкротства, нависшую над управляющей компанией ЗАО МИАН, группа МИАН не отказывается от амбициозных проектов. Похоже на пир во время чумы, но болезнь МИАНа скорее всего не смертельна

### ЭКСПАНСИЯ

**МОЛОЧНАЯ КРУГОСВЕТКА** Крупнейший отечественный производитель детского питания «Нутритек» посчитал, что уперся в потолок на домашнем рынке, и решил начать продажи в Юго-Восточной Азии. Правда, самый лакомый регион — Китай — компании пока не по зубам с.20

### АМБИЦИИ

**НЕЗДОРОВАЯ КОЛБАСА** Покупка «Кампомоса» стала вторым приобретением финской Atria в России. Финны делают ставку на производителя, которому уже несколько лет прочат уход с рынка с. 24

## конкуренция

### ТОЧКИ РОСТА

**ЗРИ В ЗЕРНА** После прошлогодних ценовых рекордов интерес к российскому зерновому сектору все чаще стали проявлять портфельные инвесторы. Однако решившее погнаться за золотыми колосьями государство может спутать частным игрокам все карты с. 28

### СДЕЛКА

**СОБСТВЕННЫЙ ВЗЫСК** Шведский фонд East Capital Financials Fund решил диверсифицировать финансовый портфель и купил треть коллекторского агентства Morgan & Stout. Портфельные инвестиции на рынке проблемных долгов будут продолжаться с. 36

## дневник наблюдений с. 06

Каким будет российско-грузинский послевоенный бизнес / Вытащит ли Сергей Чemezov AirUnion из долгой ямы / Как индийско-сингапурский альянс будет строить гостиницы на российской земле / Сумеет ли «Марта» финансово оздоровиться / Почему гендиректор «ВТБ Управление активами» самоизолировался от компании / Как «Одноклассники.ру» избавляется от клонов / Зачем ритейлер X5 решил превратить «Перекрестки» в «Карусели» / Поможет ли американская водка «Хэппилэнд» продавать питьевую воду / Чем будет питаться ГК «Контин» / Когда компании урезали права персонала

## идеи

### ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ

**ШАЛЬНЫЕ ДЕНЬГИ** Пока одни предприниматели жалуются на нехватку средств, другие печатают собственную валюту с. 38

### МЕТОДЫ

**ГАДАЛКА ДЛЯ ИНВЕСТОРА** Оценить жизнеспособность стартапа можно при помощи математики с. 43

**WOW** Двухколесная Toyota / Фильмы с полки / DJ пластик / Офисный жим с. 44

### МЫСЛИ

**ПЕРСОНАЛ ИЗ SECOND LIFE** Отчаявшись найти таланты в реальном мире, сотрудников вербуют в виртуальных вселенных с. 46

### СВОЯ ИГРА

**ПЧЕЛИНЫЙ КОНСТРУКТОР** Владельцы компании Monosota поставили на поток производство шестиугольных домов-сот с. 47

## лаборатория



с. 48

### СПОРТИВНЫЙ МАРКЕТИНГ

**ОЛИМПИЙСКАЯ ПАРАЗИТОЛОГИЯ** Есть компании, которым реклама на Олимпиаде ничего не стоит

### СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ

**ПРОВЕРКИ НА ПОРОГЕ** Самые ценные скелеты в шкафу при сделках M&A — налоговые недоимки и неучтенные долги с. 54

### БАНК РЕШЕНИЙ

**ЛУЧШИЕ СОВЕТЫ** автору июльского кейса «Секрета фирмы» и новый кейс для читателей журнала с. 58

### РЕЦЕНЗИЯ

**САГА О МЮЛЬЕ** Ответ на вопрос, может ли крупный бизнес функционировать как бизнес семейного типа с. 65



## принципы

Теория говорит: касс должно быть пять, а ты думаешь: и четыре справятся. Не справляются. А магазин уже построен, изменить ничего нельзя. Может, тут и надо вспомнить о дипломе, что висит на стене?

**Владимир Долгов**  
с. 66

## в блогах с. 46

До Первой мировой войны никто в США не мог построить самолет — патенты принадлежали десяткам конкурентов, боявшихся взаимных исков. Тренд на «патентизацию» интернета точно так же тормозит инновации. Одумаются ребята из Google или подождет войны?

**Брэд Фельд**

## сценарии

2018 год. Обладая плодородными пахотными землями, инвестируя в них и принося инновации, за последние 10 лет Россия вошла в тройку лидеров среди производителей и экспортеров зерновых культур **Дмитрий Пискунов** с. 33

## почта с. 04

**спроси Секрет фирмы** с. 64

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»: Кабинет 8 сентября

Лучшие бизнес-школы 15 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

№ 32 (264) 18.08 — 24.08.2008

## Редакция журнала

**главный редактор** МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА  
**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, НАТАЛЬЯ ШАКЛАНОВА  
**обозреватели** ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ИВАН МАРЧУК, ЮЛИАНА ПЕТРОВА, ИНА СЕЛИВАНОВА, ТАТЬЯНА ЮРАСОВА  
**корреспонденты** СВЕТЛАНА ГОРБАЧЕВА, ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО, НИНА ДАНИЛИНА, ТАТЬЯНА КОМАРОВА, ПОЛИНА РУСЯЕВА, ЮЛИЯ СЕМЕРКИНА, ДЕНИС ТЫКУЛОВ, АЛЕКСАНДРА УБОЖЕНКО, ТАТЬЯНА ФИЛИМОНОВА, НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА, ДМИТРИЙ ЧЕРНИКОВ  
**тематические страницы «ЮНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»** ОЛЬГА АЛЕКСАНДРОВА-МЯСИНА (РЕДАКТОР)

## Редакционные службы

**главный художник** АНТОН АЛЕЙНИКОВ  
**дизайнер** СЕРГЕЙ КАЛИНИН  
**билд-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. (499) 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 ФИНЛЯНДИИ. ТИПОГРАФИЯ «СКАНВЭБ АБ»**, Корьяланкату 27, Куола  
**ТИРАЖ 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. Рекламуемые 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

ПОЧТА sf@kommersant.ru

**«Начинание банка ВТБ 24»** можно только приветствовать. Это на самом деле замечательная новация — платить руководителям в зависимости от того, насколько качественно обслуживают клиентов низовые сотрудники. Когда хамство и нелюбезность персонала ударит по руководителям рублем, они быстро забегают, научат тех, кого можно научить, а с остальными расстанутся. А главное, будут жестко контролировать качество. Я за то, чтобы все компании поступали аналогичным образом, — может, тогда мы наконец избавимся от «совка» в сфере сервиса и научимся ценить каждого клиента. Единственный момент — сложность самой системы оценок. Конечно, методику «таинственный покупатель» сегодня не использует только ленивый, но объяснить персоналу, из чего будут складываться его зарплата, будет непросто. А если люди не поймут, каким образом они могут повлиять на свой доход, то и ничего не получится. Кроме того, непонятно, почему ВТБ 24 выбрал для себя такую странную точку отсчета — третий банк в рейтинге качества обслуживания среди розничных банков. А почему не первый или, скажем, четвертый? Может быть, за этим скрывается какая-то занятная статистическая подоплека? В таком случае хотелось бы узнать об этом побольше.

Оксана, Москва

«ВТБ 24 раскроет банковскую тайну»

сф №31(263) 11.08.2008

**«Недавно впервые за долгое время»** пришлось побывать в поликлинике — кстати, довольно крупной. Как будто попал в прошлое, лет на десять назад. Чего стоит одна больничная карта, которую нужно носить из кабинета в кабинет! Каракули коллег врачи читают чуть ли не по слогам, а мы потом удивляемся, почему нам ставят неправильные диагнозы. В банке ведь никому не придет в голову записывать от руки данные о заемщике в клетчатую тетрадь и потом везти ее в соседнее отделение. А здесь — какой-то анахронизм. Давно пора все автоматизировать! Конечно, до системы здравоохранения Великобритании нам далеко, и не только по части цифровой медицинской отчетности. Но крупным клиникам все равно придется осваивать новые информационные технологии, и чем скорее, тем лучше. Потому что доверять свою жизнь и здоровье врачам, которые живут вчерашним днем, честное слово, совсем не хочется.

Михаил Шумилин

«Клиническая картина»

сф №31(263) 11.08.2008

**«В возрасте»**, который определен как детский, основное развитие происходит благодаря игровой форме поведения. Иными словами, создавая в воображении нереальный мир, мозг очень быстро развивается. Впоследствии личность способна перенести варианты поведения, выработанные в игре, на взрослую жизнь без травм. При отсутствии игры в жизни как таковой и стремлении к взрослым идеалам, неизвестно, как социально адаптивен будет ребенок в будущей, реальной жизни. Интернет, будучи виртуальным пространством, несомненно, дает «воображению» развернуться. — вопрос только, куда и во что это выльется.

Karazorell (комментарий читателя на сайте журнала)

«Детские неожиданности»

сф №31(263) 11.08.2008



НОВАЯ ФОРМА  
МЯГКОСТИ

ЧРЕЗМЕРНОЕ УПОТРЕБЛЕНИЕ АЛКОГОЛЯ  
ВРЕДИТ ВАШЕМУ ЗДОРОВЬЮ



# дневник наблюдений

золотые слова → с08

кто кого → с09

три вопроса → с10

продолжение следует → с12

пять примеров → с13



Конфликт с Россией нанес ошутимый удар по грузинской экономике

**Военный конфликт в Южной Осетии завершен. Если Россия понесла репутационные потери, то Грузия оказалась на грани экономического коллапса.**

ТЕКСТ: юлиана петрова

## Цена войны

В прошлый вторник президент России Дмитрий Медведев объявил о завершении военной операции в Южной Осетии. Президент Грузии Михаил Саакашвили в целом принял условия прекращения огня в зоне конфликта и подписался под документом, согласованным российским и французским президентами. Теперь стороны подсчитывают потери, в том числе экономические.

На весть о примирении незамедлительно отреагировал российский фондовый рынок, обвалившийся в пятницу 8 августа, когда начались военные действия. Тогда индекс РТС упал на 6,5%, скатившись до уровня ноября 2006 года. А после завершения операции по «принуждению к миру» инвесторы на радостях стали скупать наиболее ликвидные российские акции, обеспечив на момент сдачи номера рост индекса РТС на 3,5%.

Все хорошо и во внешней торговле. «Потеря Грузии как внешнеторгового партнера для нашей страны незначительна», — отмечает старший экономист «Ренессанс Капитала» Елена Шарипова. Она напоминает, что вклад Грузии в торговый оборот России составляет 0,1%. По данным ФТС и Росстата, в прошлом году объем торговли между Грузией и Россией составил \$647,1 млн, причем товаров из Грузии импортировано всего на \$61,1 млн.

Правда, на восстановление разрушений в Южной Осетии Минфину пришлось срочно выделять 10,5 млрд руб. Резерв у Минфина есть, но от экстренной коррекции бюджета обязательно кто-то пострадает, например образование или культура.

«Самое худшее, что может произойти, — Россию не пустят в ВТО», — отмечает Шарипова. Но переговоры о присоединении к этой организации тянутся столь долго, что в возможность скорого членства и раньше никто не верил.

А вот для Грузии война, похоже, обернется настоящей экономической катастрофой. Ведь Россия, на которую приходится около 10% совокупного внешнеторгового оборота Грузии, является вторым по зна-

чимости торговым партнером этой страны после Турции. Но это не самое главное.

Из-за войны на Кавказе и разрушения стратегических нефтепроводов, проходящих по территории Грузии из стран Каспия в обход России и Ирана, сорваны поставки нефти из этого региона. Ежедневные потери мирового рынка углеводородов эксперты «Тройки Диалог» оценили в 1,6 млн баррелей. Главная причина — организованный курдскими террористами взрыв на важнейшем трубопроводе Баку—Тбилиси—Джейхан в Турции (в обстреле которого грузинская сторона, кстати, обвиняла Россию). А официальный представитель ЕБРР Майкл Давей заявил, что из-за перебоев с транспортировкой нефтепродуктов конфликт повлияет на экономику Армении и Азербайджана.

Кроме того, война дестабилизировала всю грузинскую банковскую систему. Агентство Fitch после начала военных действий понизило суверенный рейтинг Грузии, а вслед за этим и рейтинги четырех крупнейших грузинских банков, что означает рост процентных ставок по зарубежным займам этих кредитных организаций. На прошлой неделе коммерческие банки Грузии полностью заморозили выдачу кредитов как физическим, так и юридическим лицам. Вкладчики бросились снимать деньги со счетов и переводить их в доллары и евро, что вызвало падение курса национальной валюты.

Нарушена связь, причем в буквальном смысле: сначала было прекращено авиационное сообщение, а вслед за этим Почта России объявила о прекращении сообщения почтового.

Из-за перебоев со связью та же Почта России, крупнейший оператор денежных переводов, приостановила прием денежных переводов, то же самое сделали несколько других «переводчиков». В результате Грузия, по данным ЦБ занимающая 8-е место из 12 стран СНГ по объему денежных переводов населения, спустится на последнее место — а вот поток «черных» денег неминуемо увеличится, прогнозирует зампред банковского комитета Госдумы РФ Павел Медведев.

На этом фоне срыв курортного сезона из-за оттока 100 тыс. иностранных туристов и пустующие гостиницы кажутся пустяками. Ясно одно: чтобы восстановить разрушенную экономику, Грузии понадобится щедрая помощь международных финансовых организаций, прежде всего американских. □

**Холдинг «Марта» объявил о начале процедуры финансового оздоровления. Главная цель — продать розничную сеть «Гроссмарт» и рассчитаться с кредиторами — если, конечно, денег хватит.** ТЕКСТ: иван марчук

## Таблетка для «Марты»

Компанию Георгия Трефилова залихорадило. На прошлой неделе ООО «Элекскор», развивающее основной актив холдинга — сеть «Гроссмарт», обратилось в Московский арбитражный суд с иском, в котором потребовало признать себя банкротом, а сама «Марта» объявила дефолт по купонному доходу третьего облигационного займа на 2 млрд руб. К этому, впрочем, рынок был готов: еще 4 августа компания не нашла 155 млн руб. на выплату купона владельцам бумаг, а позже, 6 августа, не рассчиталась с инвесторами, предъявившими к оферте по этому займу бумаги на 1,2 млрд руб.

В ответ на все неприятности «Марта» распространила информацию о том, что начинает заниматься финансовым оздоровлением. Согласно официальному заявлению, целью этой процедуры является восстановление платежеспособности и сохранение компании путем консолидации активов. «Мы работаем над структурой сети „Гроссмарт“ с целью ее продажи, а также над возвращением одного из основных активов „Марты“ — девелоперской компании РТМ», — уточняет пресс-секретарь холдинга Екатерина Медведицына.

Между тем аналитики говорят, что «финансовое оздоровление» — просто красивая замена слову «банкротство». «В любом случае холдинг в ближайшее время будет вынужден объявить, согласно российскому законодательству, процедуру внешнего наблюдения для своего розничного подразделения. Скорее всего, это наблюдение будет сформировано из представителей банков-кредиторов», — говорит аналитик ФК «Уралсиб» Станислав Боженко.

Неприятности преследуют «Марту» с начала года, когда у нее сорвалась сделка по продаже «Гроссмарта» немецкому концерну REWE Group. Долги холдинга на тот момент превышали \$500 млн, и продажа сети должна была их покрыть. Однако REWE Group отказался от покупки,

«Марта» надеется оздоровиться, избавившись от своего основного актива — сети «Гроссмарт»

сославшись на непрозрачность структуры предприятия и его отчетности.

Серьезные проблемы начались в мае, когда при погашении облигаций на 700 млн руб. «Марта» оказывалась в состоянии технического дефолта. Впрочем, средства на счета владельцев бумаг были перечислены уже на следующий день после возникновения кризисной ситуации. Для этого Георгий Трефилов был вынужден продать 37,5% акций девелоперской компании РТМ другому ее акционеру, Эдуарду Вырыпаеву. Со слов представителей «Марты», одним из условий сделки было право акционеров розничной сети на обратный выкуп акций, но, когда Трефилов решил оферту осуществить, Вырыпаев продавать ценные бумаги не стал. По версии РТМ, никаких обременений сделки не было, и только Вырыпаев является полноправным владельцем контрольного пакета компании.

В результате разгорелся акционерный конфликт: судебные тяжбы разбираются до сих пор. А «Марта» заявляет, что потеряла один из основных активов, на который могла бы рассчитывать в выполнении своих финансовых обязательств.

Сейчас «Марта» готовится судиться ради возврата РТМ. Но дело это не самое быстрое, а деньги компании нужны позарез. Из-за нехватки оборотных средств сеть даже сократила число магазинов со 199 до 180. «Ранее представители компании оценивали ее в \$500 млн. Но сейчас эта цифра кажется слишком оптимистичной», — считает Станислав Боженко. — Денежный поток из-за закрытия торговых точек ослабевает, так что они уже вряд ли смогут продать сеть по этой цене».

К тому же в судах накопилось 387 поданных банками и поставщиками исков к структурам «Марты» на общую сумму 2,74 млрд руб. И даже продажа сети вряд ли разрешит все проблемы ее акционеров. «Сложность заключается еще и в том, что другие активы холдинга — торговые интернет-площадки, сеть бижутерии Pur Pur — появились лишь недавно и вряд ли найдут инвесторов», — замечает аналитик ИК «Проспект» Ольга Самарец. Так что расплата по всем кредитам будет возможна только в одном случае — при успешном возвращении РТМ.

Найдутся ли покупатели на «Гроссмарт»? «Других российских ритейлеров такое вложение средств не заинтересует: у них и без того слишком большая долговая нагрузка. Но интерес со стороны иностранных инвесторов точно будет», — утверждает Ольга Самарец. Главное теперь — не наступить на те же грабли, о которые компания ушиблась в начале года, и не отпугнуть новых покупателей, как немцев из REWE Group. □



золотые слова

Александр Мамут, предприниматель →



” Я хотел бы сделать кинотеатр, где транслировалось бы хорошее кино, арт-хаус, фильмы коллекции Госфильмфонда, советское детское кино ”

Инвестбанкир всерьез заинтересовался интеллектуальными проектами. Сначала книжная сеть «Букбери», потом скупка издательств и строительство полиграфкомбината. Теперь предприниматель вкладывается в реконструкцию кинотеатра «Пионер». После обновления там, естественно, будут показывать исключительно интеллектуальное кино.

Игорь Артемьев, глава ФАС →



” Они стали очень дисциплинированными с точки зрения соблюдения антимонопольного законодательства ”

После прихода Германа Грефа в Сбербанк отношение ФАС к банку стремительно улучшается: из злостного нарушителя он теперь превратился в «белого и пушистого» игрока рынка. Что не мешает услугам банка дорожать: с начала года цена кредитов для корпоративных клиентов поднялась в среднем на 2%, а банк продолжает повышать ставки по уже выданным кредитам.



ДМИТРИЙ ЛЕБЕДЕВ

Судхир Гупта покажет русским отельерам индийское гостеприимство

Индийский бизнесмен Судхир Гупта, основатель шинного холдинга Amtel-Vredestein, и сингапурская City Developments до 2012 года хотят открыть в России пять гостиниц под собственным управлением. Но уложиться в такие сроки нереально. **ТЕКСТ: ДЕНИС ТЫКУЛОВ**

## Гостеприимный дуэт

Партнеры намерены развернуть две гостиничные сети. Первая — Iris Congress Hotel — будет бюджетной (три-четыре звезды), во вторую — Gold Orchard Hotels — войдут апарт-отели.

Сегодня компаниям принадлежит несколько участков земли в Москве и некоторых городах-миллионниках. Уже к 2012 году индийско-сингапурский альянс собирается открыть пять гостиниц с суммарным номерным фондом 1,5 тыс. комнат. Затраты на строительство отелей составят \$225 млн.

Ранее Судхир Гупта хотел вложить средства в действующие гостиницы. В частности, по информации «Коммерсанта», индийский бизнесмен вел переговоры с Банком Москвы, которому принадлежит Holiday Inn Sokolniki (520 номеров), о приобретении упомянутого отеля. Но сделка так и не была заключена. Банк продавал объект за \$400 млн, однако эта цена показалась Гупте слишком высокой.

В результате осенью прошлого года он на паритетных началах с City Developments купил компанию «Софт-проект», в активах которой действующая гостиница «Ирис конгресс отель» (195 номеров) на Коровинском шоссе в Москве.

Эксперты сочли приобретение сомнительным: гостиница была построена еще в 1991 году и расположена на окраине столицы. Однако вместе с «Ирисом» компания получила примыкающий к нему свободный участок площадью 2,6 га, где собирается возвести здание с конференц-залом, торговыми площадями и рестораном. Еще в конце прошлого года компаньоны планировали привлечь к управлению новым комплексом компанию Millennium. Но теперь планы изменились: партнеры оставили отель под собственным контролем и хотят создать на его базе целую гостиничную сеть. По информации Роспатента, ООО «Софт-проект» стало обладателем прав на брэнды Iris Congress Hotel и Gold Orchard Hotels.

Однако реализовать планы «Софт-проекта» в намеченный срок практически невозможно. «У компаний нет опыта управления гостиницами, а значит, нужно еще разработать стандарты, набрать персонал», — рассуждает вице-президент Федерации рестораторов и отельеров Вадим Прасов. Только на проектные и строительные работы уйдет как минимум четыре-пять лет, то есть, чтобы отели открылись по графику, все проекты должны стартовать прямо сейчас. □



кто кого

## Сработал на опережение

По информации «Коммерсанта», компанию «ВТБ Управление активами» покидает генеральный директор Алексей Шкрапкин. Освободить кресло он решил сам, не дожидаясь указаний сверху.

текст: натаалья шакланова

Алексей Шкрапкин пришел в «ВТБ Управление активами» (ВТБ УА) в марте прошлого года, а до этого шесть лет руководил УК «Капиталь». За полтора года работы в ВТБ УА Шкрапкин увеличил стоимость активов, находящихся под управлением компании, в десять раз.

В телефонном интервью **СФ** Алексей Шкрапкин сообщил, что до 25 августа находится в плановом отпуске и заявление об уходе не подписывал. А комментировать кадровые перестановки в компании не имеет права — это оговорено в контракте с работодателем, срок действия которого, кстати, истекает только в марте 2009 года.

Впрочем, как уверяет один из коллег главы ВТБ УА, увольнение менеджера — дело решенное. Он по собственной инициативе решил покинуть компанию, не став дожидаться момента, когда его об этом попросят. Как пояснил источник, в ВТБ происходит «новая рассадка людей

с учетом предпочтений недавно пришедших топ-менеджеров». В апреле этого года президентом «дочки» ВТБ — компании «ВТБ Капитал», стал бывший зампред Дойче банка Юрий Соловьев. Он будет отвечать за весь инвестиционный бизнес группы ВТБ. И призван вывести его на новый уровень, объединив усилия многих подразделений, которые сегодня зачастую дублируют друг друга. «Теперь конкурировать между собой будут уже не отдельные подразделения, а сотрудники, вынужденные бороться за место в коллективе, так как, возможно, многие должности среднего звена будут сокращены», — заявил источник. Соловьев, в частности, курирует деятельность казначейства, управляющей компании, брокерский и инвестиционно-банковский бизнес; предполагают, что на всех этих направлениях он захочет поставить своих людей. Алексей Шкрапкин в их число не входит, но пока не ясно, кто придет ему на смену. Как отметил генеральный директор УК «ОФГ Инвест» Андрей Подойницын, он «никогда не слышал, чтобы у Соловьева были свои люди, занимающиеся управлением активами». По словам Подойницына, Шкрапкин необыкновенно технологически подкованный и грамотный специалист, каких на рынке очень мало, и проблем с трудоустройством у него быть не может. «Когда заходит речь о преобразованиях, авторитетам со стороны часто доверяют больше», — заявлял глава ВТБ УА в интервью **СФ** в ноябре 2007-го. Теперь у него появится повод еще раз убедиться в правоте данного утверждения. □

**X5 Retail Group сочла формат гипермаркета «Карусель» более удачным, чем собственный. Теперь гипермаркеты X5 «Перекресток» и «Меркадо» превратятся в «Карусели».** текст: нина данилина

## Закружилась «Карусель»

X5 Retail Group приняла решение использовать недавно купленный бренд «Карусель» для всех своих 16 гипермаркетов «Перекресток» и «Меркадо суперцентр».

«Карусель» досталась компании после приобретения в июне 100% акций Formata Holding BV за \$940 млн. Изначально X5 подписала опционное соглашение на покупку сети из 22 гипермаркетов «Карусель», но, по информации «Коммерсанта», не заметила, что права на бренд «Карусель» в сделку не вошли.

Юридическая ошибка грозила весомыми расходами. X5 даже хотела поначалу ребрендить «Карусель» в «Меркадо суперцентр», потратив на это \$150 млн. Но в итоге выбрала более дешевый вариант. Компания заплатила \$15 млн за используемую в деятельности сети интеллектуальную собственность, которая изначально не оговаривалась договором опциона, в частности бренд «Карусель». Дороже, чем разработка новой марки, но дешевле ребрендинга.

В X5 утверждают, что провели «детальный анализ целесообразности сохранения бренда „Карусель“, включая узнаваемость торговой марки и лояльность покупателей к бренду».

По результатам анализа и было принято решение о сохранении бренда приобретенных магазинов и его использовании для всех гипермаркетов X5.

Эксперты считают шаг X5 вполне логичным. «Разработка нового бренда от начала и до конца может занять от полугода до года и стоить \$1–3 млн», — говорит Алексей Попов, директор по стратегическому планированию агентства «Естественно» (Media Arts Group). — Если же проводить рестайлинг «Карусели», то временные затраты будут минимальными».

Проверенный бренд «Перекресток» компания решила приберечь для супермаркетов: если развивать под такой же маркой и сеть более крупных магазинов, то неминуемо возникнет путаница. «Развести форматы гипермаркетов и супермаркетов — верная стратегия. «Карусели» смогут привлечь покупателей широтой ассортимента и низкими ценами, а супермаркеты «Перекресток» сохранят за собой более состоятельную публику», — считает Марина Гаськова, менеджер по стратегическому планированию Soldis Communications. Таким образом, X5 сформировала сейчас портфель брендов практически во всех розничных форматах. □



Все гипермаркеты X5 Retail Group теперь будут развиваться под брендом «Карусель»

три вопроса

Совладелец «Одноклассников.ru» Альберт Попков объяснил, почему «КМ Онлайн» потеряет право на название сайта Odnoklassniki.km.ru и выплатит 100 тыс. руб. штрафа.



**«Секрет фирмы»:** После проигрыша в Московском арбитражном суде «КМ онлайн» заявила, что вы пытаетесь приватизировать слово «одноклассники».

**Альберт Попков:** Приватизировать слово невозможно. Но в данном случае очевидно, что компания создает под этой маркой сервис, похожий на наш. А нам свои интересы хочется защитить.

**СФ:** Конкуренты хотят оспорить решение суда. Как вы считаете, есть ли у них на это шансы?

**АП:** Если честно, мне непонятна их позиция. Они хотят сказать, что использование марки в доменном имени третьего уровня закону неподвластно. Если бы мы, например, создали домен Microsoft.odnoklassniki.ru и получили претензии, то мы бы с ними считались. А не говорили бы, что нет практики и нет законодательной базы.

**СФ:** Многие бизнесмены пытаются использовать название «Одноклассники» в своих проектах. Будут ли еще суды?

**АП:** С кафе «Одноклассники», например, мы не воевали. Нам трудно представить претензии: это другой вид деятельности. Мне даже не удалось в нем побывать. Когда я приехал, они были закрыты — по другим причинам, не связанным с нами.



Разливать бутелированную воду «Хэппилэнд» предпочел под водочной маркой

**Крупнейший в России производитель слабоалкогольных коктейлей компания «Хэппилэнд» начала производство питьевой воды под популярным в Америке водочным брэндом.** ТЕКСТ: ина селиванова

## Без градуса

В «Хэппилэнде» стартовали тестовые продажи питьевой бутелированной воды собственного производства. Интерес к этому рынку понятен: потребление бутелированной воды в России стабильно растет на 15–20% в год. Удивительно другое: из всех возможных названий для марки питьевой воды «Хэппилэнд» выбрал более чем спорное SKYY Light. Премиальная водка SKYY популярна в США, на российском рынке она тоже есть, но в мизерных объемах. Компания SKYY Spirits запатентовала в России торговый знак SKYY Vodka по 33-му классу товаров (алкогольные напитки за исключением пива), а марку SKYY Light «дочка» «Хэппилэнда» — United Bottling Group зарегистрировала для производства питьевой бутелированной воды.

«Когда мы выбирали название, то опирались только на наши ощущения и на законодательные акты Российской Федерации», — рассказывает руководитель пресс-службы «Хэппилэнда» Леонид Пирогов. — Товары «вода» и «водка» (алкоголь) относятся к разным классам и не являются однородными. Мы подали на регистрацию это название и начали проводить тестовые продажи. По закону это возможно».

Эксперты алкогольного рынка, опрошенные **СФ**, не исключают, что действия «Хэппилэнда» санкционированы американскими водочниками и SKYY Spirits таким образом призывает россиян к новому названию. Но «Хэппилэнд» категорически отрицает какие-либо переговоры с американцами и намерения начать производство водки. Да и ФАС России жестко преследует «зонтные» брэнд на алкогольном рынке. Если дизайн и оформление марки будут вызывать аллюзии с алкогольным брэндом, к ее рекламе применят те же требования, что и к водке.

Не исключено, что «Хэппилэнд» просто затекает бурю в стакане воды. «Заявив о производстве воды с таким спорным названием, компания уже получает прекрасный пиар», — рассуждает Вадим Алтаев, эксперт Союза производителей безалкогольных напитков России. — Многие обратили на проект внимание и с нетерпением ждут появления этой воды. Так что схема разумная, интересная, с сюжетом».

В таком случае можно говорить о появлении нового маркетингового приема: продвижение безалкогольных продуктов за счет именитых водочных «родственников». До недавнего времени все происходило с точностью до наоборот.

В компании оставляют себе пространство для маневра. «Может быть, впоследствии мы изменим и название, и позиционирование продукта», — все покажет время», — признает Леонид Пирогов. Решение будет приниматься по результатам тестовых продаж, которые закончатся 1 ноября. □



**Сергей Чemezov решил навести порядок в своих авиационных активах. Для начала глава «Ростехнологий» нашел выход из долгового конфликта между авиакомпанией «Красэйр» и ее главным кредитором — поставщиком авиакеросина ТД ТОАП. Следующие на очереди — «Домодедовские авиалинии» и «Русская нефтяная группа». ТЕКСТ: полина русьева**

## Миллиард долгов в нагрузку



АЛЕКСАНДР МИРИДОНОВ

Сергей Чemezov взвалил на себя проблемы AirUnion

Указ о переходе авиаальянса AirUnion под крыло госкорпорации «Ростехнологии» был подписан президентом Дмитрием Медведевым еще в мае. Сейчас Росимущество завершает оценку пакетов акций, которые в скором времени поступят в госкорпорацию.

При создании AirUnion предполагалось, что контроль над авиахолдингом будет принадлежать не государству, а физическим лицам, в частности Борису Абрамовичу. Но в результате переоценки активов контроль получили все-таки «Ростехнологии». Вряд ли Сергей Чemezov четко осознавал, какой тяжелый груз он отнял у Бориса Абрамовича.

На прошлой неделе «Ростехнологии» оценили масштабы бедствия, подсчитав, что совокупная кредиторская задолженность структур, входящих в AirUnion (авиакомпания «Красэйр», «Домодедовские авиалинии» (ДАЛ), «Самара», «Омскavia» и «Сибавиатранс») превышает \$1 млрд. Основные должники — «Красэйр» и ДАЛ: только с начала нынешнего года

кредиторы этих авиакомпаний подали около 60 исков, общая сумма которых составляет примерно 752,5 млн руб.

Более того, у кредиторов этих перевозчиков лопнуло терпение. Так, в прошлый понедельник три самолета «Красэйр» не смогли вылететь из красноярского аэропорта из-за отсутствия топлива: поставщик керосина «Сибирь авиа сервис» (САС) не стал заправлять лайнеры — на момент сдачи номера они оставались в аэропорту. Собеседник **СФ** в САС обвинил «Красэйр» в фальсификации происходящих событий и фактов, так как несколькими днями ранее авиакомпания сообщала о погашении задолженности и урегулировании кризисной ситуации.

В общем, Сергей Чemezov, не откладывая дела в долгий ящик, решил заняться финансовым оздоровлением (так сказано в официальном сообщении «Ростехнологий») авиаальянса. Первый шаг сделан: авиакомпания «Красэйр» договорилась со своим крупнейшим кредитором — ТД «Топливное обеспечение аэропортов» (ТОАП). Еще в 2006 году «Красэйр» за-

должал ТОАПу 3,5 млрд руб. По словам владельца ТД Евгения Островского, в 2007 году часть долга была реструктурирована. Теперь дело дошло до оставшейся задолженности в 1,5 млрд руб., которые поставщик авиакеросина пытается получить через суд.

Долговые препирательства между «Красэйр» и ТОАП наконец прекратятся: стороны договорились об основных параметрах, способе и сроках урегулирования обязательств. Долг будет секьюритизирован в CLN Газпромбанка. Схема такова: Транспортная клиринговая палата «накапливает» средства от продаж авиабилетов, после чего они поступают на счета Газпромбанка, который выпускает CLN и далее перечисляет нужную сумму ТОАПу. Помимо этого ТОАП получит компенсацию в 280 млн руб. за обслуживание долга. После подписания соглашения Евгений Островский обещает отозвать иски, поданные ранее к структурам альянса.

«Красэйр» и ТОАП нашли общий язык именно сейчас неспроста. Дело в том, что в конце июля Сергей Чemezov сделал ход конем, начав переговоры с Евгением Островским о некоем «союзе». Какую форму он примет, стороны пока не раскрывают, подтверждая лишь само наличие взаимного интереса. Скорее всего это будет продажа части акций поставщика авиакеросина. Очевидно, ожидающееся акционерное родство двух компаний и побудило их сесть за стол переговоров. «Авиаперевозки и топливное обеспечение — звенья одного бизнеса, и если учесть перспективу появления общего собственника в наших компаниях, то мы просто не можем не перейти к конструктивному диалогу», — говорит председатель наблюдательного совета AirUnion Борис Абрамович.

Впрочем, с другой базовой структурой авиаальянса — «Домодедовскими авиалиниями» — Сергею Чemezovu придется тяжелее. Основным кредитором авиакомпании является «Русская нефтяная группа» (РНГ). По информации «Коммерсанта», задолженность ДАЛ перед РНГ достигла 101 млн руб., а погашена лишь пятая ее часть. Вряд ли глава «Ростехнологий» станет покупать РНГ, так что, по всей видимости, придется заплатить кредитору «живыми» деньгами. □

«Объем заявленных инвестиций в производство жидкого биотоплива уже превысил \$1 млрд. Но в реальности пока не работает ни один крупный завод. Большинство проектов либо отстают от графика, либо заморожены»

**СФ** №27 / 2008, стр. 22-26



**ГК «Кonti» собралась выпускать комплексы по производству электричества из солнечной энергии. Чтобы заработать благосклонность региональных властей, девелопер готов на многое.** **ТЕКСТ:** татьяна комарова

## Солнечный удар

Девелоперская группа компаний «Кonti» вновь удивила коллег по рынку недвижимости. Еще недавно она строила планы по масштабному производству биодизеля, а теперь заявила, что будет инвестировать в строительство заводов по изготовлению солнечных батарей.

Первые четыре предприятия будут построены в Краснодарском крае и Тульской области, окончание строительства намечено на 2011–2012 годы. Суммарная мощность производств составит 150 МВт, а вложит в них девелопер 250 млн евро. Помогать разбираться в тонкостях альтернативной энергетики «Кonti» будут местные партнеры, компании «Солнечный ветер» и НПФ «Кварк». Как и в случае с биодизелем, «Кonti» выступает как новатор — пока что в России не было осуществлено таких же крупных «солнечных» проектов.

Выглядит намерение, что ни говори, благородно. «Человечество уже подошло к такому этапу своего развития, когда главной задачей каждого должна стать забота о сохранении окружающей среды. Отчасти нам может помочь в этом развитие солнечной энергетики», — комментирует свои побуждения президент ГК «Кonti» **Тимур Тимербулатов**.

С электроэнергией в Краснодаре проблемы, а солнечные батареи помогут их разрешить без ущерба для экологии. Девелопер собирается не только продавать солнечные батареи, но и использовать их на собственных объектах.

В реальность этих планов верится с трудом. «Сейчас затраты на внедрение солнечных батарей оказываются больше, чем экономический эффект от их использования», — говорит **Игорь Васильев**, аналитик компании «Тройка Диалог». — Очень сложно ожидать, что в ближайшие три-четыре года солнечная энергетика будет активно развиваться в России». Единственный, пожалуй, очевидный канал сбыта — это экспорт, на Западе отрасль дотируется

**ИСТОРИЯ ВОПРОСА** Свой первый проект в области альтернативной энергетики «Кonti» анонсировала в мае текущего года — тогда компания заявила, что построит в Ивановской области завод по производству биодизеля мощностью 200 тыс. тонн в год. Это будет крупнейший завод такого профиля в России. Одно непонятно, кому компания собирается сбывать свой биологический дизель. Рынка жидкого экологического топлива в России нет, а западных потребителей больше интересуется другая продукция — биоэтанол.



Покорять краснодарский рынок недвижимости группа «Кonti» будет под прикрытием солнечных батарей

государством. Но и в этом случае сроки окупаемости проекта теряются в темноте.

Впрочем, экологические заветы ГК «Кonti» могут принести ей дивиденды уже сейчас. В течение 10 лет компания грозит инвестировать 100 млрд руб. в краснодарскую недвижимость (цены на которую в преддверии сочинской Олимпиады растут как на дрожжах).

Участники рынка полагают, что, развивая солнечную энергетику, московский девелопер пытается снискать расположе-

ние избалованных инвесторами местных властей, получить новые участки и согласовать застройку уже имеющихся. Имидж «экологического» инвестора в этом деле явно не помешает. По словам источника **СФ**, «доля города» в Краснодаре иногда доходит до 50% себестоимости строительства. И если «Кonti» сумеет благодаря солнечным электростанциям сократить хотя бы часть затрат на получение земли под застройку, то быстро отобьет свои вложения в необычный проект. **СФ**



## Когда компании урезали права персонала

Отмена некоторых прав и свобод сотрудников не наносит им большого ущерба. Зато может принести пользу клиентам, обществу и даже самим сотрудникам.



PHOTOPRESS

№

1

### Не хлебом единым

В Сбербанке России решили, что одновременный обеденный перерыв сотрудникам больше не нужен. На днях представители компании заявили, что запускают пилотный проект: теперь в нескольких офисах банка не будет традиционного перерыва с 14.00 до 15.00. По сути, работники лишились привилегии отдыхать всем коллективом целый час, однако сами обеды никто не отменил. Теперь это будут плавающие перерывы в течение дня, как принято во многих других коммерческих структурах. Зато клиенты, несомненно, оценят нововведение по достоинству: никому не нравится пережиток советских времен, когда учреждение закрывается в разгар рабочего дня. Однако со своей инициативой Сбербанк несколько припозднился — в такой ритм вошли практически все его конкуренты, занятые обслуживанием физических лиц. Хорошо бы еще и Почте России покончить с «советским» режимом. □

№

2

### Контрольное взвешивание.

Индийская авиакомпания Air India посчитала, что лишний вес сотрудников вредит ее имиджу. К тому же, как можно говорить о безопасности полета, если летчики не в состоянии пристегнуться ремнями? Поэтому в 2005 году компания обязала бортперсонал сбросить вес в течение двух месяцев, в противном случае людям грозило увольнение. По данным Air India, из полутора тысяч ее сотрудников, работающих в воздухе, примерно у 10% избыточная масса тела. Любопытно, что за год до «диетической» инициативы бывшая сотрудница обвиняла компанию в том, что Air India за два года незаконно уволила 16 «слишком толстых» женщин. □

№

3

### Языковой барьер.

На любом языке, кроме фламандского, запретила говорить в рабочее время своим сотрудникам бельгийская компания HP Pelzer, производитель автомобильных запчастей. В ее штате 125 человек, 70% имеют иностранное происхождение. Столь жесткие меры компания объясняет заботой о благе страны: население Бельгии многонационально, а общение на иностранных языках способствует формированию различных группировок. Впрочем, турецкие сотрудники HP Pelzer подали жалобу в Союз турецких рабочих, решив, что новые меры направлены именно против них. □

№

4

### Игра на раздевание.

Итальянская компания Eni, занимающаяся добычей и переработкой нефти и газа, запретила своим сотрудникам в рабочее время носить пиджаки и галстуки. С помощью этих мер компания надеется снизить потребление электричества. По мнению администрации Eni, если смягчить дресс-код, можно уменьшить мощность кондиционеров в офисных помещениях. Повышение температуры в офисе всего на один градус сэкономит около 9% потребляемой энергии. Перед тем как ввести новые меры, компания провела опрос, и 20 тыс. ее сотрудников согласились с новой инициативой. □

№

5

### Отравленное печенье.

Генеральный директор консалтинговой компании RA Consulting Йен Мойнихан запретил своим сотрудникам есть в офисе шоколадное печенье. По его мнению, регулярное потребление печенья негативно сказывается на работоспособности людей — в частности, оно затормаживает мозговую деятельность, а рафинированный сахар повышает уровень тревожности. К необычному шагу Мойнихана подтолкнули наблюдения за собственным персоналом. Теперь вместо сладостей заботливый директор предлагает подчиненным фрукты, хотя это обходится компании дороже, чем печенье. □



AP





# частная практика

КРИЗИС

экспансия → с20  
амбиции → с24

НЕСМОТРЯ НА НАЛОГОВЫЙ СКАНДАЛ, ПРЕТЕНЗИИ КРЕДИТОРОВ И УГРОЗУ БАНКРОТСТВА, НАВИСШУЮ НАД УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИЕЙ ЗАО МИАН, ГРУППА МИАН НЕ ОТКАЗЫВАЕТСЯ ОТ АМБИЦИОЗНЫХ ПРОЕКТОВ. НА ПЕРВЫЙ ВЗГЛЯД ПОХОЖЕ НА ПИР ВО ВРЕМЯ ЧУМЫ. ВПРОЧЕМ, БОЛЕЗНЬ МИАНА СКОРЕЕ ВСЕГО НЕ СМЕРТЕЛЬНА.

## Группа риска

текст:

денис тыкулов

Рынок недвижимости взбудоражен. Еще бы: впервые в России предпринята попытка обанкротить одного из крупнейших риэлтеров — компанию МИАН.

Проблемы у компании, принадлежащей **Александру Сенаторову**, начались еще год назад, когда ей были предъявлены обвинения в неуплате налогов. После того как в марте 2008-го риэлтеры частично расплатились с фискальными органами, казалось, что конфликт исчерпан. Но уже в апреле разразился новый скандал: малоизвестная саратовская фирма ИФК «Гианея» потребовала банкротства МИАНа. А в конце мая в компании было введено внешнее управление.

Конкуренты сочувствия к МИАН не проявляют. Одни откровенно рады. «Полагаю, что до конца года на рынке не останется этой фирмы», — считает генеральный директор компании Penny Lane Realty **Георгий Дзагуров**. Другие решили извлечь из ситуации пользу. Сразу два риэлтера — «Бюро недвижимости „Агент 002“» и Doki — заявили о намерении выкупить у МИАНа клиентские договоры.

Между тем сам МИАН умирать не намерен. Компания собирается создать к 2013 году глобальную сеть из 500 региональных офисов, вложив в собственное

развитие \$100 млн. Возможно, не столь уж невыполнимые планы для пятилетки. Если только забыть о том, что сегодня от Сенаторова требуют вернуть долги на сумму, в полтора раза превышающую размер запланированных им инвестиций.

### Неудобная схема

МИАН появился в 1995 году как риэлтерское агентство. Компания одной из первых стала работать с первичным жильем, благодаря чему сегодня контролирует около 3,6% московского риэлтерского рынка, по данным «Агента 002». В настоящий момент в ГК МИАН входят пять компаний, которые занимаются также девелопментом, оказанием консалтинговых услуг в сфере недвижимости, эксплуатацией зданий и т. д.

Проблемы группе МИАН подкинуло риэлтерское направление. В 2006 году в ходе проверки территориальное управление Федеральной налоговой службы по Москве выяснило, что в 2002–2003 годах группа использовала противозаконную вексельную схему продажи квартир для занижения выручки и уклонения от налогов.

с15



ДМИТРИЙ ДЖАННИН

Шансов обанкротить группу Александра Сенаторова у кредиторов немного

## ДОСЬЕ

КОМПАНИЯ МИАН создана в 1995 году Александром Сенаторовым и Игорем Разлуцким. Стартовый капитал партнеров составил \$2 млн собственных средств. Первые два года, как и многие другие риэлтеры, они работали на вторичном рынке: продавая квартиры и расселяя коммуналки. Но в 1997 году МИАН оптом выкупил у московского правительства квартиры в Южном Бутово, потратив на это около \$3–4 млн. До него первичным рынком жилья никто из крупных компаний не занимался. Это позволило МИАНу стать одним из лидеров риэлтерского бизнеса Москвы. Новостройки до сих пор являются его основной специализацией.

В 2000 году Сенаторов выкупил долю Разлуцкого, став единственным владельцем компании. Сегодня МИАН представляет собой группу, состоящую из пяти компаний (ООО УК МИАН, ЗАО «МИАН-девелопмент», ЗАО «МИАН-инфо», ЗАО «МИАН-сервис», ЗАО «Корпорация МИАН»). Стоимость активов ГК МИАН, по ее собственным оценкам, составляет \$1,28 млрд. Александр Сенаторов занимает 130-е место среди самых богатых людей России (по версии журнала «Финанс»), состояние владельца МИАН оценивается в \$750 млн.

Схема, как выяснили в ФНС, работала следующим образом. Покупатели заключали с МИАНом договоры инвестирования в строительство жилья. При этом оплату компания принимала только векселями, которые клиенты должны были приобретать у «ТПС Интерстейт бюро». Генеральным директором этой структуры являлась финансовый директор УК ЗАО МИАН **Маргарита Клыгина**, а одним из конечных бенефициаров — сам Александр Сенаторов. Секрет был в том, что «ТПС Интерстейт бюро» продавала векселя по цене, соответствующей реальной стоимости квартир, а МИАН, который затем передавал клиентам права на недвижимость, учитывал их по более низкой цене. Таким образом налоги платились не с реальной, а с заниженной, номинальной стоимости квартир.

МИАН был не единственным, кто злоупотреблял вексельной схемой. По независимым экспертным оценкам, в 2007 году подобным образом оформлялись до

40% всех сделок на рынке первичного жилья. Однако, судя по всему, как один из участников «большой четверки» (помимо МИАНа в нее входят «Миэль», «Инком-недвижимость» и «Бест-недвижимость»), компания показалась налоговикам наиболее злостным нарушителем. А технически обнаружить нарушения не составляло труда. «Рано или поздно схема должна была вышлеть наружу, ведь в эти операции было посвящено огромное количество покупателей, которые могли сообщить о подозрительных действиях риэлтеров в фискальные органы», — рассуждает руководитель корпоративной практики «ФБК-право» **Александр Ермоленко**.

## С УМЫСЛОМ

ПО ВЕРСИИ ФНС, используя вексельную схему, МИАН недоплатил в казну 600 млн руб. налогов. Приплюсовав к этой сумме штрафы и пени, набежавшие с 2003 года, налоговики увеличили сумму претензий вдвое — до 1,2 млрд руб. Это свыше 10% го-



довой выручки группы на тот момент. Чтобы взыскать внушительные недоимки, в августе 2006 года ФНС подала иск на ЗАО МИАН в Московский арбитражный суд. Спустя год суд подтвердил правомерность этих требований.

Риэлтеры два раза пытались оспорить это решение, тем более что МИАН, общаясь с коллегами по цеху, накопил богатый судяжный опыт. «МИАН избрал суды образом жизни. Пару раз мы с ним судились», — вспоминает Георгий Дзагуров. Его компания в 2004 году заключила с МИАНОм договор о продаже элитного жилья на объекте, который строила компания Сенаторова. Но первого же покупателя, привлеченного Penny Lane Realty, сотрудники МИАНа перетянули к себе. «Сотрудничество мы тут же прекратили, но они почему-то не хотели убирать с объекта рекламный стенд с нашим логотипом. Пришлось судиться. Вообще эта компания многим жизнь подпортила», — вспоминает Дзагуров.

В судебном разбирательстве с Penny Lane Realty МИАН проиграл. Впрочем, и в скандале с налоговиками Фемида была не на стороне Александра Сенаторова. Оспорить решение Московского арбитражного суда риэлтерам не удалось. Более того, после заседания 9-го арбитражного апелляционного суда в деле МИАНа появилась формулировка «умышленно», которой не было в вердикте первой инстанции. Приписка таила в себе серьезную опасность. Она могла стать поводом для возбуждения уголовного дела в отношении руководства компании. И в соответствии со статьей 199 Уголовного Кодекса России топ-менеджерам МИАНа за умышленное уклонение от уплаты налогов грозило до шести лет лишения свободы.

Решив больше не играть с судьбой, Сенаторов в марте текущего года выплатил ФНС 600 млн руб. основного долга. «Оставшаяся задолженность, которая складывается из пени и штрафов, является предметом отдельного судебного разбирательства и сейчас не может быть определена», — комментирует представитель группы МИАН **Владимир Фролов**.

Главное, что после выплаты основного долга угроза со стороны фискальных органов стала гораздо более эфемерной. «Налоговые санкции (пени и штрафы. — **СФ**) при определении признаков банкротства не учитываются и не могут являться поводом для возбуждения уголовного дела», — объясняет Александр Ермо-

## Конкуренты сочувствия к МИАНу не проявляют. Одни откровенно рады. Другие решили извлечь из сложившейся ситуации пользу, выкупив у компании клиентские договоры

ленко. Другой вопрос, что вслед за налоговиками о долгах компании вспомнили и кредиторы.

### Риэлтерский переполох

1 АПРЕЛЯ 2008 года в Московский арбитражный суд поступило заявление от ИФК «Гианея» (кто за ней стоит, доподлинно неизвестно; так, система СПАРК сообщает лишь, что владельцами компании являются граждане России и некое ООО «Форт-97»). «Гианея» потребовала признать ЗАО МИАН банкротом на основании кредитной задолженности.

Кредитором МИАНа саратовская фирма стала по доброй воле: она выкупила у местной фирмы долг МИАНа за аренду помещения. Если сравнивать с претензиями ФНС, то сумма в этом случае была, мягко говоря, скромная — 1,2 млн руб. Однако

уже 20 мая суд ввел в МИАНе внешнее наблюдение, назначив временным управляющим **Анатолия Кропотина** (ранее тот являлся арбитражным управляющим Сахалинской области).

По словам Кропотина, главная его задача сегодня — выявить всех кредиторов ЗАО МИАН. За три месяца удалось найти еще восьмерых, благодаря чему общий объем претензий достиг 4 млрд руб. 30 октября будет проведено собрание, на котором кредиторы, проголосовав долгами, выберут внешнего управляющего и способ банкротства компании. Возможны два варианта — ликвидация и оздоровление. Как говорит Александр Ермоленко, в первом случае компании сразу «отрубят голову», распродав имущество и раздав долги. Во втором — она будет функционировать в течение года-двух под руковод-



## 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](http://www.zf.norilsknickel.ru)**

реклама

## МИАН был не единственным, кто злоупотреблял вексельной схемой. Однако, судя по всему, как один из участников «большой четверки», он показался налоговикам наиболее злостным нарушителем

ством внешнего управляющего. Но и при таком сценарии Сенаторов все равно утратит контроль над принадлежащей ему структурой.

Не дожидаясь развязки, два агентства — Doki и «Бюро недвижимости „Агент 002“» (оба принадлежат совладельцу «Вимм-Билль-Данна» **Михаилу Дубинину**) в начале августа предложили потенциальному банкроту продать риэлтерский бизнес, а именно клиентские договоры. Впрочем, как признался генеральный директор Doki **Сергей Кириков**, о стоимости покупки в компании даже не задумывались: «Мы не знаем объем договорной базы МИАНа. У нас социальная миссия: все клиенты должны быть доведены до конца, ведь в России очень низкий процент доверия к риэлтерам, и если что-нибудь случится, то он станет еще меньше». «Агент 002» более конкретен. По оценке представителя компании **Руслана Барабаша**, у МИАНа может быть 400–600 клиентских договоров, за которые «Агент 002» готов заплатить \$1,2–2 млн.

### РЫНОК

ЖИЛОЙ ФОНД МОСКВЫ составляет 3,8 млн квартир. В год на столичном вторичном рынке недвижимости совершается 70–80 тыс. сделок (в частности, в 2007-м было реализовано 77,4 тыс. квартир), а объем риэлтерских услуг в Москве достигает \$360 млн в год. Однако примерно \$220 млн (60%) из этой суммы приходится на «черных» и «серых» маклеров. Остаток (\$140 млн) делят между собой 3 тыс. агентств недвижимости, работающих в столице. Среди них можно выделить так называемую большую четверку: «Инком» (17,3% от «белого» риэлтерского рынка столицы), «Мизель» (16,8%), «Бест-недвижимость» (4,2%), МИАН (3,6%); за ними следует «Бюро недвижимости „Агент 002“», доля которого в последнее время выросла до 1,7%. Доли остальных игроков не превышают 1%.

При этом, согласно прогнозам аналитиков компании Doki, в ближайшее время ожидается падение спроса на жилье. В 2008 году в столице будет реализовано не более 70 тыс. квартир.

Правда, передачу договоров реализовать весьма сложно. Для этого нужно заключать дополнительное соглашение с каждым из клиентов. А те вряд ли предпочтут МИАНу агентства второго эшелона, которыми считаются «Агент 002» и Doki. Зато эти относительно молодые игроки, судя по всему, не прочь устроить себе хороший пиар. «В принципе „Агент“, наверное, смог бы „переварить“ клиентов МИАНа, но у Doki сейчас дела продвигаются не лучшим образом, — косвенно подтверждает это предположение бывший сотрудник компании Doki. — Агенты уходят из компании, число офисов сокращается. Например, недавно было закрыто представительство в Тушино».

А что же МИАН? По словам генерального директора «МИАН — агентство недвижимости» **Нины Кузнецовой**, к таким предложениям конкурентов можно относиться только с иронией.

### Сам себе кредитор

ОСНОВАНИЯ ДЛЯ ИРОНИИ у МИАНа есть. «Нужно разделять группу компаний МИАН и ЗАО МИАН, которое выведено из группы в 2006 году, сразу после предъявления группе налоговых претензий», — объясняет Владимир Фролов.

ЗАО МИАН являлось управляющей компанией группы с 1995 по 2006 годы. Своего статуса оно лишилось вскоре после того, как ФНС предъявила к нему претензии.

Управляющие функции ЗАО МИАН были переданы ЗАО «МИАН-девелопмент», а затем ООО УК МИАН. Зато именно на бывшей управляющей компании сегодня «висят» все девять кредиторов МИАНа. И надежды вернуть долги в полном объеме у них практически нет. «Управляющие компании, как правило, не имеют серьезных активов», — говорит Александр Еременко. «Все финансовые операции через ЗАО МИАН сегодня прекращены», — подтверждает Фролов.

Единственное слабое звено ЗАО МИАН — то, что его владельцем остается Александр Сенаторов, которого теоретически можно привлечь к ответственности. «Это может произойти, если кредито-

рам удастся доказать, что банкротство произошло по вине лично господина Сенаторова. Но сделать это на практике очень трудно», — оценивает шансы на победу старший юрист юридической фирмы «Мегаполис-лигал» **Валерия Таглина**.

Кстати, в число кредиторов входят и структуры ЗАО «Корпорация МИАН» (риэлтерское направление группы). Выходит, риэлтер выступает одним из инициаторов собственного банкротства. Так что нужна ли эта победа остальным кредиторам — большой вопрос. «Многое будет понятно после первого собрания кредиторов», — говорит Анатолий Кропотин. Возможно, тогда же станет понятно, по чьей инициативе у МИАН возникли проблемы. По крайней мере, как считает Александр Ермоленко из «ФБК-право», поскольку «Гианея» выкупала долг компании, банкротство МИАНа скорее всего заказное.

### День расплаты

ДЛЯ САМОГО Александра Сенаторова важнее другая дата: 9 сентября. В этот день наступит срок промежуточной оферты по облигационному займу. 6 марта 2007 года «МИАН-девелопмент» разместила облигационный заем на ММВБ на сумму 2 млрд руб. под 12%. К этому времени ФНС уже предъявила компании свои претензии, но инцидент тогда еще не стал достоянием гласности. Теперь, учитывая сложившийся вокруг МИАНа негативный фон, можно предположить, что за деньгами досрочно придут если не все, то очень многие держатели облигаций. Это подтверждает руководитель рынка долговых обязательств ИК «Тройка Диалог» **Александр Кудрин**: «Сегодня облигации МИАНа торгуются с доходностью 30–38% годовых, тогда как средним показателем считается около 15%». Расплатиться по счетам при таком раскладе будет непросто. Вероятно, Сенаторову придется расстаться с частью активов «МИАН-девелопмент», стоимость которых, по данным Владимира Фролова, составляет 10,3 млрд руб.

Планами по строительству федеральной сети, скорее всего, тоже придется поступиться. Но это для МИАНа не смертельно. Главное, что, как говорит Валерия Таглина, получив в налоговом деле МИАНа формулировку «умышленно», власти могли воспользоваться ею, чтобы завести уголовное дело на топ-менеджеров компании. Но не воспользовались. Так что худшее для МИАНа, наверное, все-таки позади. **СФ**

**МОСКВА,  
HOLIDAY INN  
SUSCHEVSKY**

**ПРЕДСТАВИТЕЛЯМ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО  
БИЗНЕС-СООБЩЕСТВА,  
РЕКЛАМОДАТЕЛЯМ  
КРУПНОГО  
И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА,  
МАРКЕТОЛОГАМ,  
СПЕЦИАЛИСТАМ  
ПО РЕКЛАМЕ**

**Стоимость участия**  
18000 рублей (без учета НДС)

**Специальное предложение**  
Каждый третий участник  
от одной компании — бесплатно  
—

Для подписчиков  
ИД «Коммерсантъ» —  
скидка 10%

**Регистрация**  
(495) 960 3118 (доб. 2047),  
[www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru),  
[conference@kommersant.ru](mailto:conference@kommersant.ru)

**КОНФЕРЕНЦИЯ  
ИНТЕРНЕТ  
ДЛЯ БИЗНЕСА:  
ЭФФЕКТИВНОЕ  
И ПРИБЫЛЬНОЕ  
ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ**

**10.09.2008**

**1 сессия**

Интернет как рекламная  
площадка: особенности  
и тенденции.  
Рекламные и маркетинговые  
коммуникации в сети

**2 сессия**

Инновации в интернет-рекла-  
ме и интернет-маркетинге

**3 сессия**

Эффективный подбор  
рекламного инструментария  
для малого и среднего бизнеса

КРУПНЕЙШИЙ ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬ ДЕТСКОГО ПИТАНИЯ «НУТРИТЕК» ПОСЧИТАЛ, ЧТО УПЕРСЯ В ПОТОЛОК НА ДОМАШНЕМ РЫНКЕ, И РЕШИЛ НАЧАТЬ ПРОДАЖИ В ЮГО-ВОСТОЧНОЙ АЗИИ. ПРАВДА, САМЫЙ ЛАКОМЫЙ РЕГИОН — КИТАЙ — КОМПАНИИ ПОКА НЕ ПО ЗУБАМ.

текст: **Николай Гришин**

# Молочная кругосветка



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Небольшая англиканская церковь на Южном острове Новой Зеландии. Глушь даже по местным меркам. На скамьях суровые фермеры с наряженными как на праздник женами, между рядами спуют дети. Но сегодня не проходит служба, на месте пастора стоит какой-то русский. Напряженная тишина.

«Меньше всего я похож на человека, который продает детское питание», — пытается он растопить лед, понимая, что обычной презентацией для инвесторов здесь не отделаешься.

Фермеры смеются. И, правда, глядя на геолога-нефтяника, крупного бородатого мужчину **Олега Очинского**, никогда не подумаешь, что он занимается детским питанием. Тем не менее это так: семь лет Олег управлял в «Нутритеке» маркетингом и продажами, а в январе этого года стал генеральным директором компании, сменив **Геннадия Попова**, который ушел в холдинг «Руссагропром».

Между тем вопрос на повестке дня стоит серьезный. Молоко для Новой Зеландии как для России нефть — основная статья экспорта. Пару лет назад местные власти решили ликвидировать монополию фермерского кооператива Fonterra на местном молочном рынке и привлекли в отрасль иностранных инвесторов. В прошлом году на сцену вышел российский «Нутритек», который стал участвовать в строительстве молокоперерабатывающего завода New Zealand Dairies.

Однако власти столкнулись с жесткой критикой со стороны оппозиции. «Один из членов парламента направил официальный запрос: как правительство может

На китайский рынок Олег Очинский решил выйти из-за угла



продавать национальное достояние, возможно, бывшим агентам КГБ? — смеется Очинский. — Поначалу нас воспринимали как настоящих мафиози из фильма „Красная жара“.

Тем не менее та встреча в церкви прошла успешно — местные фермеры, от которых зависят поставки сырого молока на новый завод, согласились работать с русскими. В конце июня 2008 года «Нутритек» консолидировал контрольный пакет New Zealand Dairies, а уже в июле стартовали продажи детского питания в Юго-Восточной Азии. Благодаря покупке новозеландского завода компания получила доступ к качественному и недорогому сырью. Теперь осталось всего ничего — повторить за рубежом то, что «Нутритек» сумел сделать в России.

## На вырост

**ОСНОВАТЕЛИ** «Нутритека» **Георгий Сажинов** и **Владимир Круглик** в советские годы занимались научными разработками детского и лечебного питания, так что и сферу бизнес-интересов выбирали недолго. В 1990 году они создали компанию «Нутритек», которая разработала и стала изготавливать заменители грудного молока под маркой «Нутрилак». Предприниматели арендовали производственные мощности на других предприятиях, поэтому затраты на запуск проекта были невелики. Правда, бизнес-карьера Георгия Сажинова продлилась недолго — в 1996 году он ушел на госслужбу, где дослужился до поста замминистра сельского хозяйства. В бизнес «Нутритека» Сажинов все-таки вернулся, но лишь в 2004 году.

Звездный час компании настал после кризиса 1998 года — молочные активы подешевели, и партнеры, имевшие очевидный административный ресурс, легко находили общий язык с банкирами. За пять лет на свои и заемные деньги они скупили в России ряд независимых производителей детского питания вроде консервного завода Динской в Краснодарском крае, а заодно и многих производителей обычного молока — Зеленодольский молочный комбинат в Татарии, Пензенский, Белгородский, Вологодский заводы, Филимоновский молочный завод в Красноярском крае, Сибайский завод в Башкирии и Бийский завод в Алтайском крае. «Происходила консолидация отрасли, на продажу были выставлены активы, которые, как мы понимали, в будущем будут стоить дороже», —

объясняет столь активную экспансию Олег Очинский.

Но и этого «Нутритеку» было мало. В 2004 году компания занялась производством сырого молока, выкупив агрохолдинг «Племзавод Заря» (Вологодская обл.), а год спустя — агрохолдинг Agro Piim, объединяющий шесть производителей молока в Эстонии.

Объем потраченных на экспансию средств Очинский оценить затруднился, конкуренты же говорят о «сумме, не превышающей \$100 млн». В результате к 2006 году «Нутритек» превратился в многопрофильный вертикально интегрированный холдинг, ставший четвертым в России после «Юнимилка», «Вимм-Биль-Данна» и Danone производителем молочных продуктов и третьим после Nestle и Danone игроком на рынке детского питания (см. график на стр. 23). «Это нормальная ситуация: большинство европейских производителей детского питания развивалось на своем рынке и на молочном параллельно», — говорит Очинский.

Доля детских продуктов, в которых используется молоко составляет около 50%, поэтому молокозаводы зачастую производят детское питание. К примеру, около 7% выручки «Юнимилку» сейчас приносит детский ассортимент под брэндом «Тёма». «Для нас это одно из самых перспективных направлений», — признает директор по корпоративным коммуникациям «Юнимилка» Павел Исаев.

Но массовая скупка молочных активов не позволила «Нутритеку» сохранить первоначальную специализацию на детском питании. Так, в 2006 году 61% от выручки \$378,9 млн компании принесли молочные продукты и 39% — детское питание. А вот с прибылью все наоборот: 60% из \$68 млн EBITDA принесли дети, 40% — взрослые.

Дело в том, что основным конкурентам молочникам удалось создать крупные федеральные брэнды: «Домик в деревне» (ВБД), «Простоквашино» («Юнимилк»). «Нутритек» довольствовался локальными марками вроде «Северное молоко», «Зеленый дол» и пр. Компания начала было объединить локальные марки под брэндом «Ферма №1», но завершить этот процесс должен был только в 2009 году. В итоге львиная доля продаж приходилась на сухое молоко — самый, пожалуй, немаржинальный молочный продукт. Так что два года назад компания решила сосредоточиться на детях, выведя на рынок детского питания марку «Крошка».

## ДОСЬЕ

**КОНТРОЛЬНЫЙ ПАКЕТ «НУТРИТЕКА»** (53,3%) принадлежит кипрской компании Marshall Milk Investments, бенефициаром которой считается председатель совета директоров ОАО «Нутритек» Георгий Сажинов. Остальные акции находятся в свободном обращении в РТС и на ММВБ (компания провела IPO в мае 2007 года). После продажи молочных и аграрных активов в прошлом году у «Нутритека» остались Динской, Истринский, Сибайский, Московский заводы в России, Хорольский завод на Украине, «Эстмилк» в Эстонии, New Zealand Dairies в Новой Зеландии. По итогам 2007 финансового года (он завершился 31 мая 2008 года) выручка составила \$396,9 млн (рост 4,7%), EBITDA достигла \$75,8 млн (рост 10,7%), 29% продаж пришлось на экспорт. До момента получения контроля над новозеландским предприятием компания не могла включать его показатели в отчетность, и капитализация «Нутритека» упала с момента размещения более чем в два раза. Но сейчас контроль наконец получен и опрошенные СФ аналитики видят у акций «Нутритека» перспективы роста.

## НОУ-ХАУ

### Компания «Нутритек»:

- продала молочные и аграрные активы в России;
- получила контроль над молокоперерабатывающим заводом в Новой Зеландии;
- предлагает южноазиатским дистрибуторам большую маржу, чем конкуренты;
- подыскивает активы в Китае.

## РЫНОК

**ДО НЕДАВНЕГО ВРЕМЕНИ** российский рынок детского питания ежегодно прибавлял по 20–25%, притягивая все новых и новых игроков. В результате внимание детям стали уделять не только транснациональные корпорации Danone. Все крупные и средние российские игроки смежных, молочного и сокового, рынков — ВБД, «Юнимилк», «Лебедянский», «Нидан соки» и даже «Сады Придонья» — бодро рапортуют о своих новинках в детском ассортименте. К примеру, в этом году ВБД и «Юнимилк» с марками «Агуша» и «Тёма» стали заниматься производством заменителей грудного молока. Но вот незадача — похоже, детский рынок взрослеет на глазах. Основной его исследователь компания Euromonitor прогнозирует замедление темпов роста в России до 9,4%. В таких условиях «Нутритек», который является крупнейшим производителем детского питания в стране, счител более перспективным освоение рынков Юго-Восточной Азии. По прогнозам Euromonitor, китайцы будут тратить на питание детей ежегодно на 18% больше вплоть до 2012 года.



АЛЕКСЕЙ КУДЕНКО

В подмосковной Истре «Нутритек» построил крупнейший в стране завод по производству заменителей грудного молока, которые являются самым маргинальным сегментом рынка детского питания

## Война за малышей

ЕЩЕ В 2002 году в подмосковной Истре «Нутритек» построил крупнейший в стране завод по производству заменителей грудного молока. В предприятие на паритетных началах инвестировала также голландская Nutricia, которой принадлежит завод «Истра-Нутриция» по соседству, но под конец строительства «Нутритек» выкупил долю партнера. Политика Nutricia подразумевает контроль в производственных активах. На рынке считают, что Nutricia рассчитывала в итоге выкупить весь «детский» бизнес «Нутритека», но партнеры не сумели сойтись в цене.

«Заменители грудного молока — это самый сложный с точки зрения технологий производства, но и самый „шоколадный“ сегмент детского рынка», — поясняет директор по маркетингу направления «детское питание» компании «Юнимилк» **Михаил Глухов**. По оценкам участников рынка, если маржа на молочных продуктах доходит максимум до 20%, то на детских смесях и 40–50% не предел. К слову, на этот рынок ВБД и «Юнимилк» вышли только в нынешнем году.

Закрепившись в самом прибыльном сегменте (к 2006 году «Нутритек» контролировал 18% российского рынка заменителей), компания стала стремительно укреплять свои позиции в других категориях — соках, молочных продуктах, овощных и мясных пюре. В 2005 году она выпустила облигации и кредитные ноты на \$142 млн, которые не замедлила потратить на поглощение Хорольского молочного-консервного комбината детских продуктов, крупнейшего на Украине, и своего основного отечественного конкурента — группы «Славекс» (бренд «Винни»).

«Для захвата рынка была разработана практически военная операция, — вспоминает Олег Очинский. — Балом в начале 2000-х правила транснациональные кор-

порации, так что мы выбрали партизанскую тактику: зашли с тыла, с провинции. Основной задачей было, чтобы конкуренты как можно позже нас разглядели». Если Nestle и Danone сосредоточились на развитии в Московском регионе, то «Нутритек» начал покорение рынка с региональных центров, где позиции западных игроков были слабее — активно продвигаться в Москве и Петербурге компания стала только в этом году.

Сильные позиции в сегменте детских смесей, скупка конкурентов и ставка на регионы принесли свои плоды. Если в 2005 году «Нутритек» занимал 13,4% рынка детского питания, то в 2006-м — уже 15,4%, а в 2007-м — 16,5%.

В мае 2007 года «Нутритек» первым среди российских компаний, специализирующихся на детском питании, решился на IPO (частное размещение 22,1% акций акционеры провели среди инвестфондов еще в 2005 году). Публичное размещение прошло по нижней границе ценового диапазона — за 27,4% акций акционерам удалось выручить около \$200 млн. Аналитики списали неудачу на то, что параллельно с «Нутритеком» размещались еще несколько потребительских компаний, которые стянули деньги с рынка.

Но даже несмотря на приток свежих денег усидеть на двух стульях компании не удалось — в конце ноября 2007 года она продала все свои молочные и аграрные активы «Руссагропрому» за \$250 млн. «Ребята все правильно сделали — шансов потеснить ВБД и „Юнимилк“ на молочном рынке у них не было никогда, так что они решили сфокусироваться на другом, — рассуждает один из конкурентов „Нутритека“. — В детском питании такая маржа, что молочникам остается только облизываться». К тому же «Нутритек» уже придумал новую точку роста для своего бизнеса — страны Юго-Восточной Азии.

## Обходной маневр

СКУПКУ АКТИВОВ за рубежом компания начала еще в 2005 году, когда получила контроль над эстонским молочным комбинатом Estmilk Production и находящимися по соседству фермами. Однако серьезных планов по выходу в страны ЕС в «Нутритеке» не лелеяли — слишком уж велика конкуренция, да и рынок практически не растет.

Другое дело Китай, рынок которого, по прогнозу Euromonitor, до 2012 года будет ежегодно прибавлять по 18% в натуральном выражении. «Колоссальные перспективы российского рынка детского питания стали общим местом в докладах аналитиков, но на практике темпы роста снижаются, дело идет к насыщению, — поясняет поворот на Восток Олег Очинский. — Каждый новый процент рынка дается все с большим трудом. Если раньше маркетинговый бюджет составлял 3% от оборота, то в 2008 году уже 4% при сопоставимых результатах роста продаж».

Прогноз Euromonitor по России: рост в тоннах на 9,4% до 2012 года — почти в два раза ниже аналогичного показателя по Китаю. Но дело даже не в темпах роста, а в объемах: Euromonitor оценивает весь российский рынок в \$765 млн, а китайский — в \$2,9 млрд.

Еще в 2006 году «Нутритек» договорился о создании двух СП в Китае, которые должны были производить детское питание под Шанхаем. Компания подписала соглашения о взаимопонимании с китайскими партнерами и как раз к нынешнему лету собиралась начать продажи молочных смесей. Правда, китайцы сразу предупредили: в стране напряженная ситуация с сухим молоком, основным сырьем для СП. Молоко в Китае дорогое, к тому же не слишком качественное — климат не тот. Так что параллельно «Нутритек» решил обеспечить себя сырьевой базой — в 2007 году компания выкупила 5,6% акций компании New Zealand Dairies, занимающейся строительством молокоперерабатывающего завода. Сделка предусматривала финансирование стройки через предоставление конвертированного займа, на что ушло около \$70 млн, и постепенный переход актива в собственность «Нутритека».

Почему далекая Новая Зеландия? Все просто — это идеальный регион для производства молока. На 4 млн местных жителей приходится 40 млн коров, литр молока в опте стоит 20–25 центов (для сравнения: в Краснодарском крае — около

9 руб., то есть 37,5 центов). При этом новозеландское молоко считается эталоном качества, а его доставка в Китай обходится дешевле, нежели экспорт из России.

Без проблем на островах не обошлось. Сложная схема сделки стоила компании половину ее капитализации. «Деятельность азиатского подразделения не консолидирована в общую отчетность компании, так что пока это направление воспринимается инвесторами как „черная дыра“, куда деньги утекают, но не возвращаются», — считает аналитик «Метрополя» Мария Сулима. Немудрено, что с момента размещения акции «Нутритека» в РТС упали более чем вдвое.

При этом изгнание из Новой Зеландии «Нутритека» — первого иностранного инвестора в местной молочной отрасли — стало пунктом программы одной из местных оппозиционных партий на парламентских выборах. Газеты пестрили карикатурами на бородатых русских поглотителей.

Но Очинский сумел добиться своего — недавно компания консолидировала контрольный пакет New Zealand Dairies. Разрешения властей ждали девять месяцев.

## Китайская стена

ПОКА «Нутритек» строил завод, а Олег Очинский убеждал новозеландских фермеров, что не все русские — мафиози, китайский проект застыл. «На этапе due diligence китайской компании вылезли такие подробности, что мы были вынуждены отыграть назад», — сетует гендиректор «Нутритека».

И «Нутритеку» пришлось срочно подыскивать альтернативные рынки сбыта. На первых порах выбор пал на Малайзию — продажи молочной смеси для детей от года grown-up milk под специально разработанной для Азии маркой Nural стартовали на днях. На очереди Индонезия, Вьетнам, Филиппины и Таиланд. Любопытно, что в самой Новой Зеландии

Nural продаваться не будет — слишком уж невелик местный рынок.

Уже в 2009 году Очинский рассчитывает заработать в Юго-Восточной Азии \$225 млн. Он хочет сыграть на противоречиях транснациональных корпораций и локальных дистрибуторов. «Лидеры мирового рынка выжимают из местных дистрибуторов все соки — маржа в 3% для них считается нормой. Поэтому когда мы предложили дистрибуторам 7%, то сразу стали их лучшими союзниками в этой войне», — рассказывает Очинский.

Компенсировать затраты компания рассчитывает за счет менее агрессивной, чем у международных производителей, рекламы — мол, бренд «Новая Зеландия» в этом регионе во многом продает себя сам. По словам Очинского, транснациональные корпорации Nestle, Danone и Friesland, лидирующие на местных рынках, тоже используют новозеландское сырье. Но они не делают ставку в своих маркетинговых коммуникациях на происхождение молока. А сильных игроков в детском сегменте среди местных новозеландских производителей попросту нет.

«Конечно, новому игроку нужно предложить дистрибуторам морковку потолще, нежели транснациональным корпорациям», — признает генеральный директор компании Hero Rus (марка Sempur) Алексей Ужанов. — Но марка „молоко из Новой Зеландии“ в этом регионе значит примерно то же самое, что вино из Франции или пиво из Чехии — шансы наладить продажи есть».

Проблема в том, что рынки детского питания в тех азиатских странах, куда движется «Нутритек», не самые перспективные. Так, в Малайзии он растет на 2,7% в год, в Таиланде — на 5,3%, во Вьетнаме — на 8,4%. Даже скромнее, чем в России. Лишь индонезийский чуть-чуть динамичнее — 11,9%.

Впрочем, от планов выхода в Китай компания не отказывается — продажи должны стартовать уже в 2009 году. Только вот незадача — по отзывам конкурентов, работать в стране без местного партнера практически невозможно. Так что «Нутритек» продолжает подыскивать в Поднебесной активы для поглощения. Пока безуспешно.

Похоже, найти общий язык с китайскими бизнесменами Очинскому будет куда сложнее, чем с новозеландскими фермерами. Разве что Георгий Сажинов устроится в местный минсельхоз. **СФ**

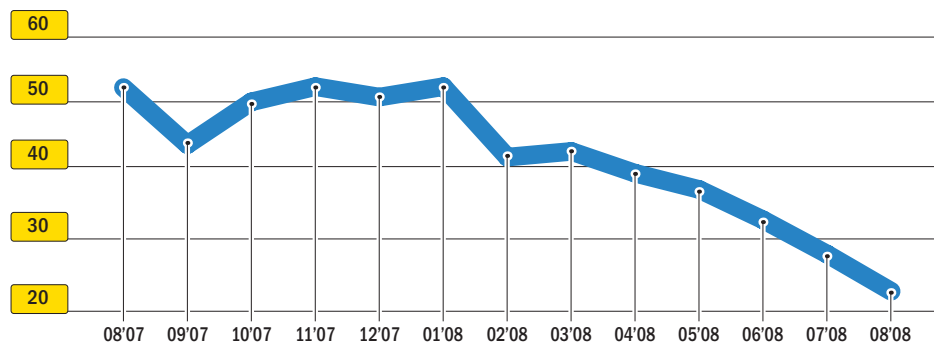
## Поделили на троих структура российского рынка детского питания



Суммарная доля трех ведущих игроков превышает 60%

Источник: Euromonitor, данные за 2006 год

## Молочное пике котировки акций «Нутритека» на РТС\*



\* с момента размещения; указана цена покупки

Источник: РТС



ПОКУПКА «КАМПОМОСА» СТАЛА ВТОРЫМ ПРИОБРЕТЕНИЕМ ФИНСКОЙ ATRIA В РОССИИ. ФИННЫ ДЕЛАЮТ СТАВКУ НА ПРОИЗВОДИТЕЛЯ, КОТОРОМУ УЖЕ НЕСКОЛЬКО ЛЕТ ПРОЧАТ УХОД С РЫНКА. **текст: александра убоженко**

# Нездоровая колбаса



**Юха Руохола**, генеральный директор «Атриа Россия», российской «дочки» Atria, задумчиво рисует на бумаге контуры европейского континента. «Испания слишком далека от России, с такого расстояния трудно управлять активами, из Финляндии проще», — показывая на собственный рисунок, он объясняет, почему испанская Saprofrio Alimentación, владеющая «Кампомосом», продала свой бизнес в России.

Российские же участники рынка в оценках действий Saprofrio более категоричны. Они полагают, что испанцы отчаялись поднять предприятие, которое в течение последних лет стабильно теряло позиции. По данным «Бизнес Аналитики», доля «Кампомоса» в столичном регионе составила в 2007 году всего 3% в денежном выражении. Еще в 2002-м «Кампомос» занимал 12% рынка и входил в тройку лидеров, а сейчас он лишь на 11-м месте.

Справедливости ради надо сказать, что не только «Кампомос», но и вся российская мясоперерабатывающая отрасль сегодня переживает не лучшие времена. Цены на сырье за год в среднем выросли на 50%, а на некоторые его виды и на все 100%. «Если рост закупочных цен продолжится, — утверждает **Сергей Юшин**, руководитель исполнительного комитета Национальной мясной ассоциации, — то рынок мясной гастрономии будет насыщаться импортной колбасой и сосисками».

Видимо, в такой обстановке испанцы посчитали — реанимация мясоперерабатывающего завода не стоит усилий. Взять на себя ответственность за выздоровление «больного» решил другой иностран-

Купив убыточное предприятие, Atria пошла на риск, однако пить шампанское ей придется нескоро



ный стратегический инвестор — Atria. Покупка «Кампомоса» обошлась финнам в 75 млн евро. Участники рынка считают, что для полного восстановления «здоровья» понадобится куда больше средств.

## Питерский рейд

СЕРЬЕЗНЫЙ ИНТЕРЕС к России финны проявили еще в 2005 году, купив четвертого по величине игрока питерского рынка компанию «Пит-продукт» (по экспертным оценкам, за сумму от \$10 млн до \$20 млн). До этого компания уже присутствовала в Петербурге, импортируя туда колбасы и сосиски. Один из крупнейших производителей мясной продукции на скандинавском рынке, чей оборот в 2004 году составил свыше 800 млн евро, а прибыль — 33 млн евро, готовился к открытию собственной площадки в России в течение полутора лет. По мнению экспертов, одной из причин интереса Atria к России стало перепроизводство в странах Скандинавии. Отечественный же рынок гастрономии в то время рос на 20% в год, так что с покупкой предприятия Atria получала гарантированный рынок сбыта. От идеи выпуска на питерском предприятии продукции под своими марками Atria отказалась сразу — «Пит-продукт» был хорошо известен местным потребителям, его продукция поставлялась в крупные сети, например в «Ленту», «Рамстор» и «Дикси». Так что финнам показалось более логичным продолжить развивать эту марку.

Появление крупного финского стратега в России серьезных опасений у мясопереработчиков не вызвало. «Они купили небольшую компанию с локальным брендом, и этим четко обозначили позицию осторожного входа, рассчитанную на долгосрочную перспективу», — комментирует действия Atria **Мушег Мамиконян**, глава Мясного союза России.

Однако вопреки ожиданиям новый владелец «Пит-продукта» не продемонстрировал финской медлительности. Уже по итогам 2007 года, согласно оценке «Бизнес Аналитики», «Пит-продукт» занял 12,9% (в 2005-м — 7%) рынка Санкт-Петербурга по стоимости, уступив первое место лишь Кронштадтскому мясоперерабатывающему заводу, доля которого оценивается в 18,6%. «Atria сделала верный ход, — считает аналитик ИКАРа **Роман Кипоть**. — Для начала они сосредоточились на технологических процессах, постепенно подтягивая брендовую составляющую».

Весной 2007 года компания закрыла производственную площадку в Петербурге, располагавшуюся на арендованных площадях, и перевела все производство на второй завод «Пит-продукта» в Ленинградской области, в поселок Синявино. В расширение мощностей завода до 70 тонн продукции в сутки финны вложили 10 млн евро. Мощность городской площадки составляла всего пятую часть от областной, и держать ее большого смысла не было. Юха Руохола утверждает, что сокращение издержек от ликвидации завода уже в 2007 году сэкономило компании 700 тыс. евро.

Примерно в это же время «Атрия Россия» занялась переводом бренда «Пит-продукт» в более высокую маржинальную категорию — «средний плюс». Рентабельность такого продукта на 10–20% выше, чем в среднем или низком ценовом сегментах. Прежде ассортимент «Пит-продукта» был довольно традиционен: «Докторская», «Молочная», «Краковская», сырокопченые колбасы. «Атрия Россия» не стала отказываться от недорогой продукции, но расширила производство продуктов в нарезке, увеличила выпуск мясных деликатесов — карбонатов, рулетов, шеек, мясных пирогов и т. д. Весной 2007 года компания провела ребрендинг: для 250 наименований продукции была разработана новая упаковка. Кроме того, «Атрия» первой в России стала выпускать мясную нарезку в многократно закрывающейся упаковке. Расширилась география поставок — помимо Петербурга «Пит-продукт» появился в Карелии, Псковской и Новгородской областях.

Усилия «Атрия Россия» привели к тому, что операционная прибыль компании, в 2005 году стремившаяся к нулю, в 2007-м достигла 4,3 млн евро, а выручка превысила 65 млн евро. Финским владельцам «Пит-продукта», окрыленным успехами, стало тесно в границах Северо-Запада. «К 2011 году мы хотим занять первое или второе место среди отечественных производителей», — заявил глава «Атрия Россия» в конце 2007-го, когда о покупке второй производственной площадки открыто еще не говорилось.

Все лидеры отрасли — «Микояновский мясокомбинат», «Черкизовский МПЗ», «Останкинский МПК», «Дымов» и другие — в обязательном порядке присутствуют в Москве. Закрепиться на самом крупном по объемам продаж, но и самом конкурентном столичном рынке с маржой, которая практически неизвестна за

### ДОСЬЕ

КОМПАНИЯ «АТРИА РОССИЯ» основана в 2005 году, входит в состав концерна Atria — крупного скандинавского производителя мясных продуктов. Группе также принадлежат: четыре завода в Финляндии, три в Швеции, по одному в Литве и Эстонии. Крупнейшие акционеры — финские кооперативы Lihakunta (28% акций) и Itikka Osuuskunta (27%). Выручка в 2007-м составила 1,3 млрд евро, прибыль — 94,5 млн евро. В 2005-м и 2008 годах соответственно Atria купила 100% акций компаний «Пит-продукт» и «Кампомос».

### НОУ-ХАУ

#### Компания «Атрия Россия»:

- купила убыточное предприятие «Кампомос», рассчитывая реанимировать его и выйти в лидеры российского рынка;
- сумела вывести принадлежащую ей компанию «Пит-продукт» на второе место на питерском рынке мясной гастрономии;
- начала выпускать в России инновационные продукты;
- делает ставку на долгосрочные инвестиции.

### РЫНОК

ОДНА ИЗ ОТЛИЧИТЕЛЬНЫХ ЧЕРТ РЫНКА мясной гастрономии — слабая консолидация игроков. По экспертным оценкам, в 2007 году всего несколько компаний контролировали не более 25% рынка. В группу лидеров входят: ЗАО «Микояновский мясокомбинат», ОАО «Черкизовский МПЗ», ОАО «Останкинский МПК», ОАО «Царицыно» и ОАО «Мясокомбинат „Клинский“».

По данным Мясного союза России, общая емкость российского рынка мясопереработки в 2007 году составила \$18 млрд. Рынок продолжает расти, однако темпы замедляются. Наиболее быстрая динамика у рынка премиальных мясoproductов. Ежегодно этот сегмент увеличивается на 10% в объемном и на 15–20% в денежном выражении. Рост объема продаж мясных продуктов эконом-класса составляет не более 5% в год.

Одна из самых главных проблем, с которой сталкиваются все мясоперерабатывающие производители, — постоянное увеличение цен на сырье. По данным Национальной мясной ассоциации, средний рост оптовых цен в августе 2008-го по сравнению с августом 2007 года составил: на мясо птицы — 12%, на свинину — 36%, на говядину — 50%.



МИХАИЛ РАЗУВАЕВ

Юха Руохола убежден, что на рынке, который потопились покинуть горячие испанцы, холодные финны выстоят

подтверждает, что испанцы предлагали к продаже весь российский актив: «Мне просто был не нужен второй завод. К тому же просили они слишком дорого». Цену покупки площадки на Зорге он не называет, указывая лишь, что она была гораздо ниже \$50 млн (именно эта сумма тогда активно обсуждалась на рынке).

Новость о том, что на «Кампомос» подыскивается покупатель, не стала неожиданностью. О кризисе в компании начали говорить еще в 2003 году, после ввода квот на импорт сырья. Основные квоты были распределены между крупными российскими импортерами. «Кампомос», который никогда не участвовал в прямом импорте, получил мизерную квоту на 1,5 тыс. тонн в год — при объеме производства 45 тыс. тонн. Это увеличило себестоимость продукции на 15–20% по сравнению с другими крупными производителями. Хотя от введения квот в той или иной степени пострадали все производители, многих из них спасло наличие собственной сырьевой базы. Например, «Микояну» еще в 2002 году принадлежали свинофермы в Московской, Владимирской и Калужской областях.

Но главные проблемы «Кампомоса», по единодушному мнению участников рынка, состояли в том, что головная компания в Испании не смогла наладить взаимодействие с российским офисом. Вообще «Кампомос» был основан испанской Samprofrío и российским «Мосмясопромом» еще в 1989 году, но лишь в 2004-м Samprofrío выкупила 100% акций предприятия. И тут в компании началась настоящая кадровая чехарда. «При найме испанцы отдавали приоритет тем или иным кандидатурам по формальным признакам. Было необходимо престижное образование, богатый опыт работы топ-менеджером. А между тем мясная отрасль требует тонкого знания самого рынка», — убежден Мушег Мамиконян. **Федор Огарков**, который занял пост гендиректора «Кампомоса» в 2004 году, судя по всему, формальным признакам отвечал. До «Кампомоса» он руководил компанией «Русагро-масло», возглавлял российское представительство грузинской компании GG&MW (торговая марка «Боржом»). Он должен был вывести компанию из кризиса (см. **СФ** №02/2006).

Для начала Огарков убрал из ассортимента 140 слабо продающихся наименований товаров, наладил производство охлажденной пиццы. Наконец, убедил ак-

пределами Северо-Западного региона, очень сложно. А стать заметным игроком, не имея в Московском регионе собственного производства, и вовсе невозможно. Получается, что без приобретения «Кампомоса» финны бы не обошлись.

**Коррида на «Кампомосе»**  
«ИСПАНЦЫ ПРИВЕЛИ завод „Кампомоса“ в порядок, оставили и ушли», — говорит основатель компании «Дымов» **Вадим Дымов**, еще летом 2007 года купивший один из двух заводов «Кампомоса» на улице Зорге в Москве. Тогда генеральный директор «Кампомоса» **Кристиан Пошик** уверял, что продажа второй площадки,

на улице Рябиновой, не планируется и что в нее только в ближайший год будет инвестировано \$10 млн. А от первой площадки «Кампомос» избавляется потому, что все финансовые потоки планирует направить на Рябиновую.

Предание было свежо, но верилось в него с трудом. Большинство участников рынка сочли, что компания просто наводит предпродажный блеск. Как утверждали тогда конкуренты, переговоры с Дымовом велись о продаже обеих площадок «Кампомоса». И стороны просто не сошлись в цене. По разным оценкам, Samprofrío хотела получить за свой бизнес от \$120 млн до \$150 млн. Дымов косвенно

#### На хвосте у лидеров\*

КОМПАНИЯ	доля, %	
	2006 г.	2007 г.
«МИКОЯНОВСКИЙ МЯСОКОМБИНАТ»	15,7	16,1
«ВЕГУС»	8,5	8,3
АПК «ЧЕРКИЗОВСКИЙ»	9,0	7,7
«БОГАТЫРЬ»	6,6	7,4
«ОСТАНКИНСКИЙ МПК»	5,7	6,9
«АМС-АГРО»	4,8	5,9
«ПРОДО МЕНЕДЖМЕНТ»	6,8	5,9
«ДЫМОВСКОЕ КОЛБАСНОЕ ПРОИЗВОДСТВО»	5,2	4,9
«ЦАРИЦЫНО»	4,6	4,1
«ТАГАНСКИЙ МЯСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИЙ ЗАВОД»	4,5	3,6
«КАМПОМОС»	4,7	3,0
ДРУГИЕ	24,0	26,2

\* доли ведущих производителей на рынке колбасных изделий москвы  
источник: «БИЗНЕС-АНАЛИТИКА»

ционеров, что игрок, который находится в невыгодном положении по сравнению с другими участниками из-за мизерных квот на сырье, должен обзавестись собственным хозяйством. По словам Огаркова, в головном офисе к его инициативам относились положительно. Например, было профинансировано строительство в Подмоскowie свиноводческой фермы. Однако в 2006 году антикризисный менеджер компанию покинул. Причиной якобы стало то, что выручка компании в 2005 году выросла всего на \$2 млн по сравнению с 2004-м — до \$127 млн. Как рассказал **СФ** Федор Огарков (к слову, к колбасному бизнесу он больше не имеет отношения и занимает должность исполнительного директора в издательском холдинге «Пронто-Москва»), «причина столь скромных результатов заключалась в том, что поддерживаемые решения зачастую оставались лишь на бумаге. И невозможно было понять, чего же от тебя действительно хотят». В любом случае возвращения «Кампомоса» в стан лидеров так и не произошло.

### Что, новый хозяин, надо?

ТОМУ, ЧТО НА «КАМПОМОС» нашелся покупатель, готовый заплатить за компанию с мультипликатором 1,1 от годового оборота, участники рынка до сих пор продолжают сдержанно удивляться. «Рынок мясной гастрономии растет в среднем на 5–10% в год, — говорит Мушег Мамиконян. — Отрасль из-за цен на сырье низкорентабельна, инвестиции окупаются медленно, а для завоевания значимой доли федерального рынка потребуется несколько десятков, а то и сотен миллионов долларов». «Для нас не существует проблемы финансирования», — говорит Юха Руохола. Уверенности в собственных силах ему придает то, что за спиной российской «дочки» стоит Atria, выручка которой в 2007 году составила 1,3 млрд евро, а прибыль достигла 94,5 млн евро.

Только на строительство нового завода и логистического центра в поселке Горелово под Питером, который компания планирует открыть в 2008 году, Atria уже выделила 70 млн евро. Затраты на маркетинговую поддержку компания не раскрывает, но признается, что они составляют немалую часть инвестиций, выделенных на развитие компании. Но теперь помимо «Пит-продукта» финансовой поддержки потребует и «Кампомос».

Финнам достался непростой актив. В последние годы объемы производства

## Энтузиазм у финнов вызывает то, что у Atria наконец появится собственная сырьевая база в стране. Свиноферма, построенная Camprofigo, вошла в сумму сделки

на «Кампомосе» упали с 45 тыс. до 30 тыс. тонн. Выручка так и застыла на уровне 2004 года. Сколько именно средств Atria готова выделить на «Кампомос» и куда именно они будут направлены, Юха Руохола не раскрывает: «Сейчас еще рано говорить». Одно несомненно — энтузиазм финнов вызывает то, что у Atria наконец-то появится собственная сырьевая база в России. Свиноферма, построенная Camprofigo, вошла в сумму сделки. Правда, на ожидаемую начальную мощность — поставку 3,5 тыс. тонн сырья на «Кампомос» — комплекс должен выйти не ранее чем через год. Цифра довольно скромная. Например, АПК «Черкизово» получает со своих свиноферм 40 тыс. тонн ежегодно.

«Только при наличии сырьевой базы имеет смысл сейчас выходить в от-

расль», — убежден Сергей Юшин. А Вадим Дымов вообще считает, что стать одним из лидеров Atria сможет, только продолжив покупать игроков. Сам Дымов, по оценке эксперта, попросившего об анонимности, потратил на различные приобретения не менее \$500 млн за последние четыре-пять лет и в результате оказался в десятке лидеров. «Из-за роста цен на сырье мясоперерабатывающие заводы скоро будут выстраиваться в очередь на продажу», — прогнозирует Юшин. Вопрос в том, найдется ли на них покупатель. «Больше никто не придет — инвесторов, готовых ждать отдачи от вложений десятилетия, в нашей отрасли больше нет», — уверен Мушег Мамиконян.

В Atria, между тем, не исключают возможности дальнейших приобретений. Терпеливый они народ, эти финны. **СФ**

## BUSINESS TRAINING RUSSIA

Лидер в области обучения, развития и оценки персонала приглашает корпоративных тренеров на позицию

### «Ведущий тренер-консультант»

Мы ищем и ценим

- Управленческий опыт
- Навыки проведения управленческих тренингов для менеджеров среднего и высшего звена
- Свободное владение английским языком

### МЫ ПРЕДЛАГАЕМ:

- Возможность обогатить свой опыт практиками лучших компаний.
- Возможность попробовать себя в перспективной области бизнес-обучения и консалтинга.
- Работу в команде профессионалов, где можно многому научиться, реализовать свои амбиции, творческий потенциал и бизнес-опыт.
- Компенсационный пакет от 2 200 000 рублей в год.

Большинство наших клиентов входят в Fortune 500.

Ваши решения помогут признанным лидерам бизнеса стать эффективнее!

Присоединяйтесь!



Направляйте свои отклики и резюме

**v.ryzhkina@btrus.ru**

или по факсу

**+7 495 933 0749**  
для Веры Рыжковой

РЕКЛАМА



# конкуренция

## ТОЧКИ РОСТА

сделка → с36

После прошлогодних ценовых рекордов интерес к российскому зерновому сектору все чаще стали проявлять портфельные инвесторы. Однако решившее погнаться за золотыми колосьями государство может спутать частным игрокам все карты.

## Зри в зерна

текст:

юлия гордиенко

— На время экскурсии я ваш массовик-затейник, — Андрей Чалков, генеральный директор и контролирующий акционер тюменской компании «Агроинтел», специализирующейся на производстве семян, стоит на подножке выдавшего виды пазика.

Чтобы не упасть на колени «экскурсантов» — участников конференции «Инновации в аграрном бизнесе», он вцепляется в поручень. Здорово трясет. Топчущиеся вдоль дороги вороны разлетаются в разные стороны, пикируя прямо на экспериментальные поля «Агроинтела» под городом Заводоуковском в Тюменской области, где компания испытывает новые сорта зерна и гороха.

— Это ячмень «ача», — кивает на поля Чалков. Сидящие позади меня аграрии увлеченно обсуждают способы борьбы с бабочкой-плодожоркой. — Обычно он созревает в середине августа, но в этом году поспел раньше срока. Погодные условия были жесткими: за 40 дней после посева ни одного дождя.

Мы выскакиваем из автобуса. Напротив ячменного поля — пшеничное. «Московский-39», — называет человек с рупором экспериментальный сорт и долго перечисляет названия удобрений, которые понадобились для его выращивания. Аграрии понимающе кивают. «Хорошая пшеница», — будто в программе «Вести с полей» нахваливает Андрей Чалков и любовно теребит в руках колос. Казавшаяся из-за

мутного автобусного стекла бледно-желтой, вблизи пшеница вспыхивает золотым.

### Приступ плодородия

ДЛЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ЗЕРНА «золотым» оказался прошлый год: цены на «главное богатство» резко подскочили. «При себестоимости тонны зерна 3–4 тыс. руб. они доходили до 8–10 тыс. руб. — это 100-процентная рентабельность», — вспоминает директор по маркетингу Международной зерновой компании («дочка» швейцарской Glenscore) Николай Демьянов. К началу этого года стоимость зерна достигла своего пика. Так, в феврале тонна пшеницы четвертого класса (в России их пять, но пшеница высшего — первого и второго сортов — почти не выращивается), на которую, по оценке Института конъюнктуры аграрного рынка (ИКАР), приходится 67% российского экспорта, внутри страны стоила до 9,5 тыс. руб. При продаже за границу (до введения экспортной пошлины в конце января) ее цена доходила до \$370. Предыдущий рекорд, вспоминает исполнительный директор центра «Совэкон» Андрей Сизов-младший, был в марте 2004 года и составлял лишь 6 тыс. руб.







Небывалые цены вдохновили тружеников села. «Перед нынешним сезоном сельхозпроизводители сильно увеличили инвестиции в агротехнологии, больше обычного потратившись на технику, семена и удобрения», — свидетельствует Сизов.

Пошли аграрии и экстенсивным путем. «Под сумасшедшую маржу, которую прошлой осенью и этой зимой все уже рисовали в своем воображении, в России серьезно увеличили посевные площади», — уверял собравшихся на тюменской конференции по инновациям в агробизнесе генеральный директор ИКАРа **Дмитрий Рылько**. По его данным, в этом сезоне Россия посеяла 46,5 млн га зерновых — на 2,1 млн га больше, чем в предыдущем, это самый значительный прирост за последние годы.

Уловив конъюнктуру, оживились и портфельные инвесторы — банки и инвестфонды, которые, по словам Николая Демьянова, устроили на рынке земель сельхозназначения настоящий ажиотаж. Так, по данным газеты «Коммерсантъ», в аграрный бизнес вернулся консорциум «Альфа-групп», в 2002–2005 годах распровавший все свои сельхозактивы. Теперь конгломерат собирается взяться за старое и вложиться в скупку сельхозземель. Экс-гендиректор интернет-брокера «Атонлайн» **Иван Тырышкин** в феврале этого года провел частное размещение своей зерновой компании «Русгрэйн холдинг» среди российских и иностранных инвесторов. Вырученные \$25 млн компания вложила в землю, увеличив свой фонд вдвое.

## Наотмашь по ценам

НА СМЕНУ фантастической доходности пришел гигантский урожай. Если в прошлом году было собрано 81,8 млн тонн зерна, то в этом Минсельхоз ожидает не менее 87–90 млн тонн. Прогнозы минис-

терства, возможно, даже излишне скромны. В результате полевой оценки урожая на юге России и в Центральном Черноземье специалисты ИКАРа уже к 20 июня были уверены: итоги жатвы здесь будут рекордными даже по сравнению с советскими временами. Всего, подсчитывают в компании, нынешний урожай в России может составить около 95 млн тонн.

Гордость за российских хлеборобов, однако, омрачает тот факт, что зерновые запасы увеличиваются во всем мире. По оценкам экспертов, мировой урожай в этом году на 15–17% превзойдет урожай 2007-го. Перепроизводство давит на цены, которые, подобно подкошенным снопам, падают уже сейчас. Так, уверяет аналитик ИКАРа **Игорь Павенский**, тонна пшеницы четвертого сорта в начале августа продавалась в России по 5,4 тыс. руб., а ее экспортная цена не превышала \$260. «Если ситуация с ростом урожая и падением цен продолжится в следующем году, рынок ждет массовый выход непрофильных инвесторов из аграрного бизнеса», — бьет тревогу Николай Демьянов.

**42 центнера**  
С ГЕКТАРА — ТАКОВА СРЕДНЯЯ УРОЖАЙНОСТЬ ОЗИМЫХ В КРАСНОДАРСКОМ КРАЕ.  
В Германии — 68, в Калифорнии — 72 центнера

В отличие от инвестфондов аграрии ждут помощи от государства. И, скорее всего, дождутся: министр сельского хозяйства **Алексей Гордеев** уже объявил о скором начале зерновых интервенций. Госзакупки по фиксированным ценам — от 3,9 тыс. до 5,1 тыс. руб. за тонну в зависимости от региона — должны поддержать близкий к панике рынок. Это, не единственное обещание Минсельхоза.

## Генеральный трейдер

— ДАВАЙТЕ СОЗДАДИМ государственную футбольную команду! Звучит смешно? А почему должен быть государственный зерновой трейдер? — возмущается **Валерий Покорняк**, владелец компании—производителя макарон «Алтан».

Государство шутить не намерено. В июле Минсельхоз предложил консолидировать на балансе Агентства по регулированию продовольственного рынка (АПР) акции 28 агропромышленных компаний с госучастием. На базе этой структуры, которая будет иметь форму акционерного общества, к концу 2008 года планируется





**125–140 млн тонн**  
должно составить производство зерна  
в России в 2018 году, считают в Минсельхозе



АЛЕКСАНДР ЦВИГУН

## Вот севооборот

АНДРЕЙ ЧАЛКОВ деловито прохаживается по ржаному полю и выдергивает из земли редкие колоски пшеницы. Пшеница росла здесь в прошлом году: на языке аграриев чередование разных культур называется севооборотом.

«Севооборот» наблюдается и среди участников рынка. В этом бизнесе было большое количество входов и выходов, перекомпоновок. «Из первых „новых аграрных операторов“ конца 1990-х почти никого не осталось», — вспоминает Дмитрий Рылько. Среди самых громких неудач последних лет — «Агрос», входивший в холдинг «Интеррос», который после нескольких лет попыток выстроить рентабельный бизнес сбыв почти все свои сельскохозяйственные активы, включая элеваторы.

Иногда, впрочем, вспыхивают и новые звезды. Самая яркая из них — УК «Агро-инвест», российская «дочка» шведской компании Black Earth Farming (BEF). Созданная в 2005 году под сельхозпроекты в России, она владеет 350 тыс. га земли и планирует через несколько лет как минимум удвоить свой фонд. Миноритарные акционеры компании — шведский инвестфонд Kenevic Investors (21,5%) и международная инвестиционная компания Vostok Nafta Investment (19,4%). В декабре 2007 года BEF провела IPO на Стокгольмской бирже, выручив за 32 млн своих акций \$247 млн. Благополучие новых и старых инвесторов она собирается повышать, используя пашни по сельскохозяйственному назначению. В июле компания купила два элеватора в Липецкой и Тамбовской областях и планирует построить собственное зернохранилище мощностью 140 тыс. тонн.

Сегодня доля каждого из крупнейших зернопроизводителей не превышает 1%, констатирует Дмитрий Рылько. При этом совокупно на ведущие агрохолдинги, сре-

**\$922**

СТОИЛА В ФЕВРАЛЕ ЭТОГО ГОДА НА АМЕРИКАНСКОМ РЫНКЕ ТОННА КАНАДСКОЙ ПШЕНИЦЫ с высоким содержанием протеина. По сравнению с обычными сортами премия за качество составила почти 100%

создать крупную госкомпанию — зернового трейдера. Он, по словам чиновников, к 2011-му должен оттянуть на себя 40–50% российского экспорта, потеснив частных российских и иностранных игроков.

Заявление вызвало настоящий международный скандал. Минсельхоз США обвинил российское ведомство в попытке национализации индустрии, а цитирующая закрытый доклад американских аграриев газета The Financial Times — в желании использовать зерно в качестве дипломатического оружия (Россия входит в пятерку крупнейших мировых экспортеров зерна).

Российские участники рынка никакой драмы пока не видят, сомневаясь, что государству удастся стать монополистом. «Как АПР собирается работать? — спрашивает Покорняк. — Сейчас не 1979 год: у государства почти не осталось собственных элеваторов. Ему придется заключать договоры с частными игроками, ведь все значимые мощности давно в распоряжении крупных агрохолдингов и зернотрейдеров, которые используют их для хранения собственных запасов».

Николай Демьянов возражает: у государства все-таки остался серьезный актив — ему принадлежит 51% Новороссийского порта. Как владелец контрольного пакета АПР может использовать до двух третей портового элеватора мощностью 3,5 млн тонн в год. Но если российский экспорт через пять лет составит 15 млн тонн (в прошлом году Россия вывезла 13 млн тонн), то максимум, на что может рассчитывать госкомпания, — 13–15% экспортного каравана. Это даже меньше, чем нынешняя доля Glencore (18%), и вдвое ниже совокупной доли четырех иностранных экспортеров (помимо Glencore это Cargill, Bunge и Louis Dreyfus), контролирующих треть российского экспорта.

Сейчас, по данным «Коммерсанта», ведутся переговоры о том, что среди акционеров АПР могут появиться и частные компании. «Если это произойдет, уровень согласованности действий этих компаний с государством может стать на порядок выше», — полагает аналитик «Финама» Максим Клягин.

**24 млн га**

**2007, декабрь**

На столько сократили пахотные земли Россия, Украина и Казахстан за последние 15 лет, в то время как во всем остальном мире площадь пашни выросла на 31 млн га

**2008, июль**

Отменены пошлины на экспорт ячменя (30%) и пшеницы (40%), введенные в конце 2007 года из-за резкого роста цен на хлеб

**2008, сентябрь**

95 млн т, по оптимистичным прогнозам, составит валовый сбор зерна в России в текущем году. Это будет самый большой урожай за последние 30 лет

**2017, декабрь**

Объем экспорта зерна

	млн т
Россия, Украина, Казахстан	35
США	26

Источник: прогноз ИНАР



## Сельхозпроизводителям зачастую выгоднее продавать зерно не расположенным за несколько сотен километров структурам родного холдинга, а его конкурентам, чьи мощности находятся под боком

ди которых «Русагро», «Продимекс», «Разгуляй», «Евросервис», САХО, «Юг Руси», «Стойленская нива», ОГО, «Настюша», приходится 20–25% всего производства. Остальное выращивают фермеры, доля которых по отдельным видам культур также доходит до 30%, и независимые коллективные хозяйства (бывшие колхозы и совхозы), чья доля продолжит сокращаться. Агрохолдинги, полагает Дмитрий Рылько, тоже промежуточный уклад, который позволяет быстро преодолеть технологическую отсталость нашего сельского хозяйства. Однако западным аграриям такие громоздкие, сложно управляемые иерархические структуры не приснятся даже в страшном сне.

Гендиректор ИКАРа ставит на левый край стола чашку с кофе.

— Здесь крупный агрохолдинг пять лет назад «случайно» прихватил элеватор. Тут, — Рылько берет пепельницу и опускает ее на противоположный конец стола, — оказались его пашня и сельхозпроизводство. А вот там, — доходит черед до сахарницы, которая достраивает конструкцию до треугольника, — у компании расположено зерноперерабатывающее предприятие.

В результате сельхозпроизводителям зачастую выгоднее продавать зерно не расположенным за несколько сотен километров структурам родного холдинга, а его конкурентам, чьи мощности находятся под боком, заключает эксперт.

На смену этой неудобной структуре, скорее всего, придут крупные и сверхкрупные фермы — по такой модели давно работают и в США, и в Австралии, и в Канаде. «В сельхозпроизводстве будет происходить постепенная консолидация, — полагает Андрей Сизов. — Однако это не та область, где могут остаться пять или даже 25 игроков: счет все равно будет вестись на тысячи (с учетом мелких хозяйств сейчас их несколько десятков тысяч. — **СФ**)».

### Все свое семя

— МОЖНО ЕЗДИТЬ на «жигулях», а можно на «мерседесе», — говорит Андрей Чалков. — Проблемы с качеством зерна у агрокомпаний начинаются с того, что они

пытаются вывести семена самостоятельно, а это отдельный и непростой бизнес.

«Непростой бизнес», уверяет Чалков, вдвое более доходен, чем выращивание зерна на продажу. Рентабельность от продаж семян гороха, занимающего в обороте «Агроинтела» лишь 10%, доходит до 300% (себестоимость тонны — 8 тыс. руб.), а пшеницы — до 120%. «Хорошие семена могут повысить урожайность в полтора-три раза», — утверждает Валерий Покорняк.

— Почему же на этом прибыльном рынке так мало игроков? — недоумеваю я после того, как Чалков называет только одну крупную семеноводческую компанию, помимо «Агроинтела», — российско-германскую «Эконику», с которой они, впрочем, не пересекаются из-за различий в продуктовых линейках.

— Все упирается в кадры и время: для того чтобы вывести новый сорт, нужны высококлассные селекционеры и несколько лет труда, — объясняет агроном по образованию Чалков.

Опробовав на экспериментальном поле новые сорта, «Агроинтел» тиражирует их и продает агрофирмам: продукция настолько востребована, что через четыре-пять лет компания собирается выйти на IPO. В 2007 году оборот «Агроинтела» составил 400 млн руб. В начале сентября компания собирается выпустить «клубные облигации» по закрытой подписке на сумму 250 млн руб. По словам организатора размещения — президента консалтинговой компании «Смоленцев и партнеры» **Константина Смоленцева**, это первый опыт подобных долговых бумаг в России. Смоленцев рассчитывает на доходность 13,5–15% и уверяет, что спрос на трехлетние бонды среди потенциальных инвесторов уже есть.

Кроме того, на конец августа намечен запуск семенного завода в Заводоуковске, в который «Агроинтел» вложил 350 млн руб. Немецкое оборудование, автоматически управляющее условиями хранения зерна, мощности по приему и первичной очистке зерна, обрабатывающие 120 тонн в час, хранилище емкостью 25 тыс. тонн — все это, согласно плану Чалкова, должно

привести к росту объема продаж с нынешних 16 тыс. до 100–150 тыс. тонн через три-пять лет.

Подпортить бизнес «Агроинтелу» могут иностранные семеноводческие компании, которые решат выйти на российский рынок, и агрохолдинги, которые сочтут, что семенами способны обеспечить себя сами. Но на это и у тех, и у других, полагает Чалков, может уйти несколько лет. Главная же проблема сегодняшнего дня — пираты. «Они закупают у нас суперэлиту (первоклассные семена высших репродукций. — **СФ**), высевают ее и пытаются конкурировать с нами», — сокрушается глава «Агроинтела». В ситуации с авторскими правами на новые сорта семян, полагают эксперты, государству пора навести порядок.

### Есть чем заняться

— НЕМЕДЛЕННО инвестировать \$50 млрд в порты, — распоряжается в своем воображении государственным сельхозбюджетом Валерий Покорняк. — Дальневосточный порт переделать полностью, вложив в него \$10–15 млрд. Эти деньги принесут все \$100 млрд, ведь это выход на зерновой экспортный рынок Индии, Китая и крупнейшего импортера — Японии!

На недостаточном развитии морской инфраструктуры российский производитель теряет по нынешним временам колоссальные деньги — около \$10 за тонну, сокрушается Дмитрий Рылько: «Мы кривое зеркало той же Украины: если там есть группа глубоководных портов с возможностью принимать суда до 50 тыс. тонн и выше, то в России высока доля мелких портов, принимающих суда до 5 тыс. тонн».

В допотоном состоянии по сравнению с другими крупнейшими экспортными (США, Канадой, Францией) находятся и железнодорожные перевозки — там целые составы с зерном отправляются по выделенным маршрутам к конечному потребителю. В России отдельные вагоны цепляются к цистернам с мазутом или соляркой, что усложняет логистику.

Государство, полагают участники рынка, в первую очередь должно заняться вложениями в инфраструктуру, созданием льготных кредитных и налоговых условий для селекционеров и наведением порядка с правами собственности на земельные угодья, а не конкурировать с агрокомпаниями в зерновом трейдинге. Там, где нужно дешево купить или выгодно продать, частные игроки как-нибудь справятся сами. □

# Зерновой рынок консолидировался:

выжить удалось лишь крупным землевладельцам. Обладая длинными деньгами, они перестали зависеть от погодных условий и колебаний цен на бирже.



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

**Дмитрий Пискунов,**  
генеральный директор агро-  
промышленной корпорации  
«Стойленская нива»

## Колос с инновациями

2018 год. Население планеты выросло почти 1 млрд человек, однако площадь пахотных земель практически не изменилась. Продукты питания стоят не настолько дорого, чтобы окупить инвестиции в освоение и культивацию земель в других климатических поясах. Спрос на зерно растет с каждым годом: по сравнению с 2008-м Россия потребляет на треть больше зерна. В сельское хозяйство пришли новые технологии обработки земель и сбора урожая. Практически полная автоматизация процессов позволила серьезно повысить урожайность по сравнению с прошлым десятилетием. Особым спросом среди агрокомпаний пользуются новые сорта зерновых с повышенным содержанием витаминов и минералов.

Зерновой рынок практически консолидировался: выжить удалось лишь крупным землевладельцам. Обладая длинными деньгами, они перестали зависеть от погодных условий и колебаний цен на бирже. Ежегодно крупные агрокомпании инвестируют в повышение плодородности своих земель несколько миллионов долларов. Они продолжают скупать активы мелких игроков, но тех с каждым годом все меньше: несколько неурожайных лет истощили их возможности и буквально вымыли с рынка.

Рост цен на продовольствие спровоцировал интерес к зерновому сектору среди профильных и непрофильных инвесторов. Почти половина зерновых и зернотрейдинговых компаний вышла на IPO, они привлекли инвестиции со стороны как западных инвестфондов, так и транснациональных продовольственных компаний. Обладая плодородными пахотными землями, инвестируя в них и привнося инновации, за последние десять лет Россия вошла в тройку лидеров среди производителей и экспортеров зерновых культур. □

с33



## По зернышку крупнейшие экспортеры российского зернового рынка

### 1 Международная зерновая компания

Российская «дочка» швейцарского трейдера Glencore International AG, крупнейший в России экспортер зерна

**18%**

Доля в российском экспорте зерна в 2007 году

Год выхода на зерновой рынок: 2004

Активы: девять элеваторов в Кабардино-Балкарии, Краснодарском и Ставропольском краях, Ростовской, Волгоградской и Курской областях. Совокупная емкость хранения – свыше 700 тыс. т зерна

### 2 «Росинтерагросервис»

Вертикально интегрированный холдинг, занимающийся экспортом зерновых и масличных культур, производством и реализацией муки, отрубей, подсолнечного масла

**9%**

Доля в российском экспорте зерна в 2007 году

Год выхода на зерновой рынок: 2002

Активы: три элеватора в Краснодарском крае суммарной мощностью свыше 200 тыс. т, склады для средств защиты растений и удобрений емкостью 30 тыс. т в Приморско-Ахтарском районе Краснодарского края

### 3 «Агромаркет-трейд»

Входит в группу компаний АИК «Агрико», работает во всех зернопроизводящих регионах России. В 2006 году стал первой компанией, поставившей российскую пшеницу в Индию

**6%**

Доля в российском экспорте зерна в 2007 году

Год выхода на зерновой рынок: 1998

Активы: обрабатывает около 100 тыс. га земель в Краснодарском и Ставропольском краях. Имеет заготовительную сеть более чем из 100 компаний-поставщиков

### 4 «Бунге СНГ»

Российское представительство компании Bunge Ltd, созданной в 1818 году и имеющей 450 подразделений в 32 странах мира. В России владеет марками подсолнечного масла «Олейна» и Ideal

**6%**

Доля в российском экспорте зерна в 2007 году

Год выхода на зерновой рынок: 2004

Активы: зерновые элеваторы в Краснодарском крае и Воронежской области, зерновой терминал в Ростове-на-Дону. Имеет подразделения в основных зернопроизводящих регионах России

### 5 «Югтранзитсервис»

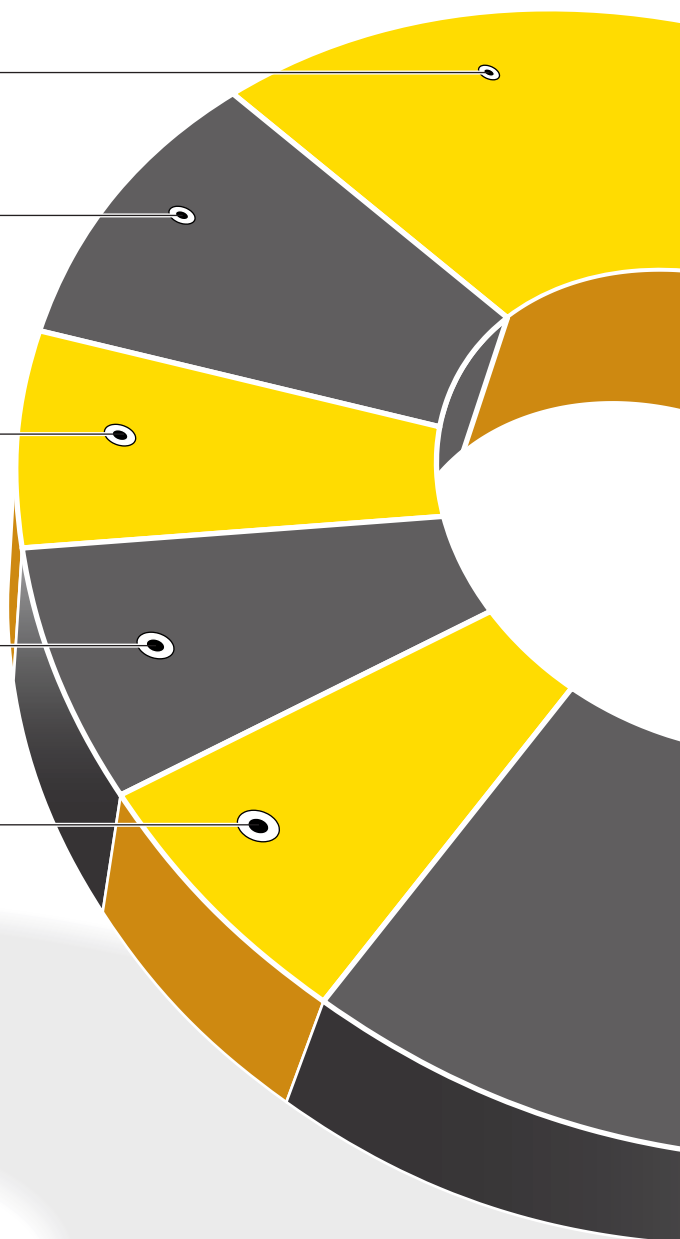
Агрохолдинг, занимающийся экспортом зерновых и масличных культур из России и Украины, производством сельхозпродукции, экспортом нефтепродуктов

**6%**

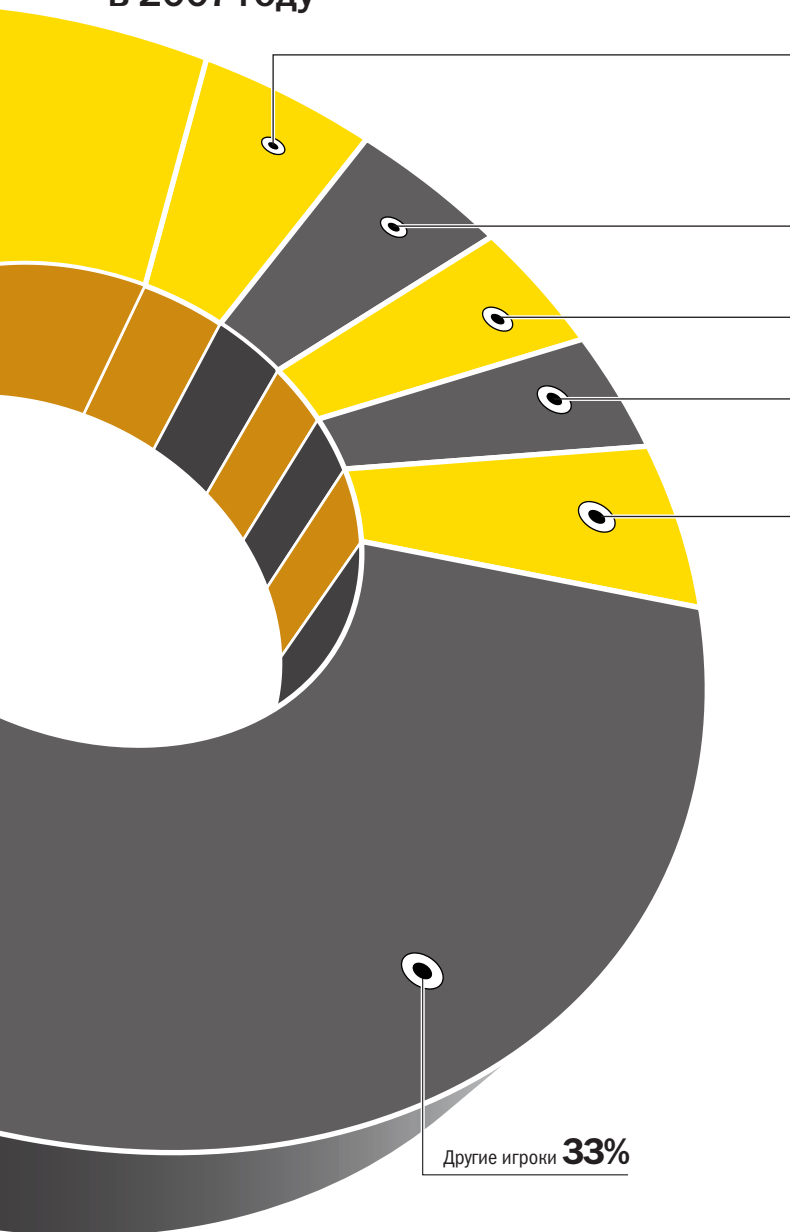
Доля в российском экспорте зерна в 2007 году

Год выхода на зерновой рынок: 1997

Активы: зерновые портовые перегрузочные комплексы емкостью 81 тыс. т, элеваторы мощностью 500 тыс. т, земли сельскохозяйственного назначения площадью 120 тыс. га.



**12,5** млн т  
составил объем экспорта  
отечественного зерна  
в 2007 году



#### 6 «Луис Дрейфус Восток»

Входит во французскую группу Louis Dreyfus, являющуюся одним из лидеров мирового аграрного рынка

**5%**

Доля в российском экспорте зерна в 2007 году

Год выхода на зерновой рынок: **1998**

Активы: контрольный пакет в «РусЭко», которой принадлежит 11 зерноперерабатывающих предприятий на Ставрополье, в Воронежской, Волгоградской и Ростовской областях общей мощностью 2 млн т

#### 7 «Юг Руси»

Компания начинала с закупки зерна и переработки его в муку для продажи на рынках Закавказья и Средней Азии. Впоследствии вышла на рынок подсолнечного масла. Владеет брэндом «Золотая семечка»

**5%**

Доля в российском экспорте зерна в 2007 году

Год выхода на зерновой рынок: **1992**

Активы: более 20 сельхозпредприятий в Ростовской и Волгоградской областях, Краснодарском крае; суммарная площадь обрабатываемых земель – 200 тыс. га. Владеет терминалом по перевалке зерна в акватории Ростовского порта

#### 8 «Каргилл»

Основана в США в 1865 году. В России торгует зерном, сахаром, углем и нефтепродуктами, поставляет какао-продукты, мясо и птицу. Владеет торговой маркой растительного масла «Санни голд»

**4,5%**

Доля в российском экспорте зерна в 2007 году

Год выхода на зерновой рынок: **1998**

Активы: торговое представительство в Краснодаре, элеваторы в станицах Брюховецкая, Павловская и Тбилисская Краснодарского края, терминал по перевалке зерна и масла в Ростове-на-Дону

#### 9 «Разгуляй»

Входит в одноименный агрохолдинг. Осуществляет внутренние и внешние торговые операции с зерном и продуктами его переработки. Ежемесячно поставляет около 150–200 тыс. т зерна

**4%**

Доля в российском экспорте зерна в 2007 году

Год выхода на зерновой рынок: **1996**

Активы: 23 хлебоприемных и зерноперерабатывающих предприятия (элеваторы, комбинаты хлебопродуктов, мукомольные заводы, крупяные предприятия) в 11 регионах России

#### 10 «Астон»

Компания изначально занималась экспортно-импортными операциями на сельхозрынке, судоремонт и судостроением. В 2002 году создала направление по переработке сельхозпродукции и производству продуктов питания

**3,5%**

Доля в российском экспорте зерна в 2007 году

Год выхода на зерновой рынок: **1997**

Активы: пять сельхозпредприятий в Ростовской области, элеваторные мощности, земельный банк в 60 тыс. га, парк сельхозтехники и станция техобслуживания, портовый терминал на реке Дон объемом 6 млн тонн зерна в год

Источник: данные ФТС, оценка ИК «Финам»

Шведский фонд East Capital Financials Fund решил диверсифицировать финансовый портфель и купил треть коллекторского агентства Morgan & Stout. Портфельные инвестиции на рынке проблемных долгов будут продолжаться.

## Собственный взыск текст: Полина Русяева

Телефонный разговор с **Димитриосом Сомовидисом**, бывшим совладельцем сети кафе «Прайм», а ныне управляющим партнером коллекторского агентства Morgan & Stout, после нескольких минут обрывается на полуслове. Сомовидис объясняет: «В нашем офисе телефоны настроены так, что каждые пять минут автоматически разъединяются». Видимо, сотрудники агентства наострились взysкивать долги с клиента за 300 секунд.

Работающее в прямом смысле по часам агентство Morgan & Stout учредили английские партнеры, чьи имена держатся в строжайшем секрете. За год и три месяца существования компания выросла до двух офисов (в Москве и Санкт-Петербурге) и 26 представительств по стране. Сомовидис затрудняется назвать точное число компаний — клиентов агентства, но уверен, что эта цифра приближается к 400: «Много банков и больших корпораций. Много компаний в телекоммуникационной отрасли — даже не знаю, кто в телекоме не является нашим клиентом».

В первой половине июля агентство купило крупный портфель банковских долгов у Кредит Европа банк примерно на 500 млн руб. Так что шведскому East Capital Financials Fund в середине июля достались акции уже пополневшей от приобретенных активов Morgan & Stout. Фонд приобрел 33,33% акций компании. По информации **СФ**, треть коллекторского агентства обошлась East Capital в 8 млн евро.

До сделки с Morgan & Stout фонд East Capital имел в своем портфеле только банковские активы. **Ханна Лойкканен**, старший советник East Capital, рассказывает, что для диверсификации бизнеса фонд давно посматривал на другие финансо-

вые институты — лизинговые компании, аудиторские, страховые. Но именно в коллекторских агентствах фонд разглядел очень хорошие перспективы.

Перевести перспективы в цифры старший советник затруднилась. Хотя завесу приоткрыла. «Мы смотрели, как развивался коллекторский рынок в странах Восточной Европы (Польша, Венгрия, Чехия). Там развитие началось еще в конце 1990-х годов, и первые пять лет были самыми благоприятными, — говорит Ханна Лойкканен. — Потом мы посмотрели на российский рынок и выяснили, что здесь пока все только начинается, как раз те самые первые годы». К слову, первое в России коллекторское агентство «Секвойя кредит консолидейшн» появилось в 2004 году. Сегодня оно является одним из лидеров рынка проблемных долгов (по разным оценкам, доля компании составляет от 15 до 30%).

Единого мнения о реальном объеме российского рынка коллекторских услуг нет. **Николай Иванов**, начальник отдела финансового коллекторства «Центр ЮСБ», считает, что рынок проблемных долгов, который теоретически могли бы обслуживать сегодня профессиональные взysкатели, составляет 1,2–1,5 трлн руб. (эти цифры складываются из долгов банковского сектора, страховых и лизинго-



ЕВГЕНИЙ ДУДИН



# 100 компаний

в России оказывают услуги по взысканию проблемных задолженностей. Часть их представляет собой юридические фирмы, для которых коллекторский бизнес не является профессиональной специализацией. Реально действующих коллекторских агентств не более полусотни. Свыше 80% рынка принадлежит пятерке лидеров — компаниям «Пристав», «Секвойя кредит консолидейшн», ФАСП, «Русдолгнадзор» и «Центр ЮСБ».



Решив разнообразить портфель активов, фонд East Capital нашел то, что искал, в коллекторском агентстве

вых компаний, сферы ЖКХ, операторов сотовой связи и долгов корпоративных клиентов). Однако, по словам Иванова, если оценивать долговой рынок в целом, то коллекторам на взыскание передается самый мизер, 1–2%. До освоения рынка действительно далеко: даже в наиболее «оприходованном» коллекторами банковском сегменте им передано не более 8–9% общей задолженности. «Это связано с тем, что, во-первых, коллекторство — бизнес молодой, — объясняет Николай Иванов. — Во-вторых, зачастую банки полагаются на внутренние службы. Все зависит от политики отдельных банков».

Впрочем, жаловаться коллекторам не стоит. По словам Николая Иванова, рентабельность взыскного бизнеса составляет 15–50%. «Убыточным для коллекторского агентства, как правило, является только первый год работы, когда требуются значительные вложения в программное обеспечение, технику, мебель и офис. Через год наступает окупаемость, а дальше работа в прибыль», — объясняет Николай Иванов.

Перспективность рынка проблемных долгов и высокая рентабельность работы на нем не могли оставить равнодушными инвесткомпания. Поэтому East Capital не первый западный «портфельщик», проявивший интерес к российским коллекторским агентствам. Так, в ноябре 2006 года американский инвестиционный банк Goldman Sachs приобрел долю в капитале «Секвойя кредит консолидейшн» (какую именно, не разглашается, но генеральный директор «Центра развития коллекторства» **Дмитрий Жданухин** считает, что речь идет о покупке 25–33% примерно за \$20 млн). В июне 2007-го состоялась еще одна сделка: немецкий фонд Greater Europe Deep Value Fund приобрел блокпакет акций долгового агентства «Пристав». По оценке Дмитрия Жданухина, сумма этой сделки составила порядка \$15 млн.

«Инвестфонды, безусловно, и дальше будут приходить в российские коллекторские агентства», — считает Дмитрий Жданухин. По его словам, следующий претендент на продажу — «Финансовое агентство по сбору платежей» (ФАСП); далее на очереди агентство «Русдолгнадзор». Вместе с «Секвойей», «Приставом» и «Центром ЮСБ» эти компании входят в пятерку лидеров рынка. Так что рынок проблемных долгов находится в ожидании новых инвесторов. **СФ**

# идеи

## заявка на будущее

методы → с43  
wow → с44  
мысли → с46  
своя игра → с47

Пока большинство предпринимателей жалуется на дефицит денег и высокие ставки по кредитам, кое-кто из них начал печатать собственную валюту — и не прогадал.

# Шальные деньги

текст:  
дмитрий черников  
иллюстрация:  
анна музыка

В декабре 1997 года Копенгаген безмятежно дремал, готовясь встретить Рождество. Зато 31-летнему Ларсу Крэммеру, андерграундному художнику, уроженцу Канады, было не до сна. Его работы продавались плохо, а тем временем неумолимо приближался срок очередного платежа за студию, служившую Ларсу и жильем. «Дома скопились тонны моего искусства, а бумажник пуст. Вдруг меня осенила дерзкая идея, — вспоминает он сегодня. — Мы ведь постоянно говорим о делании денег, и в то же время никому не приходит в голову действительно их делать! Государство присвоило себе право печатать банкноты, а ты, простой парень, вынужден проматывать жизнь, чтобы выиграть битву за них у таких же лохов!» Крэммер подумал, что художники вечно заняты обменом плодов своего творчества на услуги и товары. Почему бы не упростить этот обмен, совместив искусство и деньги в одном продукте? Так появилась альтернативная валюта арт-мани и арт-банк BIAM (Bank of International Art Money), а Ларс навсегда забыл о нищете, обретя славу датского Мидаса.

«Я разрезал лист водоустойчивой бумаги на куски длиной 18 и шириной 12 см. Такой размер оставлял пространство для фантазии, позволяя нарисовать хоть пейзаж, хоть портрет. Я изобразил абстракцию. Добавил серийный номер, год выпуска, мое имя и поставил подпись. Еще ввел „правила игры“ — гарантии того, что этот кусок бумаги представляет собой произведение искусства стоимостью 100 датских крон и называется „арт-мани“. Мне изначально хотелось сделать проект глобальным, поэтому я употреблял англицизмы», — так описывает Ларс в интервью **СФ** первые манипуляции со своими художественными банкнотами.

Арт-мани, курс которых по отношению к евро сейчас составляет 1/27, пригодились Ларсу уже на следующий день, когда он обменял четыре новенькие самодельные купюры на обычные кроны у одного любителя искусства. Во время рождественских каникул Ларс начал обходить городские магазинчики, парикмахерские, кафе, солярии и прочие заведения, предлагая им вливаться в среду обращения новых денег. «Я был потрясен позитивной реакцией на идею. Потенциал у моих денег и правда был велик! — говорит Ларс. — В следующий месяц я купил себе дом на арт-мани, начал опла-











В 250 торговых точках Южного Беркшира берк-акции принимаются наравне с долларом

чивать ими услуги дантиста и юриста. И даже использовал новую валюту для погашения своего студенческого кредита».

## Банк художеств

«Во-первых, арт-мани позволяют беднякам „шопиться“ в недоступных им прежде местах. Во-вторых, мы поощряем развитие местного бизнеса, ведь в те же супермаркеты с нашими „веселыми картинками“ вход заказан. В-третьих, людям просто приятно держать в руках деньги, созданные личностью, а не бездушной машиной», — перечисляет Крэммер общественно важные преимущества своей валюты. Теперь он не только творческая личность, но и уважаемый в Дании банкир, у которого под началом более 500 менеджеров.

Менеджерами он называет художников, участвующих в проекте. Для легальной эмиссии арт-денег они должны присылать каждую нарисованную ими купюру в офис BIAM. Там ей присваивается серийный номер. За свои услуги банк берет себе часть банкнот. Затем арт-мани либо продаются за евро на сайте, либо отсылаются обратно автору, который при получении может тут же потратить их в одном из десятков ресторанов или магазинов, которые принимают нарисованные деньги. Сегодня в кругооборот арт-мани входят сотни предприятий малого и среднего бизнеса по всей Европе. Кусочками искусства оплачивается буквально все — от массажа и интим-игрушек до гостиничного номера, билета в кинотеатр и услуг няньки. Правда, часть суммы все же придется отдать банальными евро. Например, в копенгагенском кафе Einstein и саффолкском баре Hide арт-мани дозволяется оплатить только полсчета, а вот датский ювелирный магазин Carmen Ekvall готов принять рукотворными банкнотами

лишь 10% суммы по чеку. Считая, что рынок еще далек от перегрева арт-мани, Крэммер не накладывает жестких ограничений на продуктивность банкиров от кисти и мольберта, указывая, что общая сумма художественных денег не должна превышать совокупной стоимости обычных работ творца. Таким образом, художник — им, кстати, может стать каждый — как бы обеспечивает валюту.

## Фрикции за пазитиф

«Тема „параллельных денег“ связана с порабощением, свободой и справедливостью. Если банк дает вам в кредит 100 руб. и ждет через десять лет 200-процентной отдачи, то откуда вы возьмете эту дополнительную сотню? Правильно, вам придется выгрызть ее у остального человечества для банкиров-паразитов», — рассуждает Валерий Митякин, владелец компании «Мастерфайбр».

Он несколько лет играл с собственной корпоративной валютой, выплачивая сотрудникам бонусы в кенгах («Мастерфайбр» — франчайзинговая сеть, продает покрытия для детских площадок, производимые в Австралии), конвертируемых в турпоездки и другие материальные блага, однако открыть бизнес, построенный на эмиссии собственных денег, так и не решился. «Нужно не просто многообразие денег, — продолжает Митякин. — Сейчас мы живем в парадоксальном мире, где, с одной стороны, денег всем жутко не хватает, а с другой — не останавливается печатный станок, и его владелец может купить реальные блага за себестоимость производства купюры. Нам, конечно, нужно выйти из-под контроля государств и их валют».

Если Митякин свой эксперимент закончил, то провайдер мобильного контента i-Free оказался более настойчивым. «Идея фришек возникла три года назад на встрече руководителей компании с HR-отделом и сразу стала очень популярной, — рассказывает Азлита Давыдова, PR-директор компании. — На фришки (или, как их еще называют в компании, „фрикции“) можно купить разнообразные товары в корпоративном магазине i-Free: футболки, кружки, куртки с фирменной символикой, часы, плееры, наушники, флешки и т. п., а также разные сертификаты — на приобретение товаров в магазинах, посещение салонов красоты, клубов и кинотеатров».

Есть три способа заработать фришки: руководство дает их за перспективную

идею по поводу развития бизнеса или успешный самостоятельный проект, HR-отдел — за участие в подготовке корпоративных мероприятий или проведение обучающих семинаров, коллеги — за помощь в работе или даже в какой-то жизненной ситуации. В электронном отчете, который ежемесячно заполняет каждый сотрудник i-Free, есть специальная графа «Начислить фришки коллеге», и каждый сотрудник может раздать десять фришек по своему усмотрению, пометив, однако, за что он их начисляет. Служивцев вознаграждают за самые разные заслуги, например «за неоценимую помощь в запуске проекта» или просто «за пазитиф».

## Тень Великой матери

Первую концепцию частных денег основательно проработал немецкий экономист **Сильвио Гезелль** около ста лет назад. Он предложил относиться к деньгам как к обычному продукту, за пользование которым владелец (эмитент) имеет право взимать комиссию. Гезелль знаменит тем, что создал теорию «отрицательного процента»: за хранение денег на банковском счете процент не прибавляется, напротив, он вычитается из оставленной суммы. Как считал ученый, средства на счете в банке лягут тяжким бременем на домашние хозяйства, поэтому люди предпочтут вкладывать их в реальную экономику и тратить.

Дело Гезелля продолжил в 70-х годах прошлого века нобелевский лауреат по экономике **Фридрих Хайек**. Раскритиковав в пух и прах существующую систему с ее бесконтрольно работающим государственным печатным станком, в своей напумевшей книге «Денационализация денег» (1976) он писал: «Публика будет выбирать из ряда конкурирующих частных валют такие, которые окажутся лучше правительственных. Прибыли от эмиссионного бизнеса... будут очень большими...» По мнению Хайека, современное общество нуждается в международном движении за свободные деньги, «аналогичном движению XIX века за свободу торговли и раскрывающем глаза не только на вред острой инфляции, которой можно избежать и с помощью существующих институтов, но и на более глубокие последствия — наступление периодов стагнации, которые действительно являются врожденным пороком нынешней денежной системы».

Почин старших коллег поддержал один из отцов евро, а ныне профессор Университета Беркли **Бернар Льетер**. Наблюдая в 1990-х за кризисами денежных систем в России, Азии и Бразилии, он сделал вывод, что XXI век станет эпохой возрождения и процветания частных валют. Бестселлер Льетера «Будущее денег» в 2001 году произвел фурор, в частности благодаря провокационным экскурсам в историю. Опередив **Дэна Брауна** с его «Кодом да Винчи», уважаемый банкир-ученый заговорил о вечной женственности, «которую мы потеряли», за что и расплачиваемся. «Восприятие Земли и первоосновы мира как матери рождает чувство защищенности и доверия. Древние египтяне с их культом богини плодородия Изиды не боялись завтрашнего дня, поэтому за хранение зерна (валюты) в амбаре они платили комиссию, а не получали ее. Их общество процветало, Египет был житницей Древнего мира вплоть до прихода римских цезарей с их маскулинными культами», — пишет Льетер. По его теории, материнские и отцовские божества порождают две разные финансовые системы. Экономика богини-матери — это стимуляция потребления, изобилие, которое достигается благодаря отрицательному проценту: частные деньги все время обесцениваются, поэтому людям невыгодно делать накопления.

## В Германии более 20 местных валют. Компании-эмитенты специально делают деньги непрезентабельными, чтобы не возникло соблазна сохранить купюру как сувенир

Экономика бога-отца — это, наоборот, культ скопидомства и ростовщичества.

В Средневековье, после дивившегося столетиями ниспровержения женских культов христианством, с первыми крестовыми походами Европа обращается лицом к Востоку. В X–XIII веках возникает культ Черной Мадонны: распространяются статуи и фрески, изображающие Изиду с младенцем Гором на коленях. «Этот всплеск интереса к женскому естеству накладывается на расцвет местной феодальной валюты, когда каждый сюзерен печатал деньги и взимал комиссию за их использование», — комментирует Льетер. — И как результат сплетения двух обстоятельств мы видим небывалый расцвет культуры и экономики на местном уровне, беспрецедентное строительство соборов и других сооружений, в которое люди вкладывались, чтобы сохранить деньги от налогов феодала».

В отличие от радикала Хайека, Льетер не настаивает на полном упразднении национальных валют и центральных банков, но считает, что в наибольшей степени распространению частных валют на локальных рынках поспособствует безработица. При появлении параллельных денег, которые, как правило, имеют ограниченную территорию обращения, сравнительно однородную экономически и культурно, люди начинают присматриваться к местным товаропроизводителям и поставщикам услуг. Выгоднее купить помидоры за местные деньги, с тем чтобы потом ваши деньги были потрачены в вашем же музыкальном магазинчике, а не отданы лейбл-гиганту вроде Virgin. К тому же налоги остаются в сообществе, а не уходят в столицу и не утекают в бюджеты других стран. Еще лучше для динамики торговых потоков, если эмитент местных денег, подобно феодалу, регулярно их обесценивает, наживаясь на комиссии за оборот.

## Все параллельно

Химгауэр — параллельная валюта Баварии. **Кристиан Геллери**, школьный учитель экономики, затеял свой проект



Владелец компании «Мастер-файбр» Валерий Митякин несколько лет выплачивал сотрудникам бонусы в корпоративной валюте, но открыть бизнес, построенный на эмиссии собственных денег, так и не решился

в 2003 году, чтобы доказать преимущество региональных денег перед национальными. Задумка удалась: оборот ничем, по сути, не подкрепленных химгауэров в 2007 году приблизился к 2,5 млн. Валюту принимают к оплате 630 компаний. Один химгауэр равен одному евро. Если фирма, которая принимает плату за товары и услуги параллельными деньгами, захочет обменять их на евро, она должна будет отчислить пятипроцентную комиссию организации, учрежденной Геллери. Каждые три месяца химгауэр дешевеет на 2%. Чтобы вернуть ему первоначальную цену, надо приобрести специальный купон. Впрочем, недовольных не наблюдается: все эти проценты компенсируются повышенным потреблением со стороны любителей химгауэров. Сегодня в Германии насчитывается более 20 местных валют (берлинер в Берлине, хафельблоте в Потсдаме, роланд в Бремене и т. д.), которые обозначаются общим термином «регио». Компании-эмитенты (такие как основанная Геллери Chiemgauer Project) специально делают деньги непрезентабельными, чтобы у человека не возникло соблазна отложить купюру в кошельке как сувенир.

По данным Колумбийского университета, сегодня в мире используется более 4 тыс. систем параллельных денег. Например, во Франции существует 300 местных платежных сетей, которые называются Grain de Sel — «крупинка соли». Они включают в свой оборот товары сельскохозяйственной отрасли, но не только. На ярмарках любой счастливый обладатель «крупинки соли» (купленных за евро или полученных за работу во время сельской страды) может подлечить зубы или прокатиться на карусели.

В Японии местные деньги были введены еще в 1995 году. Futeai kirpu («экоденьги») разнятся по номиналу и особенностям хождения от префектуры к префектуре. Например, второклассница Эми Хасегава с Хоккайдо заплатила 1 тыс. куринов за починку любимой игрушки. Ей было где взять валюту: отец на неделе получил 3 тыс. куринов за то, что смастерил лестницу в соседском доме. Потратила полученные от главы семьи деньги и мать Эми: она отсчитала 1 тыс. куринов пенсионеру за то, что он красивым почерком изобразил иероглифы на открытках, которые требовалось отослать родне. В итоге все довольны, и дефицитные иены целы.

Главной пропагандисткой параллельной валюты в США стала литературовед Сьюзан Витт. Среди своих кумиров она не случайно указывает Льва Толстого, известного стремлением к упрощению товарно-денежных отношений и местному самоуправлению. С 2006 года ее компания BerkShares, Inc. выпускает так называемые берк-акции, которые принимаются в 250 мелких магазинах и сервисных центрах Южного Беркшира (Массачусетс). Впрочем, еще до практических манипуляций с валютой Витт активно выступала в СМИ, агитируя общественность за частные деньги. Одно из ее радиоинтервью услышал в 1991 году бизнесмен Пол Гловер из города Итака (штат Нью-Йорк). Ему настолько понравилась эта идея, что уже через несколько месяцев, в октябре 1991-го, вместе с компаньонами он промывал мозги местным фермерам и торговцам на предмет обзаведения собственной валютой. Ею стали «итакко-часы». Итакко-час приравнен к \$10. Как правило, часы зарабатывают в садах и полях фермеров, помогая им убирать урожай. А потратить накопленное труженик может, как купив продукцию у тех же фермеров, так и обратившись в любую из более чем 900 компаний, оказывающих медицинские, клининговые, кадровые и иные услуги за эту валюту. «Наши деньги, в отличие от тухнущего доллара, работают как часы», — хвастает Гловер, который не взимает комиссию за использование своих денег, а довольствуется созданием процветающей бизнес-среды в родной округе. **СФ**





Оценку того, будет стартап успешным или же бизнес скоро сойдет на нет, можно поручить компьютерному алгоритму

## Гадалка для инвестора

текст: Татьяна Филимонова

**П**олучение кредита 50 лет назад было похоже на фейс-контроль в элитном клубе. Банкиры на глазок определяли платежеспособность клиента и, присмотревшись к его прическе, ботинкам, а также изучив его социальные связи, принимали решение. Все изменилось с появлением кредитных бюро, где неплательщики и честные заемщики оказались в единой базе данных. После этого решение о предоставлении займа в большинстве случаев стал выносить математический алгоритм, а кредиты превратились в массовый продукт. Два молодых предпринимателя — англичанин **Боб Гудсон** и выходец из России **Кирилл Махаринский** создали компанию, которая может произвести в мире венчурных инвестиций революцию того же масштаба. Они решили открыть первое в мире «бюро инвестиционных историй». Сайт YouNoodle предлагает сервис для потенциальных инвесторов, ищущих перспективный стартап. Совладелец и CEO YouNoodle Боб Гудсон уверен: проанализировав бизнес-историю стартаперов и идею, положенную в основу проекта, можно прогнозировать, сколько будет стоить стартап через пять лет. Как и кредитные агентства, в будущем YouNoodle собирается взимать с инвесторов плату за доступ к базе и пользование алгоритмом. Пока же он зарабатывает только на рекламе.

За год в базе YouNoodle накопилось около 3 тыс. стартапов. Когда инвестор набирает в поисковой строке название интересующей его компании, система выдает ее «финансовый потенциал». Помимо «бюро инвестисторий» YouNoodle владеет социальной сетью для предпринимателей, так что информацию о стартапах на сайте размещают сами создатели проектов. Прежде чем попасть в базу, им приходится подробно рассказать о себе

**Успех проекта определяется не только размером инвестиции, но и распределением ролей в команде**

и своей программе. YouNoodle интересуется возрастом стартаперов, их образование, предыдущие проекты, роли сотрудников в команде. Алгоритм основан на теории социальных сетей. Он позволяет оценить динамику отношений в команде: кто является лидером, высок ли потенциал возникновения конфликтов и, соответственно, насколько жизнеспособен коллектив. «ДНК любой компании — фундаментальные вещи, оказывающие огромное влияние на будущий успех, — формируются с первых дней ее существования», — говорит Кирилл Махаринский, совладелец компании и разработчик математического алгоритма для YouNoodle.

Сервис появился в марте 2007 года и пока еще существует в бета-версии. Компания создана на деньги венчурного фонда Founders Fund, сумма вложений не раскрывается. В свое время именно Founders Fund инвестировал около \$500 тыс. в небезызвестный Facebook.

Сервис YouNoodle сегодня насчитывает около 3,5 тыс. уникальных пользователей. Боб Гудсон уверен, что это только начало. Большинство инвесторов просто не привыкли к тому, что стартап можно оценить с помощью алгоритма. Однако Гудсон надеется, что инвесткомпания быстро поймут преимущества математики перед традиционным «фейс-контролем». □

**Боб Гудсон** — британский предприниматель.

В 2002 году окончил факультет английской литературы и философии в University of East Anglia. Затем два года обучался в Oxford University. При поступлении в Оксфорд возглавил первую ассоциацию студентов-предпринимателей при университете. После окончания три года, до 2007-го, руководил отделом продаж компании Yelp. В 2008 году возглавил компанию YouNoodle.

## Через пару лет поступит в продажу электронный самокат наподобие того, что использовал герой фильма «99 франков».

текст: Татьяна Филимонова



**В** начале августа автогигант Toyota Motor показал, что не обойдет вниманием и двухколесные средства передвижения. Компания намерена в 2010 году выпустить свой вариант персонального электротранспорта под маркой Winglet. Роботизированная установка для езды стоя напоминает самокат. С ее помощью можно перемещаться по большому офису, торговому центру или складским помещениям, преодолевая на одной зарядке аккумуляторов до 10 км. Над колесами расположена платформа для ног размером с лист бумаги формата А3. Колеса наполовину скрыты корпусом, внутри которого находятся электродвигатель и аккумуляторы. В центральной части корпуса — вертикальная опора с ручкой-скобой, за которую можно держаться. Встроенные сенсоры следят за положением тела человека, чтобы тот не перевернулся вместе с транспортом. Они же реагируют на перемещение массы тела: усиливая давление на левую или правую сторону площадки, можно менять траекторию движения. Winglet развивает скорость до 6 км в час. Предполагается, что у электросамоката будут три модификации: M, S и L, отличающиеся длиной, — от 68 до 130 см; при этом вес их будет одинаков — 12 кг. Сколько будет стоить новое транспортное средство, Toyota не сообщает, поскольку серийное производство Winglet еще не началось. Правда, представители компании пообещали, что уже в 2009 году посетители торгового центра Tressa Yokohama в городе Йокогама смогут протестировать новинку. Впрочем, Toyota не первопроходец в сфере производства миниатюрного электротранспорта. Американская Segway уже семь лет выпускает персональные роботы-транспортёры, и Winglet — явная копия продукции Segway. Правда, американские двухколесники (стоят они от \$2000 до \$5500) заметно проворнее японских и развивают скорость до 20 км в час. □

### DJ пластик

«Пластинку» — очередной бесполезный креатив от студии Артемия Лебедева.

Это миниатюрный диджейский пульт, размерами соответствующий стандартной кредитной карточке. К сожалению настоящей музыки из «Пластинкуса» извлечь нельзя. Устройство воспроизводит лишь скретч-звуки, которые можно услышать, когда диджей микширует виниловые диски. Для этого надо покрутить мини-пластинку на поверхности гаджета. Купить это оригинальное, но довольно бессмысленное устройство можно в онлайн-магазине на сайте студии. Цена демократичная: заплатил 100 руб. — и считай себя диджеем. Есть возможность подобрать «Пластинку» под любой наряд: создатели предлагают четыре десятка расцветок.



### Фильмы с полки

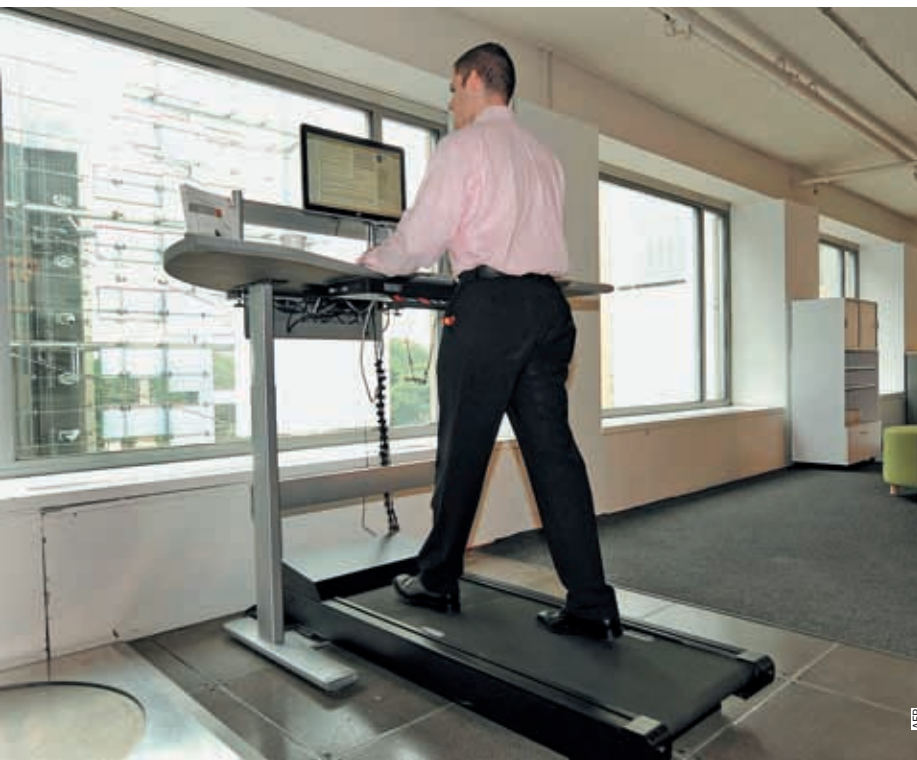
Дизайнер Маттео Рани разработал уникальный экран «два в одном».

С виду Liv'it со встроенным выдвижным проекционным экраном — обычная полка из алюминия длиной 186 см и шириной 27 см. Экран располагается внутри полки, а его край с металлическим рантом — снаружи. Чтобы вытянуть экран из полки, нужно дернуть за край. Единственный, но весьма существенный минус гаджета — проектор к Liv'it не прилагается, его придется покупать отдельно. Полки продаются трех цветов: красного, стального и угольно-черного. Купить их можно на сайте [ranik-design.com](http://ranik-design.com) за \$1,92 тыс.



Компании проявляют все больше заботы о здоровье прикованных к компьютеру клерков. Вместо офисных кресел на рабочих местах — беговые дорожки, а само рабочее место превращается в капсулу. текст: **Татьяна Филимонова**

## Офисный жим



Беговая дорожка не даст сотрудникам сидеть без дела

брован прежде всего крупными корпорациями и научными центрами. Цена Emperor Workstation варьируется в пределах \$39,9–41,9 и зависит исключительно от цвета и того, установлен на нем PC или Macintosh.

Пока канадские бизнесмены делают ставку на состоятельных клиентов, небольшая американская компания из Лас-Вегаса Ema Innovation LLC штурмует массовый рынок. Предлагаемая компанией офисная станция Nethrone устроена по тому же принципу, что и Emperor: удобное кресло дополнено подвесным монитором. Только конструкция Nethrone более облегченная — каркасная. К сидению крепятся две металлические рейы, на кон-

**Звукоизоляция и мониторы вместо стен создают «офисному планктону» островок личного пространства**

**С**овременные офисы, в которых денно и нощно горбатится человечество, — это «скучные, серые и однообразные конурки, совершенно не совместимые с человеческой природой», считает известный биолог **Джон Медина**. Недостатки офисного «загончика» — вынужденная неподвижность, шум и отсутствие личного пространства.

Решив, что все это уменьшает креативность, в канадской компании NovelQuest Enterprises Inc. предложили работодателям новый тип организации рабочего места. Изобретение NovelQuest — мини-офис внутри компании, островок личного пространства для замученного «офисного планктона».

Полгода назад NovelQuest начала продажи своего продукта Emperor Workstation. Это автономное пространство в виде небольшой капсулы, которую можно установить как дома, так и в офисе. Emperor состоит из нескольких частей: сиденья, похожего на автомобильное кресло гоночного болида, крыши и трех LCD-мониторов. По форме Emperor напоминает букву С. В нижней части располагается кресло, в верхней, примерно на уровне глаз, — мониторы. Центр управления офисом — клавиатура и мышь — находятся на небольшой столешнице, пристроенной к подлокотникам кресла. Офис снабжен всеми мыслимыми и немыслимыми девайсами: персональной системой кондиционирования и ионизации, встроенным массажером, освещением и т. д. Все это настраивается под конкретного пользователя. В офлайн-магазины Emperor пока не поступил, компания продает его через свой сайт. В NovelQuest уверены, что Emperor будет востре-

це которых располагается монитор. Цена — примерно \$2,5 тыс. за конструкцию. В продаже офисы Nethrone с 2006 года. За последние два года производителям из Innovation LLC удалось реализовать примерно 2 тыс. мобильных офисов на \$5 млн.

Решая проблему комфортного офиса, некоторые компании продвинулись значительно дальше. Крупнейший американский производитель Steelcase, специализирующийся на выпуске офисной мебели, в 2007-м запустил в производство офис-тренажер (office gym) под названием Walkstation. Основное отличие Walkstation от обычного офиса в том, что перед компьютером, установленным на высокой подставке, вместо кресла располагается беговая дорожка. Таким способом компания решила бороться с известной бедой американцев — ожирением. За \$6,5 тыс. многокилометровые забеги теперь можно совершать в собственном офисе. □



## Отчаявшись найти таланты в реальном мире, компании вербуют сотрудников в виртуальных вселенных.

текст: **Алексей Гостев**



ЛЕОНИД ФИРСОВ

**е**сли в безлюдном месте вы вдруг увидите группу молодых и вооруженных до зубов «детинушек», похожих на персонажей постапокалиптического фильма «Хостел», вариантов мало: либо бежать, либо, заняв удобную позицию, отстреливаться, понимая, что шансы на выживание невелики. Но не стоит рвать с плеча «калашников»: возможно, перед вами будущие сотрудники.

Со специалистом по поиску персонала **Питером Коннором** из Сан-Франциско произошла именно такая история. Получив заказ на поиск программистов и дизайнеров для крупной компании — производителя компьютерных игр, он довольно долго разыскивал талантливых разработчиков традиционными методами. Но удача пришла с неожиданной стороны: исследуя в свободное время безлюдные уголки игровой вселенной Second Life, Коннор обнаружил сообщество игроков The Wastelands, разработавшее одну из самых ярких игровых систем в Second Life. Как известно, в этой игре пользователи могут вносить изменения в структуру мира: придумывать новые виды оружия, строения, одежды или вообще создавать свои собственные фантастические «подмиры». Коннор, которому удалось «выйти живым» из столкновения с «обитателями пустошей» (так называют себя члены сообщества The Wastelands), решил применить таланты геймеров по назначению — и сегодня NeoBokrug Elytis и его товарищи выполняют заказ крупной игровой компании.

Певица **Грейс Буфорд** известна в Second Life как Силиндриан Рутабага. Еще недавно она исполняла песни в довольно необычных местах, например среди воинов с тонкими недобрыми лицами на постоянных дворах мрачных полуразрушенных городов империи Чан-Цан. Сегодня Буфорд нашла себе куда более универсальную аудиторию — она поет в театрах и концертных залах по всей территории США. Музыкальные продюсеры открыли для себя талант Грейс именно благодаря ее известности в Second Life.

«Охотники за головами» все чаще используют игровые вселенные в поисках реальных сотрудников — в виртуальных мирах проводят значительную часть жизни миллионы молодых людей из разных стран мира. Среди них таланты — компьютерщики, художники, актеры или журналисты (в Second Life уже появилась своя пресса) хоть отбавляй. Но для успешной работы в игровой среде хедхантерам нужно научиться находить общий язык с обитателями этого нового и довольно жестокого мира. □

## лучшее из блогов

### Сет Годин, гуру маркетинга

Почему существует спам? Потому что он действует на мозг некоторых «оригиналов». Почему на неэффективные лекарства спускаются большие маркетинговые бюджеты? Потому что люди тупо требуют в аптеках то, что прописал им врач. Почему маленьким лавкам трудно жить? Потому что народ как зомби валит в мегамоллы. Когда вы берете самый дешевый авиабилет, то не поощряете ли дерьмовый сервис? Маркетологи уже научились ответственно. Потребители — пока нет.

**BLOG:** [Seth Godin's Blog](http://sethgodin.typepad.com)  
<http://sethgodin.typepad.com>

### Брэд Фельд, венчурный инвестор

Google тормозит развитие интернета патентами, пытаясь засудить конкурентов за использование «своих» инноваций. До Первой мировой войны в США тоже никто не мог построить самолет — патенты на разные детали принадлежали десяткам конкурентов, которые боялись взаимных судебных исков. Тренд на «патентизацию» интернета точно так же тормозит инновации. Одумаются ребята из Google или подождем войны?

**BLOG:** [Feld Thoughts](http://www.feld.com/blog)  
<http://www.feld.com/blog>

### Джефф Стайбел, предприниматель и нейрофизиолог

В чем причины успеха Facebook по сравнению с другими сетями? Принцип работы сайта повторяет организацию нашего мозга, представляющего собой сеть сетей. Кластеры нейронов соединяются в участки мозга, а те образуют единое целое. Мозг растет за счет дробления. Не фокусируясь на росте сети как целого, подобно Classmates.com или MySpace, Facebook просто множит ячейки по интересам — работе, школе, сексуальным пристрастиям, а они уже «распирают» бизнес изнутри.

**BLOG:** [The Internet & The Brain](http://discussionleader.hbsp.com/stibel)  
<http://discussionleader.hbsp.com/stibel>

# Пчелиный конструктор

текст: **Татьяна Филимонова**

**В** 1990-х годах Владимир Шумовский, будущий строитель похожих на огромные пчелиные соты домов, работал в научно-исследовательском институте над проектом подводных трансконтинентальных транспортных магистралей «Страус». Подразумевалось, что для их функционирования нужны небольшие пересадочные пункты — станции. Изобретатель решил, что на большой глубине идеальными с точки зрения прочности будут шестигранные каркасные сооружения. А в 2005 году Шумовский придумал, как применить сотовые конструкции в строительстве обычных домов.

Тогда же он познакомился с Павлом Брайво, у которого было свое небольшое конструкторское бюро, специализирующееся на дизайне и тюнинге мотоциклов. Вместе они создали компанию Monosota и принялись разрабатывать моносотовые объекты. Эти мобильные сооружения состоят из каркаса (дерево или сталь), обшивки, для которой используют ОСБ-плиты (спрессованная под высоким давлением и температурой стружка хвойных пород дерева), и специальных соломенных блоков в качестве утеплителя. Крышу сооружают из стекла или других материалов. Внешне моносота похожа на шестигранную ячейку в пчелиных сотах. Из каждой грани соты делается стена, окно или дверь. Сотовые дома — это апофеоз модного сейчас принципа DIY (Do It Yourself). Из сот, как из деталей Lego, можно построить сооружение практически любого размера и при желании потом его достроить. Да и на строителях экономия — сотовые домики, как и мебель из IKEA, человек в состоянии собрать своими руками.

Площадь дома-моносоты может быть разной, но создатели все-таки выбрали определенный образец: 52 кв. м, как в стандартной «двушке». Стоит такое жилье 500–800 тыс. руб. Цена зависит от того, какие использованы материалы (например, деревянный или металлический каркас). «Пора отходить от привычки, что дом — это обязательно четыре стены и крыша. Человек может построить дом из шести стен», — уверен Павел Брайво. На сооружение «сотового» дома уходит всего две недели.

Совладелец компании Monosota Павел Брайво верит, что в основе формулы успеха лежит шестигранник. Осталось убедить в этом покупателей домов-сот

## план действий

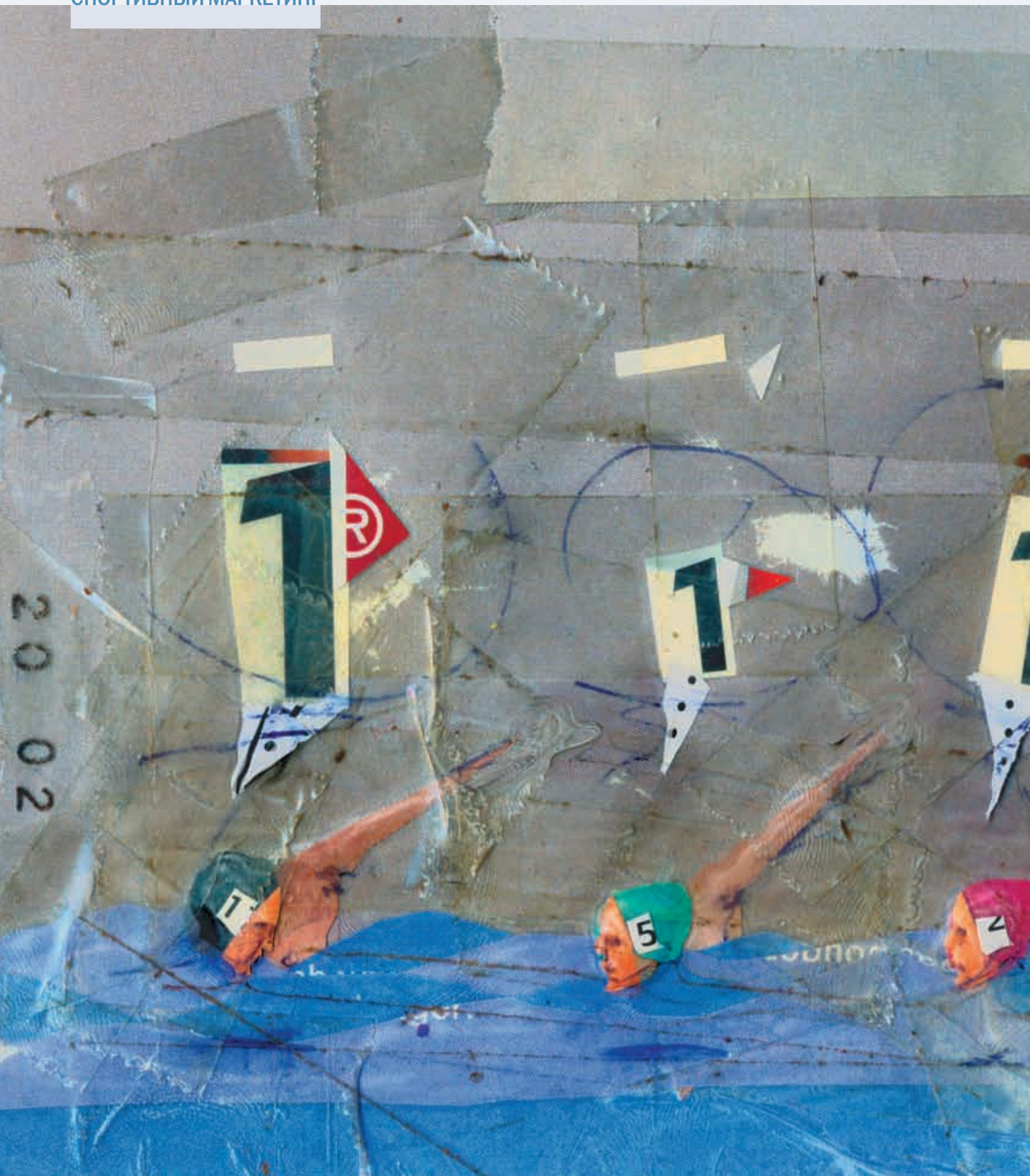
- продвигать оригинальное инженерное решение, позволяющее возвести дом за две недели без привлечения крупногабаритной строительной техники
- наладить серийное производство конструкций для моносот
- приучать потребителя к идее сотовых домов, акцентируя возможность последующего расширения жилья

«Это фактически вечная конструкция, так как всегда есть возможность частично разобрать сооружение и заменить деталь», — поясняет Павел. Вечным в данном случае является каркас, на котором все и держится: несущие балки прочно свинчиваются с использованием специальных патентованных узлов. Все остальные детали легко меняются: например, там, где раньше была стена, делается окно. Еще один плюс: к имеющейся моносоте всегда можно пристроить новую, меняя таким образом свое жилое пространство. За три года существования компании Павел и Владимир потратили всего около \$8 тыс. на доработку и продвижение своего продукта.

Первая «сотовая» постройка будет сдана в начале сентября — это совмещенный жилой дом и офис в 50 км от Гатчины. Пока предприниматели работают с клиентами по 50-процентной предоплате. Как только поступает заказ, они размещают его на заводе, который производит для Monosota элементы конструкции. На это уходит один-два месяца. Сегодня у компании клиентов немного. «Прежде чем покупать, люди хотят увидеть „сотовый“ дом в реальности, а сданных проектов у нас еще нет», — говорит Павел. Но компания планирует уже в следующем году построить около пяти домов и заработать 5 млн руб. Для этого, правда, придется побороть потребительские стереотипы относительно того, как должен выглядеть дом. □









# лаборатория

СПОРТИВНЫЙ МАРКЕТИНГ

слияния и поглощения → с54  
банк решений → с58

Официальные партнеры Олимпийских игр выкладывают миллионы долларов за эксклюзивное право рекламироваться на главном спортивном форуме мира. Но есть и те, кому олимпийская символика достается практически бесплатно.

## Олимпийская паразитология

текст:

нина данилина

иллюстрация:

александр житомирский

### Клоны атакуют

КОМПАНИЯ Reebok вряд ли забудет Олимпийские игры 1996 года в Атланте. Тогда ее официальное спонсорство было омрачено происками находчивых конкурентов. Puma и Nike засветились на Олимпиаде наравне с Reebok, но при этом не заплатили ни цента за право стать официальными партнерами Игр.

На пресс-конференцию перед финальным забегом на 100 м британский спринтер **Линфорд Кристи** пришел в голубых контактных линзах, в центре которых сияли белые логотипы Puma. Фотографии спортсмена облетели первые страницы мировых изданий. Так Puma укрепила свой «олимпийский» имидж и обесценила заслуженные спонсорские дивиденды Reebok.

Второй заклятый конкурент Reebok — компания Nike раздала толпе на стадионе бумажные флажки со своим логотипом. Официальные спонсоры с досадой наблюдали, как сотни болельщиков махали в телекамеры флажками конкурента.

После всех этих злоключений Reebok разорвал контракт с оргкомитетом Олимпиады и переключился на спонсорство Национальной футбольной лиги и Национальной баскетбольной ассоциации. А после афинской Олимпиады-2004 Reebok подписал многомиллионный рекламный контракт с серебряным призером Игр — британским боксером **Амиром Ханом**.

Со временем из большого спонсорства ушли и другие ключевые рекламодатели. В 2000 году завершила 40-летнюю историю спонсорства Олимпийских игр компания IBM. После афинской Олимпиады-2004, потратив \$42 млн на ее финансирование, вышла из олимпийского спонсорства и компания Хегох. Олимпиада в Пекине станет лебединой песней в топ-спонсорстве и для Kodak: компания с 20-летним олимпийским стажем уже не будет спонсировать Игры в Сочи.

Сами компании говорили о различных причинах ухода из большого спонсорства: изменение рекламной стратегии, финансовые проблемы.

с49



На Олимпиаде в Атланте британский спринтер Линфорд Кристи появился в контактных линзах с логотипом Puma

Но очевидно, что не последнюю роль сыграли те самые казусы, что отравляли жизнь официальным спонсорам.

Права оставшихся олимпийских старожилов (Coca-Cola, Visa, Samsung и McDonald's) со спортивным азартом принялся отстаивать Международный олимпийский комитет (МОК).

## Рыжих не воруют колец

ДО ОЛИМПИАДЫ в Сочи еще шесть лет, а **Юнус Цадаев** из Иваново в ней уже проиграл. Владелец ивановской службы такси «Олимп» разместил на своих автомобилях надпись «Sochi 2014», за что был оштрафован областным управлением ФАС.

Сумма штрафа невелика — всего 12 тыс. руб. Однако вопрос не в цене. Дело ивановского предпринимателя — показательная «публичная порка», цель которой — продемонстрировать ужесточение политики МОКа и уполномоченных им организаций. Ведь паразитирующие на Олимпиаде компании ставят под сомнение целесообразность спонсорства как такового.

На Олимпийских играх именно МОК — настоящий властелин колец. Сегодня он решает, кому и как использовать олимпийскую символику. Каждая страна, принимающая Олимпиаду, должна принять свой «олимпийский закон», защищающий символику Игр.

В июле 2007 года стало известно, что зимнюю олимпийскую эстафету у Ванкувера перенимает Сочи. Подписав контракт на проведение XXII зимних Олимпийских и XI Паралимпийских игр, Россия также взяла на себя обязательство по защите олимпийской и паралимпийской символики. В отношении паразитического маркетинга действует «олимпийский закон» России, принятый 1 декабря 2007 года.

Все случаи нарушения режима использования олимпийской символики считаются недостоверной рекламой. «Недостоверность рекламы означает, что она не соответствует действитель-

ности», — поясняет **Владимир Юрасов** из коллегии адвокатов „Князев и партнеры“. — По закону компания-нарушитель несет материальную ответственность перед лицом, чьи права нарушены. При этом ответственность за недостоверную рекламу ложится именно на рекламоделателя, а не на агентство, создавшее концепцию или разместившее рекламу в эфире».

## Удаление с поля

В РОССИИ уже сейчас зарегистрировано более 200 случаев нарушений «олимпийского закона». Компании повсюду штампуют на своей продукции олимпийские кольца, факелы, флаги, слова «олимпийский», «олимпиада», «olympic», «Olympiad», «Сочи-2014», «Sochi 2014» и т. д.

Выявить нарушения несложно. «Реклама на ТВ, в „наружке“ и прессе мониторится Gallup, PR-публикации с использованием олимпийской тематики можно отследить, например, с помощью „Медиадиалогии“, — говорит **Алексей Краснов**, президент агентства спортивного маркетинга Sportima, старший вице-президент Media Arts Group. — Нарушителей всегда можно обнаружить, были бы желание и средства. Насколько я знаю, и то и другое у оргкомитета „Сочи-2014“ сейчас есть».

Кроме ивановского предпринимателя, разместившего логотип «Sochi 2014» на машинах своего автопарка, под раздачу попал целый ряд товаров широкого потребления — от носков и футболок до крепкого алкоголя.

В мае на казахстанско-российской границе магнитогорская таможня задержала 795 мужских футболок с надписью «2014 Sochi», изготовленных в Казахстане по заказу одной московской фирмы. В июне сотрудники ростовской таможни конфисковали партию из 31,5 тыс. пар турецких носков с вышитыми олимпийскими кольцами и надписью «Сочи-2014». Нарушителя, несанкционированно использовавшего олимпийскую символику, оштрафовали на 10 тыс. руб.

Краснодарский дистрибутор компании САГ продавала водку «С серебром», на этикетке которой красовалась надпись «Sochi 2014» и олимпийские кольца. Прокуратура изъяла у дистрибутора партию 14 тыс. бутылок «олимпийской» водки и вернула ее на Нижегородский ликеро-водочный завод «Стандарт» для утилизации.

## Сколько стоит Пекин

Главные финансисты нынешних Игр в Пекине — 12 топ-партнеров МОКа: McDonald's, Samsung, Kodak, Visa, Coca-Cola, Panasonic, Atos Origin (информационные технологии), GE, Lenovo, Manulife, Omega и Johnson & Johnson. Стоимость четырехлетнего контракта каждого топ-партнера с олимпийским комитетом начинается от 65 млн евро. Но итоговая сумма гораздо больше.

По оценкам экспертов, Coca-Cola потратила на спонсорство Олимпиады в Пекине \$70–75 млн. Но это лишь взносы за четырехлетний период. Реклама во время телевизионных трансляций соревнований и специальные мероприятия в рамках подготовки и проведения Игр обойдутся компании более чем в \$200 млн.

«Входной билет» на более низкие уровни официального олимпийского спонсорства стоит от \$5 млн. Это ставка для «tier-one-спонсоров» и «tier-two-спонсоров», которые не пересекаются по продуктовым категориям с топ-спонсорами, а также для нескольких десятков официальных поставщиков и перевозчиков.

Дешевле всего обходится спонсорство национальных сборных. По неофициальным данным, спонсорские контракты с Олимпийскими комитетами России, Украины и Узбекистана обошлись МТС в общей сложности в \$3 млн. Еще \$5 млн будет потрачено на саму рекламу. Спонсоры национальных сборных имеют право использовать олимпийскую символику только на территории своей страны.

Кроме того, по результатам прокурорской проверки была приостановлена продажа площадей в строящемся в Сочи элитном комплексе «Олимпик-плаза». Сейчас он фигурирует на сайтах агентств недвижимости как «Жилой дом по ул. Воровского».

«Сегодня символику „Сочи-2014“ использовать запрещено», — рассказали **СФ** в пресс-службе оргкомитета «Сочи-2014». Официальная процедура оформления лицензионных договоров начнется после 1 января 2009 года. Только тогда такое право появится у официальных партнеров, спонсоров и поставщиков, заключивших лицензионные договоры с оргкомитетом «Сочи-2014».

Иными словами, МОК учел предыдущие ошибки и уже перекрыл кислород желающим бесплатно почивать на олимпийских лаврах.

## Паразитирующие на спорте ставят под сомнение целесообразность олимпийского спонсорства как такового

### Олимп для своих

ДРУГАЯ КАТЕГОРИЯ запретов МОКа связана с ограничением рекламы вблизи олимпийских сооружений. Компании-неспонсоры теперь не могут размещать рекламу на Олимпиаде в зоне видимости телекамер. Такой прием уже не раз с успехом использовала компания Nike. В 1984 году во время Олимпийских игр в Лос-Анджелесе, официальным спонсором которой был производитель спортивной обуви Converse, вблизи стадиона Los Angeles Coliseum компания Nike возвела временные стены с изображением своего логотипа и атлетов в спортивной одежде фирмы. На Играх 1992 года Nike выкупила большинство билбордов вокруг олимпийских объектов и постоянно попадала в кадр во время трансляций.

Впрочем, успешный паразитический маркетинг Nike — исключение из правил, уверены эксперты. «Nike официально инвестировала колоссальные бюджеты в спорт как таковой. У нее мощный спортивный фундамент, без которого разовые инвестиции других компаний в олимпийское движение малорезультативны», — говорит Алексей Краснов.

Нельзя также размещать рекламу на экипировке спортсменов, а зрителям запрещено проносить на стадионы и дру-

classified

по вопросам размещения в рубрике **classified** обращайтесь по тел.: (499) 943-9125, 943-9108



### РУССКАЯ ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ

Курсы повышения квалификации для руководителей  
По окончании обучения выдается документ государственного образца

1 – 6 сентября	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР ДИРЕКТОР ПО ЛОГИСТИКЕ ДИРЕКТОР ПО ВЭД
8 – 13 сентября	ДИРЕКТОР ПО КАЧЕСТВУ ДИРЕКТОР ПО ПРОИЗВОДСТВУ ДИРЕКТОР СЕТЕВОГО МАГАЗИНА
15 – 20 сентября	PR-ДИРЕКТОР ДИРЕКТОР ПО ПРОДАЖАМ ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ
22 – 27 сентября	ДИРЕКТОР ПО РАЗВИТИЮ АДМИНИСТРАТИВНО-ХОЗЯЙСТВЕННЫЙ ДИРЕКТОР ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

[www.uprav.ru](http://www.uprav.ru) 8 800 100 02 03 8 495 980 57 28




### С ВЫСОТЫ ОТКРЫВАЮТСЯ НОВЫЕ ГОРИЗОНТЫ

ЛИНК и Открытый университет Великобритании открывают путь к вершинам управленческого мастерства



# МВА

Выберите ближайший к Вам учебный центр:  
[www.ou-link.ru](http://www.ou-link.ru), [marketing@ou-link.ru](mailto:marketing@ou-link.ru)  
 +7 (495) 661-08-72





гие спортивные площадки еду и напитки конкурентов официальных спонсоров Игр.

Однако лазейки для предпринимателей остались.

## Дороже, громче, больше

ЛЕГАЛЬНЫЙ СПОСОБ сыграть на спортивном событии для компании не из числа официальных спонсоров — выкупить рекламное время в ТВ-эфире во время трансляций Олимпиады. Так поступила сеть закусочных Wendy's. На Играх 1994 года в Лиллехаммере она скупила рекламное время на \$8 млн и выпустила в эфир серию роликов на олимпийскую тематику. Все это было сделано в пику официальному спонсору — McDonald's.

Отдача от такой рекламы весьма эффективна. Уровень рекламного «шума» во время Олимпийских игр настолько высок, что зрители не всегда отличают официальных спонсоров от остальных рекламодателей. «Обычно уровень спонсорской активности на Олимпиаде сравним с крупнейшими чемпионатами по футболу. Во время Олимпиады в Афинах объем только спонсорских заставок достигал почти 2,5 тыс. GRP (Gross Rating Point — сумма рейтингов всех выходов рекламных сообщений в рамках данной рекламной кампании)», — рассказывает директор по медиапланированию агентства Initiative **Ирина Зарубина**.

Компании это понимают и к Олимпиаде создают свои вариации на спортивную тему. «Часто компании, не являющиеся спонсорами Олимпиады, выпускают к Играм ролик, посвященный конкретному виду спорта. Таким образом они пытаются на законных основаниях выстроить ассоциацию со спортивным событием, не оплачивая спонсорских взносов», — говорит **Борис Карасев**, генеральный директор MPG.

К Играм в Пекине олимпийскую рекламную кампанию на ТВ запустила сеть «Эльдорадо». В трех роликах она призывает «болеть как надо» и обыгрывает олимпийские дисциплины: академическую греблю, пятиборье и синхронное плавание. К ним не придерешься: олимпийские кольца и огонь в роликах не используются. Хотя связь с Олимпиадой налицо. «Компания „Эльдорадо“ не нарушает режим использования олимпийской символики в рекламных роликах под названиями „Академическая гребля“, „Пятиборье“ и „Синхронное плавание“, транслируемых на федеральных телеканалах», — заявили **СФ** в пресс-службе оргкомитета «Сочи-2014».

Спортивную тему запретить невозможно. И вряд ли эта лазейка когда-нибудь прикроется. Так что у компаний есть шанс при соответствующем бюджете заявить о себе в олимпийской лихорадке.

## Дешевле, тише, хитрее

ЕЩЕ ОДИН легальный способ попасть под софиты Олимпиады — спонсировать популярную спортивную дисциплину в течение нескольких лет. Бренды, взявшие под свое крыло отдельные спортивные направления, оказываются в выигрышном положении.

Например, японский производитель принтеров Epson уже больше десяти лет поддерживает легкую атлетику в Европе.

«Чем сильнее фокусирование, тем лучше видно компанию в рекламном „шуме“, — рассказывает **Марина Гаськова**, менеджер по стратегическому планированию Soldis Communications. — Например, Canon поддерживает исключительно футбол. Они сосредоточились на одном виде спорта и последова-

## Уровень рекламного «шума» во время Олимпийских игр настолько высок, что зрители не всегда отличают официальных спонсоров от остальных рекламодателей

тельно движутся в этом направлении.

Этот замысел Canon еще раз подтверждает и недавняя их кампания „В жизни должен быть футбол!“».

По такому же пути пошло ОАО «Ситроникс», объявившее недавно о запуске программы поддержки игры в сквош. Этот вид спорта — один из главных претендентов на включение в программу летних Олимпийских игр 2016 года. «Возглавив» русский сквош, «Ситроникс» сможет наверняка связать себя с олимпийским движением даже без массивных инвестиций в МОК.

Но и у тех, кто не может себе позволить рекламу на ТВ или спонсорство спортивных команд, остались возможности для маневра. Здесь могут прийти на помощь, как ни странно, стандартные приемы паразитического маркетинга.

Пивной бренд Coors, ставший официальным спонсором Национальной футбольной лиги (NFL), установил на автомобильном шоссе рекламный щит с изображением логотипа NFL и световым табло, на котором вел обратный отсчет времени в преддверии Суперкубка. На том же самом шоссе другая пивоваренная компания (конкурент Coors), которая не являлась спонсором, установила еще один щит с надписью на футбольном мяче «Наши супервечеринки, наше пиво». Близость расположения щита к рекламе официального спонсора позволила, не нарушая закона, «присосаться» к Суперкубку.

Reebok давно не топ-спонсор Олимпиады. Но в этом году компания действует в лучших традициях своих бывших обидчиков: в июле она запустила эксклюзивную модель «олимпийских» кроссовок. Дизайнеры Reebok обошлись без олимпийских колец и прямого указания на Олимпиаду. Однако связь с Играми в Пекине налицо. В продажу поступило 2008 моделей, внутри каждой из которых вышит специальный знак «1 of 2008», свидетельствующий об эксклюзивности покупки. Орнамент в традиционном китайском стиле — красно-золотые драконы на белом фоне — намекает: на Олимпиаде побеждает самый хитрый. **СФ**



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»





КОМПЛЕКСНОЕ ОБСЛЕДОВАНИЕ БИЗНЕСА (DUE DILIGENCE) СЧИТАЕТСЯ ОБЯЗАТЕЛЬНЫМ ЭТАПОМ ЛЮБОЙ СДЕЛКИ M&A. САМЫЕ ЦЕННЫЕ СКЕЛЕТЫ В ШКАФУ, ЗА КОТОРЫМИ ОХОТИТСЯ ПОКУПАТЕЛЬ,— НАЛОГОВЫЕ НЕДОИМКИ И НЕУЧТЕННЫЕ ДОЛГИ. текст: **Юлиана Петрова**

# Проверки на пороге



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Летом прошлого года инвестиционная группа «Спутник» после двухлетних поисков покупателя продала свой актив — «Национальную лесопромышленную корпорацию» (НЛК), объединяющую семь лесопромышленных предприятий.

Ее за \$100 млн приобрел холдинг «Инвестлеспром», по неофициальным данным подконтрольный Банку Москвы.

Однако, как рассказывают инсайдеры, хеппи-энду предшествовала курьезная коллизия. В 2006 году некий инвестфонд выказал желание приобрести НЛК за пять EBITDA по итогам 2006 года (то есть примерно за \$48 млн). Лишь только стороны ударили по рукам, как вдруг выяснилось: на НЛК висит облигационный заем на 500 млн руб., не отраженный в финансовой отчетности. Когда всплыла история с облигационным займом, рассказал **СФ** источник, знакомый с подробностями ситуации, глупо выглядели все: и покупатель, и продавец, и переговорщик. Сделка так и не состоялась.

Во избежание таких инцидентов продавцы заказывают комплексную экспертизу состояния приобретаемых предприятий, или due diligences (в переводе с английского — «должная осмотрительность»). Due diligence представляет собой всестороннюю проверку достоверности сведений о деятельности компании, предоставленных продавцом: о рентабельности, выручке, активах, юридической структуре, положении предприятия на рынке, производственных мощностях и проч. Эксперты обязаны найти любые скелеты в шкафу, то есть финансовые, юридические, налоговые и технические риски, связанные со сменой владельца бизнеса.

Александр Ермоленко («ФБК-право»): «Когда мы говорим, что нашли двойную бухгалтерию, обычно получаем ответ: есть что-то по-серьезнее?»



На практике due diligence не схоластическая дисциплина, а своеобразный игровой ритуал, основная цель которого — снабдить покупателя аргументами для переговоров о цене, полагает директор московского офиса компании Tax Consulting U. K. **Эдуард Савуляк**. Покупатель исходит из того, что продавец взял цену с потолка. Часто так и есть. Сплошь и рядом фирмы искусственно увеличивают выручку и прибыль с помощью различных ухищрений, пытаются продать дороже. Например, продавец заявляет, что безналичная выручка предприятия составляет \$2 млн, и еще столько же оно получает наличными в виде арендных взносов и оплаты услуг. А как доказательство предъявляются распечатки корреспондентских банковских счетов, на которые поступали эти наличные средства. Если оцениваются услуги и объем работ за прошлые годы — то, что нельзя потрогать руками, — проверять эти счета бесполезно, убежден Савуляк. Выручку также раздувают, показывая оборот от аффилированных фирм, и избаловать прибегающего к такой уловке тоже не всегда удастся. Простор для манипуляций огромный.

Бывает, продавец не занимается «рисованием», а лишь скрывает факты, снижающие цену покупки. Например, умалчивает о том, что у компании нет права собственности на земельные участки или что арендные договоры заключены на срок менее года (значит, рентабельность по новым соглашениям может быть иной). По словам **Марии Бубновой**, старшего менеджера департамента финансового консультирования Deloitte & Touche, откровенность продавца также иссякает, если ковенанты по кредитным соглашениям превышены (то есть кредитор вправе потребовать досрочного погашения ссуды), если лицензии на производственную деятельность истекают через месяц и т. д. Причин для сокрытия истины множество.

В свою очередь покупатель наускивает юристов на предприятие, словно борзых на дичь, чтобы они выловили горячие факты. А дальше наступает самая ответственная часть ритуала: встречаются два собственника — покупатель и продавец — и начинают торговаться. Подтекст беседы таков: мы обнаружили определенные риски, и если о них узнают, то никому ваш бизнес не будет нужен; мы же согласны купить вашу проблему, но дешево. Размер скидки зависит от серьезности рисков, обнаруженных в ходе due dili-

## Как только компания переходит под контроль нового собственника, бывшие налоговые схемы и все мыслимые финансовые дыры становятся лишь его заботой

gence. А самыми крепкими аргументами ныне считаются налоговые претензии и неучтенные долги.

### Кредит в шкафу

ПО УТВЕРЖДЕНИЮ экспертов, обнаружить все долговые обязательства удастся редко. Начнем с того, что кредитные договоры с упоминанием сроков, процентных ставок, условий досрочного погашения кредитов, договоры залога, а также график платежей, по которому можно предсказать дефицит ликвидности, относятся к числу наиболее секретных документов продавца, говорит Мария Бубнова. Случается, договор есть, но его просто не показывают. **Александр Ермоленко**, руководитель корпоративной практики компании «ФБК-право», вспоминает, как однажды покупатель приобрел контрольный пакет акций строительного холдинга. А после заключения сделки выяснилось, что предприятия холдинга обременены поручительствами за третьи фирмы, в сделке не участвовавшие. Когда к новому владельцу пришли кредиторы одной из тех сторонних организаций и предъявили договор поручительства, пришлось платить.

Но самым крепким орешком для аудитора становятся займы и векселя, не отраженные в бухгалтерском учете. Собственник ездит на дорогой машине, живет в шикарной квартире, но все это куплено в кредит под большие проценты, о чем бухгалтерия не осведомлена, говорит Эдуард Савуляк. Продали предприятие — и возникают люди с долговыми расписками, оформленными не на бывшего владельца, а на контору. В среднем бизнесе, рассказывают эксперты, это случается сплошь и рядом.

От долговых скандалов не застрахованы даже крупные компании с внушительным опытом сделок M&A. Например, в 2004 году оператор мобильной связи «Вымпелком» приобрел казахскую сотовую компанию «Кар-Тел». А в начале 2005-го получил судебное распоряжение на отчисление сенсационной суммы \$5,5 млрд в пользу турецкого государственного фонда страхования сберегательных вкладов. На тот момент она равнялась трем четвер-

тям капитализации «Вымпекома». Выяснилось, что на «Кар-Теле» висел долг бывших владельцев — турецкой семьи **Узан**. Инвестиции российского оператора спас Верховный суд Казахстана, который постановил, что «Кар-Тел» не обязан отвечать по долгам Узанов перед кредиторами.

Именно за поиски подобных «кредитов в шкафу» покупатель платит аудиторам, финансистам, ревизорам и техническим экспертам внушительные суммы: аудит крупного предприятия обойдется в \$200–300 тыс.

### Налог за паузой

АУДИТОРЫ не только выискивают долги, но и продумывают схемы оптимизации бизнеса и высчитывают возможные налоговые претензии. Из-за усиления налогового прессинга со стороны государства налоги вместе с рисками рефинансирования становятся важнейшими вопросами при обследовании предприятий, отмечает **Кирилл Дмитриев**, управляющий директор фонда прямых инвестиций Icon PE.

Весной 2005 года компания «Северсталь-авто» (ныне Sollers) приобрела у ОАО КамАЗ и правительства Татарстана Завод микролитражных автомобилей (ЗМА) за \$56 млн. Через год на предприятие нагрянула выездная налоговая проверка, которая начислила новому владельцу 31 млн руб. налогов за 2004 год. Проверяющие вменяли заводу в вину, что он незаконно включил в себестоимость затраты на модернизацию производства и тем самым уменьшил базу по налогу на прибыль. Тогда финансовый директор «Северсталь-авто» **Николай Соболев** уверял, что эта недоимка относится к периоду, когда его компания еще не вступила во владение предприятием. Все же пришлось заплатить эти чужие 31 млн руб. Правда, в конце 2006 года, как рассказала **СФ** представитель Sollers **Зоя Каика**, компания успешно оспорила эту недоимку в арбитражном суде Набережных Челнов. Юристам «Северсталь-авто» удалось доказать, что речь шла не о масштабной реконструкции (затраты на нее к себестоимости не приплюсовываются), а об обычном ремонте (учитывается в себестоимости).



СЕРГЕЙ НИКОЛЕВ

Алексей Фролов (Baker & McKenzie) указывает, что сделки рассыпаются из-за неправильно оформленных прав на здания, землю и прочую недвижимость

Для «Северсталь-авто» эти коллизии не стали катастрофой: в компании изначально знали о проблеме и считали ее разрешимой. Юристы отмечают, что бизнесмены вообще относятся к трудностям такого рода достаточно спокойно. В некоторых отраслях, пользующихся повышенным вниманием налоговых инспекций, покупатели даже создают специальные резервы под возможные недоимки купленных предприятий. Например, федеральная розничная сеть X5 Retail Group во время недавнего размещения депозитарных расписок откровенно признала в своем инвестиционном меморандуме, что не исключает налоговых претензий по сделкам слияний и поглощений 2006–2007 годов. Под них компания создала резерв: \$40 млн выделено на ожидаемые недоимки по компаниям, купленным в 2006 году, в том числе по «Пятерочке», еще \$15,6 млн — на затыкание налоговых брешей в сетях, приобретенных в 2007 году.

Главное — учесть недоимки в цене. В этом смысле очень повезло фонду прямых инвестиций Marshall Capital Partners, который нынешней весной начал переговоры о покупке 20% производителя алкогольных напитков «ОСТ-алко», входящего в группу ОСТ, которую контролирует семья депутата **Владимира Пекарева**. Как сообщают инсайдеры, переговоры начались с цены \$55 млн — очень щедрой суммы, рассчитанной владельцами по мультипликаторам группы «Русский алкоголь», которая незадолго до того отошла польской компании CEDC и британскому фонду Lion Capital. В начале июня на организации, актив которой продавался, висело 450 млн руб. налоговой задолженности, но в ходе переговоров стало известно,

что налоговая инспекция подняла сумму претензий до 700 млн руб. И покупатель, по словам осведомленных о переговорах лиц, не преминул воспользоваться ситуацией: сейчас в диалоге между сторонами фигурирует более низкая цена — \$30 млн.

«Когда мы говорим, что нашли двойную бухгалтерию, обычно слышим в ответ: „Есть что-то посерьезнее?“» — рассказывает Александр Ермоленко. Посерьезнее — это схемы оптимизации НДС, включающие операции с «техническими» компаниями, фиктивными договорами на оказание услуг и закупками по завышенным ценам. По-настоящему покупатель начинает беспокоиться лишь в случае, если рентабельность предприятия зиждется именно на схемах налоговой оптимизации, а легализация бизнеса обойдется слишком дорого и угробит прибыль.

## Продавец без товара

ТРОЙКУ чаще всего встречающихся скелетов в шкафу замыкают права собственности на активы. Все как в сказке про Кота в сапогах. Король, объезжая свои владения, интересуется, кому принадлежат мельница, луг, пруд. Ему говорят: маркизу де Карабасу. А на самом деле все это добро чужое. Юристы свидетельствуют: с подобным явлением аудиторы сталкиваются при обследовании большинства предприятий, владеющих недвижимостью.

Обычно даже нет никакого злого умысла, уверяет Эдуард Савуляк. Особенно если покупается большая компания с множеством объектов: участками, офисными и производственными зданиями, складскими корпусами, электроподстанциями и т. п. У таких контор недвижимость либо вообще не оформлена, либо оформлена,

но так, что изменения последних лет не зафиксированы. Вроде бы о цене договорились, юристы покупателя начинают смотреть документы, а те не соответствуют действительности из-за беспорядка в учете основных средств. Взять завод советских времен: часть самого предприятия продана, часть территории отведена под автостоянку, часть помещений перепланирована. По бумагам там должен быть цех, а на самом деле он давно закрыт. Из-за этого разваливаются многие сделки.

Яркий пример — покупка «Мосинжстроя». Крупнейший подрядчик столичного строительного комплекса, эта компания специализируется на сооружении инженерных коммуникаций и прокладке дорог. В 2006 году основной собственник «Мосинжстроя» (по неофициальным данным, **Игорь Линшиц**, опальный экс-владелец концерна «Нефтяной») выставил 85,6% акций «Мосинжстроя» на продажу. Тогда он запросил \$150 млн, причем около \$80 млн приходилось на огромный пул разнообразной недвижимости, числящейся за фирмой (более 50 объектов в Москве и регионах). По словам инсайдеров, покупатель нашелся быстро — Mirax Group. Но когда юристы начали проверку, оказалось, что документов на львиную долю объектов нет, а с учетом основных средств в компании полный беспорядок. В «Мосинжстрое» никто не представлял, с какой стороны подступить к оформлению прав собственности, а новый владелец не желал заниматься бумажной канителью. После долгих и бесплодных переговоров покупатель предложил: оформляйте недвижимость, продавайте ее сами, а мы купим «голый» бизнес за \$50 млн. Но легче было сказать, чем сделать: на оформление документов и регистрацию прав собственности потребовались бы месяцы, если не годы. В итоге руководство Mirax махнуло на сделку рукой.

«Никто не ожидал, что у „Мосинжстроя“ столько всякого добра», — прокомментировал ситуацию один из инсайдеров. Впрочем, те же самые имущественные трудности не смутили нового претендента на владение «Мосинжстроем» — компанию А1, входящую в «Альфа-групп». Недавно стало известно, что А1 приобретает «Мосинжстрой» со всем имуществом за \$180 млн. Это больше, чем просили за предприятие в 2006 году, но с учетом роста цен на недвижимость окончательный покупатель заключил сделку со значительным дисконтом.

**Алексей Фролов**, партнер юридической фирмы Baker & McKenzie, говорит, что иногда продавцы «забывают» сказать, что на каком-то имуществе висит пара судебных споров, скрывают арендные договоры и договоры залога. Теоретически можно это проверить, но если участок находится в Забайкальском округе, раньше чем через два месяца ответа на запрос по поводу имущественных прав и обременений покупатель все равно не получит. А время уходит. Другой пример: фонд прямых инвестиций приобрел акции компании, основным активом которой было офисное здание в центре Москвы. И потом покупатель обнаружил, что часть этажей отдана в долгосрочную аренду компании, аффилированной с бывшими собственниками. Причем арендная плата намного ниже рыночной, к тому же за досрочное расторжение договора предусмотрен внушительный штраф.

## Реванш через транш

АКЦИОНА due diligence: сколько ни старайся, все равно проверки не покажут всей правды. Редкая сделка обходится без непредвиденных сюрпризов.

Но что делать, если все последствия предугадать невозможно? Постараться структурировать сделку так, чтобы обезо-

пасить себя насколько удастся. Например, X5 Retail Group решила приобретать петербургскую сеть «Находка» не целиком, а по частям: бизнес отдельно, недвижимость отдельно. Недавно стало известно, что ЗАО «Икс 5 недвижимость» («дочка» X5) купит только площади «Находки» в Петербурге и Ленобласти. Другой «дочке» X5 — кипрскому офшору «Алпегру» — достанется весь операционный бизнес. По мнению экспертов, осмотрительный ритейлер таким образом хочет вывести из-под удара самую ликвидную часть «Находки» — недвижимость, а налоговые претензии, если таковые возникнут, затронут операционную часть бизнеса.

Некоторых рисков покупатель может избежать, если договорится о поэтапном финансировании и разобьет общую сумму на транши. Например, говорит Алексей Фролов, покупатель платит сразу 80%, а еще 20% — через год-полтора. Скажем, завод стоит \$50 млн, налоговых рисков набирается на \$10 млн. Тогда покупная цена снижается до \$40 млн, а еще \$10 млн переводятся на специальный счет. Нет претензий — деньги со счета снимает продавец, в противном случае премия остается у покупателя.

Многие так и поступают. Свежий пример: в феврале текущего года француз-

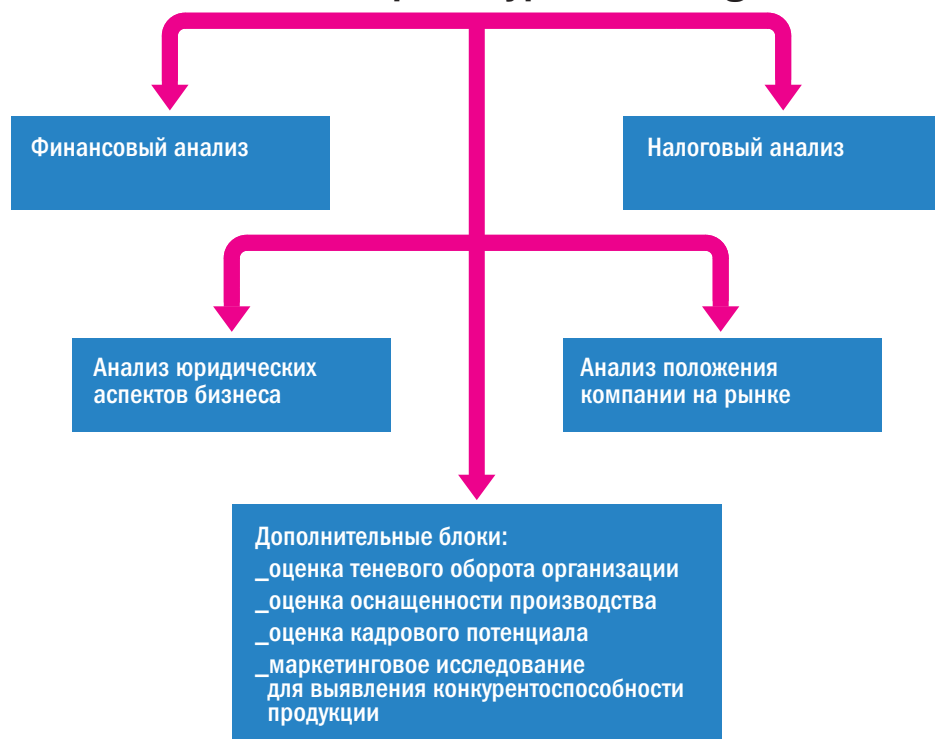
ский автомобильный концерн Renault подписал договор о приобретении 25% акций АвтоВАЗа у консорциума инвесторов во главе с «Ростехнологиями» и «Тройкой Диалог». По сообщениям СМИ, Renault оплатит покупку двумя траншами. Первый платеж в размере \$1 млрд французская сторона перечислила, когда соглашение было подписано. А вот второй транш компания переведет в 2010 году, причем его размер привязан к EBITDA АвтоВАЗа за 2009 год. Правда, эта сумма не превысит \$166 млн.

Самое разумное, полагает Алексей Фролов, — заключить договор, по которому прежний собственник возьмет на себя финансовую ответственность за любые обязательства прошлых лет. Причем образцом для подражания является договор о налоговых гарантиях ТНК-ВР. Соглашение было подписано российским консорциумом инвесторов ААР («Альфа-групп», Access Industries и «Ренова») и ВР в августе 2003 года, когда создавалась ТНК-ВР. Оно предусматривало, что акционеры несут друг перед другом ответственность по налоговым претензиям к компаниям, которые они включили в состав ТНК-ВР. Причем действие договора распространялось только на период до начала существования ТНК-ВР, то есть до 2003 года. Если эти претензии касались компаний, которые внесли российские акционеры, последние обязались выплатить компенсацию ВР, и наоборот. Экономия получилась огромной, и прежде всего у британцев. Общий размер компенсаций, выплаченных ААР британской стороне по соглашению о налоговых гарантиях, составил около \$500 млн.

Однако Кирилл Дмитриев предостерегает: неважно, подписано соглашение о разделе ответственности или нет, переложение риска с покупателя на продавца всегда иллюзорно. Ведь как только компания переходит под контроль нового собственника, налоговые схемы и все мыслимые финансовые дыры становятся лишь его заботой.

Но что бы ни делал продавец, покупатель тоже лишен сантиментов. Он всегда догадывается, какие тайны рискует обнаружить на приобретаемом предприятии в ходе due diligence. Разбирать завалы придется в любом случае, вопрос лишь в том, во сколько обойдется расчистка. И due diligence — проверенный инструмент для снижения этих расходов. **СФ**

## Компоненты процедуры due diligence





Компания Megaliner Records развивает новое направление бизнеса — создание музыкальных промодисков для корпоративных клиентов. В ходе работы выяснилось, что услуга востребована не настолько остро, как рассчитывали в компании. Как Megaliner Records найти новых клиентов?

## Музыка нас связала

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 проставленных экспертами баллов для каждого решения. Победителем становится из них, которое получает максимальный итоговый балл.

Компания Megaliner Records — один из лидеров российского рынка музыкальной дистрибуции. Ее доля на нем составляет 10–12%. Основной профиль компании — выпуск сборников популярной музыки. Торговая марка «Созвездие хитов», созданная Megaliner, не один год пользуется популярностью у россиян.

За последние четыре года в Megaliner несколько раз обращались с просьбой помочь в создании корпоративного промодиска: подобрать музыку, помочь с урегулированием вопросов авторского права. Было подготовлено несколько дисков для шести разных компаний: от розничных сетей до банков. Учитывая, что продажи компакт-дисков в сегменте b2c падают, Megaliner решила выделить работу с корпоративными клиентами в отдельное направление. Но оказалось, что найти клиентов самостоятельно не так-то просто.

Чтобы решить эту проблему, компания обратилась в «Банк решений» — совместный проект «Секрета фирмы» и сообщества менеджеров и профессионалов E-xecutive.ru. Мы получили 30 решений, из которых члены жюри отобрали пять лучших.

### Автор проблемы

**Антон Николаев**, исполнительный продюсер Megaliner Records: — Мнения людей, далеких от индустрии звукозаписи, позволили мне понять, что диск — это всего лишь один из видов музыкальных носителей. Не стоит заикливаться только на нем. В нашем случае речь должна идти о комплексной услуге по предоставлению музыкального сопровождения, не привязанной к конкретному носителю. Такие предложения были, например,

у **Сергея Щетинина**: он рекомендовал нам оказывать консультационные услуги по подбору музыки для кафе и магазинов. **Евгения Шанторенко** посоветовала нам помимо прочего брать на себя взаимодействие с правообладателями по поводу использования фонограмм для публичного воспроизведения. Управление авторскими и смежными правами авторов фонограмм — прерогатива Российской фонографической ассоциации (РФА). Скорее всего, мы возьмем на себя роль консультанта не только по подбору музыки, но и по взаимодействию с РФА.

Мне понравилось предложение **Михаила Боднарука** рассылать потенциальным клиентам демоверсии дисков, которые мы можем для них сделать. Предложить розничным сетям фирменный диск, который они могли бы вкладывать в свои каталоги или даже издавать для них каталоги на дисках, а не на бумаге, — тоже здравая идея. Похожее предложение было и у **Валентины Чувахиной**: разработать серию дисков, которые выпускались бы под торговыми марками крупных сетей, своеобразные private label. Этой идеей, кстати, мы уже воспользовались. Сейчас ведем переговоры с одним из московских продуктовых магазинов класса люкс.

Мне очень понравилось системное решение **Андрея Малафеева**. На некоторые его предложения я обратил особое внимание. Например, на рекомендацию создать «конструктор проектов», в котором были бы примеры использования фонограмм с расценками, а также предусмотрена возможность обратной связи для потенциальных клиентов. Это позволит им самостоятельно рассчитать примерную стоимость наших услуг. У Андрея Малафеева было еще одно перспективное предложение: работать со спе-



Антон НИКОЛАЕВ



Дмитрий ДОБРОВОЛЬСКИЙ



Алексей БЫСТРЯКОВ

специализированными бумажными и электронными СМИ, размещать в них кейсы об использовании музыки в рекламных целях, где в качестве одного из примеров будет приведена наша деятельность. Похожие предложения были, например, и у **Елены Степановой**.

Решение Елены, развернутое и системное, мне тоже очень понравилось. Некоторые ее рекомендации, скажем, поиск потенциальных клиентов на специализированных выставках, повторяются и у других авторов. А вот идея Елены «заходить» к потенциальным клиентам через HR-отделы — интересна и оригинальна. Действительно, сотрудники таких подразделений понимают важность корпоративной культуры и корпоративной музыки, а значит, мы можем их заинтересовать.

Мне очень понравилось решение **Татьяны Максимовой**: в нем была и конструктивная критика, и интересные предложения.

У **Алексея Мельникова** тоже была очень конструктивная критика по поводу нашего сайта. Кроме того, он предложил использовать в качестве носителей форматы DVD и mp3, установить музыку в компьютерные игры. Последнее,

«Услуга, которую Megaliner Records хотела бы продвигать, — не более чем сувенир, пусть и нестандартный, привлекательный, эксклюзивный. Но потребность в таких услугах ограничена, как потребность в любых сувенирах»

кстати, мы уже делаем: инсталлировали русский саундтрек для компьютерной игры американской компании Rockstar Games.

Сейчас мы находимся в очень выигрышном положении. Осознав при помощи участников «Банка решений» свои ошибки, мы можем учесть их в дальнейшем развитии, инвестировать в это направление средства — с учетом высказанных рекомендаций.

## Практик

**Алексей Быстрыков**, генеральный директор компании «Музыка для бизнеса»:

— Могу с уверенностью сказать, что услуга, которую Megaliner Records хотела бы продвигать, — не более чем просто сувенир, пусть и нестандартный, привлекательный, эксклюзивный. Но потребность в таких услугах ограничена, как потребность в любых сувенирах. Значит, развивать этот бизнес следует, только тщательно сопоставляя вложения и предполагаемый эффект от них.

Для меня в присланных решениях был важен в первую очередь системный подход и нестандартность. Поэтому я высоко оценил решение **Сергея Шишкова**, предложив-

шего для продвижения компании использовать провокационный маркетинг. Мне очень понравилось и предложение Андрея Малафеева запустить в интернет вирусный ролик с ремейком известного музыкального произведения. Специалисты по рекламе, скорее всего, будут первыми, кто обратит внимание на ролик, он может стать визитной карточкой компании. У Андрея были и другие нестандартные предложения, например создать «конструктор проектов». Действительно, это крайне удобно для многих клиентов. Правда, потенциал этой идеи невелик,

### Авторы самых интересных решений

МЕСТО	БАЛЛ	АВТОР	КОМПАНИЯ	ДОЛЖНОСТЬ	ГОРОД
1	23	ЕЛЕНА СТЕПАНОВА	—	МАРКЕТОЛОГ-ФРИЛАНСЕР	МОСКВА
2	22	ТАТЬЯНА МАКСИМОВА	—	КОНСУЛЬТАНТ ПО МАРКЕТИНГУ (ФРИЛАНСЕР)	МОСКВА
3–5	19	МИХАИЛ БОДНАРУК	ООО «МИР ИНСТРУМЕНТА»	РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА	МОСКВА
	19	АНДРЕЙ МАЛАФЕЕВ	ГРУППА КОМПАНИЙ EFES	МЕНЕДЖЕР ПО СВЯЗЯМ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ	МОСКВА
	19	ЕКАТЕРИНА ФИЛАТОВА	LEDD COMPANY	КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР	МОСКВА



ПОБЕДИТЕЛЬ



**Елена Степанова,**  
Москва, маркетолог-фрилансер:

**Определить возможных потребителей:**

- \_посредники, имеющие влияние на клиента (рекламные, креативные и BTL-агентства, event-компании);
- \_лица, принимающие решения в компаниях-клиентах (маркетинговый отдел, бренд-менеджеры, HR-отдел).

**Определить наиболее перспективные отрасли:**

- \_авторитет (диск покупателю новой машины);
- \_производители мебели («Купи спальню и получи диск с колыбельными»);
- \_турфирмы (при покупке тура — диск с музыкой той страны, где собираешься отдыхать);
- \_косметические салоны, SPA-салоны (диски для подарков постоянным клиентам);
- \_FMCG-компании (подарок за покупку, «собери, пришли, получи» диск).

**Как достигать до выбранной аудитории:**

- \_написать кейсы о том, как ваше решение помогло бизнесу клиентов, размещать их в специализированных изданиях, интернет-порталах и блогах;
- \_с готовыми интересными кейсами выступать на конференциях, где собираются маркетологи всего рынка;
- \_участвовать в специализированных выставках;
- \_использовать для продвижения собственный сайт.

прежде всего из-за специфики музыкального бизнеса. В его основе лежит музыка, которая, пусть она и «поп», но все же искусство. Это мир творческих индивидуальностей, которые дорожат тем, что они создали. На практике это приводит к необходимости согласовывать с авторами каждое конкретное использование их произведений.

Решение Михаила Боднарука было мне интересно из-за нестандартных предложений по работе с секретарями. Выяснять музыкальные пристрастия секретарей и высылать им демонстрационные диски в соответствии с их интересами, конечно, очень весело. Но, к сожалению, это бесполезно с практической точки зрения хотя бы потому, что секретари меняются раз в несколько месяцев.

Мне понравилось предложение **Евгения Счастливых** най-

ти «идеального посредника» для Megaliner. Раз продукт компании можно квалифицировать как сувенир, значит, он наилучшим образом будет подходить к мероприятиям, направленным на повышение узнаваемости бренда, увеличение продаж конкретного товара или услуги. Организаторы таких кампаний как раз могут выступать в роли опытных посредников в продвижении продукции Megaliner Records.

У Елены Степановой хотелось бы отметить предложение размещать в СМИ кейсы о том, как услуга Megaliner помогает развивать бизнес, выступать с презентациями о работе компании. Это хороший путь продвижения, но он требует серьезных навыков личного выступления, работы с аудиторией.

Высокий балл я поставил Татьяне Максимовой за всеобъемлющее решение. Хотелось бы также отметить решение

**Елены Бедуш**, которая подробно и грамотно изложила стратегию развития компании.

**Теоретик**

**Дмитрий Добровольский,** партнер компании «Дельта-менеджмент»:

— При отсутствии системного бизнеса по созданию музыкальных промодисков желающие получить такую услугу будут обращаться к компаниям, лидирующим на рынке музыкальной дистрибуции. К ним относится и Megaliner. За несколько лет с просьбой создать промодиск в компанию обратилось лишь немного компаний. Значит, рынок для такой услуги в принципе невелик. В пользу этого мнения говорит и тот факт, что на развивающихся рынках новые сегменты, как правило, строятся по аналогии с развитыми рынками. А на развитых рынках, насколько мне известно, нет крупных компаний, специализирующихся на таких услугах. Поэтому при рассмотрении этого кейса мне было важно ответить на вопрос, есть ли в принципе потребность в такой услуге. Но только два-три человека из 30 авторов задумались об этом.

По моему мнению, чтобы успешно развивать этот бизнес, нужно значительно увеличить ассортимент услуг. Компания должна говорить своим клиентам, что берется за любые задачи, связанные с музыкальным оформлением. Тогда продвижение обойдется дешево. Например, мне понравилось предложение Сергея Щетинина о расширении линейки услуг. Похожие идеи были и у **Петра Никонова**, **Алексея Лебедева**. Мне также импонирует идея **Ильи Ковязина** о том, что Megaliner имеет смысл создавать диски не только с музыкой, но и с другим контентом: играми, анекдотами, аудиокнигами и т. д.

Полностью согласен с **Андреем Тутубалиным**. Он пишет,

что в случае с Megaliner мы видим распространенное заблуждение производителей: у нас хороший продукт, он в рекламе не нуждается, покупатели обязаны сами выстроиться в очередь. К сожалению, отличный продукт — необходимое, но не достаточное условие для победы на рынке.

Андрей также справедливо замечает, что компании надо предлагать свою услугу не всем подряд, а только тем компаниям, которые направляют свою рекламную активность на эмоцию покупателя.

Татьяна Максимова прислала очень развернутое решение, но не думаю, что Megaliner воспользуется многими ее предложениями. Это все равно как если бы вам сказали: стройте дом, вот вам 500 инструментов. А дом при этом строится при помощи всего трех инструментов, остальные нужны только для ускорения процесса в руках очень грамотного специалиста.

Мне очень понравилось решение **Маргариты Брусницыной**. Во-первых, мне близка ее оценка рынка музыкальной дистрибуции. Я, как и она, не считаю, что рынок CD падает. Во-вторых, я полностью согласен со списком диагностированных проблем. Я бы также отметил решение **Елены Тиняковой** — за краткость и за советы, как эффективно искать клиентов на тематических выставках. **сф**

**Ценные советы по сложным проблемам**

В своей бизнес-практике вы наверняка сталкиваетесь с проблемами, которые по тем или иным причинам не можете решить самостоятельно. Помочь найти выход из сложных ситуаций или просто дать совет могут другие практики или консультанты в рамках нашего проекта «Банк 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).



Обсудив проблемы роста с участниками «Банка решений», Марк Напартович увеличил выручку «Много.ру» на 80%

**В марте 2007 года программа лояльности «Много.ру» обратилась в «Банк решений» за советом, как увеличить число партнеров. Когда полученные рекомендации были реализованы, число партнеров уменьшилось, зато оборот значительно вырос.**

## Лучше меньше, но лучше

текст: Ина селиванова

«Много.ру» — первая на российском рынке коалиционная программа лояльности. Она начала работать в 2000 году и изначально предлагала своим клиентам скидки при покупках в компаниях — партнерах программы. Но по окончании пилотного этапа «Много.ру», как и планировалось, превратилась из дисконтной программы в бонусную: вместо скидок участники программы стали получать за каждую покупку бонусы, которые позже можно обменять на ценные призы. Хотя успешных примеров бонусных программ лояльности во всем мире немало, ни клиенты, ни партнеры «Много.ру» нововведения не оценили. В результате компании пришлось практически

заново набирать клиентскую базу, а также объяснять партнерам, чем бонусная программа лучше дисконтной.

Против «Много.ру» работал и негативный опыт многих российских компаний: менеджеры, когда-то уже запустившие неудачные программы лояльности, просто не решались просить у руководства деньги на повторение подобных проектов. Многие компании, кроме того, считали участие в программах лояльности слишком дорогим и малоэффективным.

Чтобы успешно развиваться, «Много.ру» необходимо было преодолеть эти стереотипы и нарастить партнерскую базу. В марте 2007 года директор по развитию программы «Много.ру» **Марк Напартович**

обратился к читателям **СФ** с вопросом о том, как выполнить эти задачи.

Еще до обсуждения своей проблемы в «Банке решений» в «Много.ру» задумывались о том, что предпочтение при поиске партнеров стоит отдавать крупным предприятиям. После круглого стола компании, прислушавшись к советам наших читателей, начала работать в этом направлении. Так, учли совет **Ольги Григорьевой** выбрать «пилотные», то есть основные для программы, компании — те, чью продукцию или услугу клиент покупает в любом случае. «Примерно по такой схеме мы сейчас пытаемся работать», — рассказывает Марк Напартович. — Мы выделили группу компаний, которые являются нашими ключевыми партнерами. Эти компании выносятся в активную коммуникацию, они упоминаются на плакатах, наклейках, в информационных письмах пользователям и т. д.».

Кроме того, в компании согласились с рекомендацией победителя «Банка решений» **Виктора Жилиева** привлекать к участию в программе компании, конкурирующие с партнерами «Малины». Так, в число якорных партнеров «Много.ру» теперь входит МТС, сети «Экспедиция», «Доктор Столетов», конкурирующие с участвующими в «Малине» «Вымпелкомом», Le Futur и «36,6».

В компании обратили внимание и на совет **Сергея Лифшица** изменить подход к созданию презентационных материалов. «Мы стараемся делать наши презентации проще, яснее», — рассказывает Напартович. — Раньше они были перегружены техническими подробностями. Сейчас мы говорим в первую очередь о проблемах наших потенциальных партнеров и о возможностях, которые они получают, работая в нашей программе. Ведь для

этого полное понимание механизмы всех процессов не обязательно». Компания, как советовал **Александр Мельников**, расширила и набор предоставляемых партнерам клуба аналитических материалов.

**Дмитрий Бушков** предлагал дать новым партнерам возможность участвовать в программе в тестовом режиме, оплачивая только призы для клиентов, а не услуги оператора. «Эта схема абсурдна, ведь основные затраты программы — именно организационные», — объясняет Напартович. В компании придумали свой вариант тестового режима для потенциальных партнеров. «Основной риск партнера в том, что на запуск программы будут потрачены большие средства, а ожидаемых результатов она не принесет», — говорит Марк Напартович. — Чтобы это исключить, мы дали возможность компаниям опробовать участие в программе, не объявляя об этом в своих рекламных кампаниях. Например, в рамках одного города или для какой-то узкой группы клиентов. При такой схеме тестируется сам механизм работы, особенно работа с персоналом».

Согласившись с **Андреем Бянкиным**, что одно из узких мест «Много.ру» — географическая ограниченность, программу вывели на новые рынки. Теперь стать ее участником можно не только в Москве, но также в Санкт-Петербурге и Казани. И останавливаться на этом в проекте «Много.ру» не намерены.

За время, прошедшее после «Банка решений», число партнеров «Много.ру» не увеличилось, а, наоборот, уменьшилось с 300 до 170 компаний. Однако благодаря принятым мерам общий оборот программы в 2007 году вырос по сравнению с 2006-м на 80%. И еще на столько же — в первом полугодии 2008 года. **СФ**



Чтобы повысить рентабельность работы, компания «МСМ-Казань» продает стройматериалы производителей, не слишком известных в регионе. Но сломать стереотипы местных строителей и убедить их перейти на новые марки пока не удастся.

## Незванные гости в Татарии

текст: Ина селиванова

Компания «МСМ-Казань», оптом торгующая строительными материалами, создана в декабре 2007 года как «дочка» двух крупных строительных фирм Татарии — ЗАО «КСК — Промышленные технологии» и одного из казанских СМУ. Интерес строителей к рынку стройматериалов понятен: Казань активно готовится к проведению летней Универсиады-2013, и в городе строятся десятки объектов.

Как правило, местные оптовые торговцы стройматериалами предлагают полный ассортимент товаров: гипсовые и цементные смеси, лакокрасочную продукцию и т. д. Но число производителей, с которыми работают региональные дилеры, невелико. Почти в каждой группе строительных материалов есть производитель-лидер, на чью продукцию татарские строители за многие годы крепко «подсели».

В этой ситуации новая компания оказалась перед непростым выбором. Либо продавать товар, уже ставший популярным у конечного потребителя, но тогда максимум, на что можно рассчитывать, — субдилерский договор с одним из давних партнеров компании-производителя

и маржа не выше 17%. Либо рискнуть и стать эксклюзивным дилером производителей, пока не завоевавших лояльность местных строителей. Маржа в этом случае составит в среднем 30%. «МСМ-Казань» выбрала второй путь. «Мы подумали: а почему бы нам не попробовать продвигать в нашем регионе новые марки, еще не представленные здесь, но завоевавшие популярность в соседних областях и даже в сопредельных с Россией государствах?» — рассказывает **Самир Марданов**, в прошлом инженер-строитель, а ныне начальник отдела развития «МСМ-Казань» и исполняющий обязанности генерального директора компании.

Так, в дилерском пакете МСМ есть марка «Крепс», входя-

щая в пятерку крупнейших производителей сухих строительных смесей России, но до сих не представленная в Татарии. Когда-то производитель уже пытался штурмовать местный рынок, но неудачно. Теперь МСМ предпринимает новую попытку вывести «Крепс» на местный рынок. В общей сложности в дилерском пакете МСМ девять компаний, из них четыре передали МСМ эксклюзивные права на распространение своей продукции в Казани, на всей территории Татарии или даже по всему Поволжью.

### Рынок зацементирован

«МЫ РАССЧИТЫВАЛИ на очень большую емкость нашего рынка, — рассказывает Самир Мар-

данов. — Я сам работал на стройке и знаю, что при всем многообразии торговых организаций часто бывает, что найти какую-то торговую позицию даже популярной марки бывает сложно. Например, в ситуации, когда завод компании-производителя встает на профилактику».

Полностью реализовать свой потенциал и выйти на полную мощность оптовый торговец стройматериалами может в лучшем случае через два года работы. В «МСМ-Казань» учли это при формировании своих планов на ближайшие полгода: реализовывать 20 тонн строительных смесей, 4 тонны лакокрасочной продукции, не меньше 1 тыс. рулонов теплоизоляционных материалов в месяц. Но в июле, в разгар строительного сезона, удалось продать лишь 2 тонны строительных смесей, менее 2 тонн лакокрасочной продукции, 400 рулонов теплоизоляционных материалов.

Как оказалось, потребители просто не готовы воспринимать продукцию малоизвестных производителей. Например, на рынке цементных смесей региона доминируют две марки: Unis и Vetosit. Доля всех других производителей пока несопоставима с долей этих двух: не более 35%. При этом для многих местных стро-



МИХАИЛ СОКОЛОВ



Самир Марданов не знает, как изменить профессиональные пристрастия татарских строителей

ителей марка Unis — полноценный синоним понятия «плиточный клей», объясняет Марданов. Всю гипсовую продукцию в Татарии под твердым контролем держит Кнауф.

Эта ситуация — закономерный итог активной маркетинговой политики самих производителей. Например, тот же Кнауф даже открыл в Казанском архитектурно-строительном университете собственный учебно-консультационный центр.

«Мы говорили об этой ситуации нашим поставщикам, пытались аргументировать необходимость усилий с их стороны, — рассказывает Марданов. — Но они относятся к местному рынку, я бы сказал, с очень робкой надеждой. Они согласны вкладываться в продвижение, но в разумных пределах, то есть далеко не в таких масштабах, как когда-то Knauf и Unis».

При этом, уверяет Самир Марданов, за рынок все-таки стоит бороться. По оценкам «МСМ-Казань», емкость рынка строительных смесей Татарии — около 40 тыс. тонн в месяц. При этом самые крупные оптовые компании, торгующие этими смесями, занимают не более 10% рынка каждая.

Многолетнюю привязанность строителей к определенным маркам Самир Марданов объясняет еще и тем, что ком-

паниям-поставщикам удалось лично заинтересовать начальников отделов снабжения строительных компаний: «Мы тоже пытались это сделать. В некоторых случаях нам это удается. В целом, когда речь заходит о личных скидках и вознаграждениях, политика отдела снабжения кардинально меняется. Но все равно вывести продажи на желаемый уровень нам пока не удалось».

## Воины в чистом поле

ОСНОВНОЙ ПРИЕМ в борьбе за повышение уровня продаж — личный контакт с потенциальными клиентами. Менеджеры отдела продаж компании условно разделены на две группы: одни работают «в поле», а другие обзванивают строительные организации, высылают коммерческие предложения по факсу и электронной почте.

«Полевые» менеджеры выезжают непосредственно на строительные объекты, где лично общаются с сотрудниками отделов снабжения, начальниками участков, инженерами и т. д. При них всегда есть демонстрационные палеты, на которых можно сравнить предлагаемые образцы с аналогами от конкурентов. После проведения презентации строительные компании получают возможность заказать неболь-

шую разовую поставку. И если условия всех устраивают, дальнейшее сотрудничество продолжается в большем объеме.

Пока статистика продаж не очень радостная: объездив десяток строительных компаний, контракт на разовую поставку менеджер заключает в среднем только с двумя-тремя из них. Объективно 20–30% — неплохой показатель. Если бы контракты заключались на сумму хотя бы 200 тыс. руб., руководство компании было бы довольным. Но средняя сумма заключаемых контрактов — всего 10 тыс. руб., и далеко не всегда после первой разовой поставки следует контракт на крупную сумму. За полгода работы «МСМ-Казань» сумела договориться только с тремя крупными партнерами, суммы контрактов с которыми превышают заветные 200 тыс. руб. Эффективность менеджеров, работающих в офисе, несколько выше, чем «полевых»: примерно четыре контракта на 10 контактов. Но стоимость контрактов, увы, не выше, чем у «полевиков».

Общением с потенциальными клиентами «МСМ-Казань» не ограничивается. Компания размещает рекламу в СМИ. «Телевизионная реклама слишком дорога для нас, к тому же она рассчитана на повышение розничных продаж, — рассуждает Марданов. — Мы решили, что более полезной будет реклама в специализированных СМИ». Сейчас МСМ размещает рекламные модули и статьи в четырех печатных изданиях: «Стройка», «Из рук в руки» и в двух региональных газетах о строительстве. Раньше изданий, с которыми сотрудничала МСМ, было больше, но именно эти были признаны наиболее эффективными.

Кроме того, компания установила поблизости от своих складов баннер площадью 18 кв. м с совместной рекламой «МСМ-Казань» и производителя строительных смесей «Крепс». Ежеме-

сячный маркетинговый бюджет компании — 65 тыс. руб.

Примерно такую же рекламную стратегию используют и конкуренты: печатают объявления и статьи в специализированных СМИ, наружную рекламу размещают только в непосредственной близости от собственных складов.

Производители, чьей продукцией торгует МСМ, тоже выразили готовность помочь в борьбе с конкурентами. «Мы договорились, что производители разделяют с нами наши маркетинговые бюджеты», — говорит Марданов. Договаривались по сложной схеме: в первоначальное продвижение новых марок и их рекламную кампанию МСМ вкладывается самостоятельно. Через срок, указанный в договоре (от четырех до шести месяцев), МСМ сдает производителю отчет о тратах на рекламу — и производитель возвращает 50–70% затрат.

Некоторые производители, например тот же «Крепс», зарнее утверждают маркетинговый бюджет с компанией, планируют совместные акции. Другие доверяют маркетинговую кампанию МСМ, оговаривая лишь сумму, больше которой тратить на продвижение не рекомендуется.

Как же изменить пристрастия региональных строителей? Как обратить их внимание на другие, менее знакомые марки стройматериалов? **СФ**

## Слово для печати

Свои решения данной проблемы вы можете присылать в редакцию «Секрета фирмы» (sf-idea@kommersant.ru), а также оставлять на сайте и интернет-ресурсе [www.e-xecutive.ru](http://www.e-xecutive.ru) (раздел «Мастерская») до 03.09.08. 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 15.09.08, тогда же мы объявим и победителя конкурса.



# спроси секрет фирмы



Сергей Кульнев  
Москва

## Воспитание лояльности

**Существуют ли программы лояльности, направленные не на всех клиентов, а на ограниченную группу? Может, есть программы именно по удержанию клиентов?**

Ошибочно считать, что программы лояльности позволяют работать сразу со всеми клиентами компании. Наоборот, их можно использовать как инструмент для сегментирования своей аудитории и составления предложений для каждой группы клиентов исходя из их потребностей. «У нас есть возможность сегментировать клиентскую базу по нескольким признакам,— рассказывает Зоя Таджева, менеджер проекта „Программа лояльности «Связной Клуб»».— Это позволяет обращаться к определенным группам клиентов именно с теми предложениями, которые их заинтересуют. Например, домохозяйку, которая предпочитает делать крупные покупки только в период распродаж, мы не будем раздражать предложением приобрести модные новинки, а расскажем о скидках».

Клиентскую базу можно анализировать, в том числе по частоте покупок. «Если интервал между последней и предпоследней покупкой увеличивается, значит, клиенты склонны к уходу и с ними надо что-то делать»,— рассказывает Зоя Таджева.

Сделать в этой ситуации можно многое. Например, рассылать именно этим клиентам информацию о том, что за пользование какими-то услугами или совершение покупок в определенных магазинах им будут начисляться бонусы. Хорошо зарекомендовала себя система начисления бонусов за длительное пользование услугами компании. «Можно информировать клиентов о том, что если они будут пользоваться услугами компании больше года, то коэффициент начисления бонусных баллов удвоится,— рассуждает Зоя Таджева.— То есть за одни и те же покупки они будут получать вдвое больше бонусов, чем на начальном этапе».

Мария, HR-менеджер  
Санкт-Петербург

## Деньги любят правду

**Кандидат назвал сумму, которую якобы получал на прежнем месте работы, но я уверена: это «приписка». Как поймать его на лжи?**

На самом деле в своих подозрениях вы не одиноки — многие кандидаты преувеличивают свою стоимость на предыдущем месте работы, рассчитывая на повышенный оклад. Эксперты рекрутинговой компании Kelly Services в начале этого года опросили более 115 тыс. человек из 33 стран мира, включая 4 тыс. человек из России, и 15,2% опрошенных признались, что при собеседовании завышали уровень своей заработной платы на прежнем месте работы. Если вы не пользуетесь детектором лжи, проверить свои догадки будет сложно — не звонить же в бухгалтерию компании, в которой работает кандидат, особенно если он еще

не уволился. Можно навести справки через рекрутеров, знакомых HR-менеджеров, а еще лучше — держать руку на пульсе и быть в курсе зарплат на рынке труда по данной специальности. Но в ряде случаев не стоит даже тратить силы на расследование, просто внимательнее присмотритесь к такому кандидату. Скорее всего, это не единственная его ложь, потому что нечестные люди обычно приписывают себе массу достоинств, которыми не обладают — чужие успехи, знания, опыт и т. п. Достаточно один раз найти в рассказе соискателя логическое несоответствие, и можно смело с ним прощаться.

Елена Тихомирова  
Москва

## Эффективная гибкость

**Два сотрудника просят разрешить им приходить на работу позже — по семейным обстоятельствам. Руководитель не против, но вдруг другие тоже захотят?**

Здесь важно понять, что для вас важнее — эффективность или сложившийся порядок. Нередко в силу различных обстоятельств, связанных с семьей или учебой, сотрудники просят работодателя изменить график работы. Поэтому многие компании сейчас практикуют гибкий график, когда главное — получить определенный результат, а не сидеть «от сих до сих». При таком режиме сотрудник может разделить день на части и работать, скажем, с 9 до 13 в офисе, а с 15 часов — дома. Чтобы не допустить злоупотреблений, нужно анализировать каждую конкретную ситуацию. Так, в од-

ной компании пошли навстречу мужчине-менеджеру, который один воспитывал ребенка и ему было важно забирать его днем из школы и отвозить домой. Ему позволили работать по гибкому графику — это было проще, чем искать и обучать нового человека. Сегодня гибкий график является конкурентным преимуществом компании на рынке труда, с его помощью можно привлечь наиболее квалифицированных сотрудников. Однако не все работодатели осознают, что, отказываясь идти на компромисс, они могут потерять очень ценных людей.

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.

# КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

РЕЦЕНЗИЯ

КАК РАЗВИВАТЬ БИЗНЕС, ЕСЛИ ИМ ВЛАДЕЮТ 550 ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ?  
В НЕКОТОРЫХ СЛУЧАЯХ ЭТО УДАЕТСЯ: ОБОРОТ 52 МЛРД ЕВРО  
И БОЛЕЕ 300 ТЫС. ПЕРСОНАЛА ГОВОРЯТ САМИ ЗА СЕБЯ. СЕКРЕТ В ТОМ,  
ЧТО ФАМИЛИЯ СОБСТВЕННИКОВ — МЮЛЬЕ. **ТЕКСТ: ЮЛИЯ ФУКОЛОВА**

## Сага о Мюлье



**Кто создал Auchan, Atac, Leroy Merlin?  
Секреты семьи Мюлье  
ГОВЕН Б.**

М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2008  
ОБЛОЖКА / ПЕР. С ФРАНЦ. / 264 С.

Наверное, в мире нет более закрытых предпринимателей, чем семья Мюлье, владеющая всем известными магазинами Auchan, Atac, Leroy Merlin и др. Разве что семья Марс из США. Но теперь одним белым пятном стало меньше.

Французский журналист **Бертран Гобен**, сотрудничающий с ежемесячником *Lineaires* (новости крупной розницы), дерзнул сбросить покров тайны с бизнеса скромных французских буржуа. И они, как ни старались, не сумели этому помешать.

Расследование Гобена можно читать как захватывающий детектив, в котором распутывается структура собственности и организация бизнеса семьи Мюлье. Наверное, так же интересно знакомиться с жизнью мафиозных кланов, только у тех дела главным образом нелегальные, а у Мюлье с законом полный «лямур». Целых два года Гобен изучал документы, собирал по крупицам данные, в том числе в коммерческих судах (во Франции там регистрируют компании, туда же подают финансовую отчетность). И в конце концов сделал массу неожиданных открытий, которыми поделился с читателями.

Основатели международной торговой империи выросли в промышленном городке Рубе, на севере Франции. **Луи**

**Мюлье** и его жена **Маргарита** (в девичестве Летьен) поначалу занимались производством шерстяной пряжи, а их 11 детей стали движущей силой будущего клана. В 1955 году они решили не делить наследство родителей, а собрали несколько семейных компаний в общий котел и установили совместное владение. Соглашение сохраняется по сей день, только число наследников увеличилось до 550, да и котел вырос.

Договор между потомками Мюлье основан на фундаментальном принципе: все члены клана владеют долями во всех компаниях в равной пропорции. Или, как пишет Гобен, «все во всех». На сегодняшний день семья, вернее, Ассоциация семьи Мюлье (АСМ), контролирует десятки разных бизнесов, но их империя никак не оформлена официально. Все фирмы существуют самостоятельно и юридически не зависят друг от друга. Гобен сравнил организацию капитала Мюлье с песочными часами. В нижней части — семейные компании. Над ними — два уровня холдингов, еще выше —

узкое горлышко, семь головных структур. А в верхней части — 248 гражданских товариществ самих Мюлье, которые, в свою очередь, владеют акциями головных структур. В общем, изящно и со вкусом. И ни один рейдер не подберется.

Любопытно, что Мюлье, занимаясь текстильным производством, далеко не сразу обратили внимание на розницу. Зато потом оценили ее по достоинству. Гобен уделил особое место фламану их розничной эскадры — компании Auchan. В 1961 году **Жерар Мюлье-Матис** открыл магазинчик самообслуживания в городе Лилль, в рабочем квартале Верхние Поля (*Hauts champs*, отсюда и Auchan). Три года предприниматель терпел убытки, но в конце концов нашел уникальное позиционирование. Поначалу ему даже помогал советами **Марсель Фурнье**, владелец сети *Carrefour*, ныне одного из самых серьезных конкурентов Auchan.

В заключение отметим, что книга Гобена достойна стоять на полке не только у ритейлеров, но и у всех, кто интересуется историей известных предпринимателей. Единственное, чего в ней нет, — это подробного анализа практики Auchan, например, как выбивать скидки из поставщиков. Но это уже совсем другая история. **СФ**

с65



# принципы

## Владимира Долгова

Глава российского **Google**, в свое время превративший «Озон» в крупнейший интернет-магазин Рунета, признается, что управлять собственным бизнесом никогда бы не хотел — психология у него **не предпринимательская**. В то же время компании, которые ему интересны, можно пересчитать по пальцам одной руки.

### **Google** — это очень серьезно.

Хочется верить, что я здесь надолго. Потому что это особенная компания. Вообще, есть совсем немного компаний, история которых меня впечатляет и в которых мне интересно было бы работать. Кроме Google это Amazon и Apple.

### **Я всегда** смотрю, насколько человек по своему духу **googly**, прежде чем взять его на работу.

То есть насколько свободно он может общаться с разными людьми. Потому как вполне вероятно, что в течение дня он будет разговаривать с десятком людей в разных странах. Такова специфика Google. У меня был однажды телефонный разговор с двумя коллегами, один сидел в Калифорнии, другой — в Токио. У меня был вечер, у того, кто в Калифорнии, — утро этого дня, а в Токио — утро следующего. Мы обсуждали что-то и решили: ОК, сделаем это послезавтра вечером. А потом — стоп. Это где будет — вечер послезавтра?

**Культура** Google везде одинакова, но есть вещи, которые зависят от места расположения офиса. В Калифорнии, например, можно привести на работу собаку. А у нас нельзя, у нас тут в Lotte Plaza в девять часов вечера лифты выключают. А мы на 15-м этаже. Так что с собаками приходиться не пробовали.

**В России** мне интереснее, чем где бы то ни было. Я физик, и когда произошел распад СССР, у меня было несколько предложений о работе в лабораториях США. Но я никуда не поехал. Потому что не понимаю, как люди, приходя на работу в понедельник, могут ждать пятницы. Из-за того, что в пятницу они уйдут с работы на час раньше и поедут не домой, а на озеро Тахо кататься на лыжах.

**Когда** уходил интерес, я тоже ушел. Поэтому, например, покинул «Озон» — ушел драйв. Заработать на жизнь всегда можно. Но хочется же еще и жить интересно.



**«Не нужно** множить сущности сверх необходимого», — гласит принцип бритвы Оккама, которому я следую по жизни. В бизнесе для того, чтобы принимать какие-то решения, нужна информация. Если она неполная, не надо изобретать ее. Обойдись без того, что не знаешь, или достань это. Лишь не стоит говорить: вот если завтра будет +48 °С, то продажи мороженого резко вырастут. И строить на этом бизнес-план.

**Только** не надо заставлять меня регулярно общаться со студентами и еще, не дай бог, принимать у них экзамены — хотя с разовыми лекциями в бизнес-школах я выступаю. Мы с ними разругаемся вдрызг. Потому что у нас разные задачи. У них иной подход с самого начала — им курс нужно сдать. Ну, я же помню себя студентом, таким же был. А сейчас я не выношу шаблонов.

**Не люблю** общаться с людьми, с которыми мы не резонируем, — это бездарно потраченное время. Если я приезжаю куда-то и выясняется, что мне там скучно и неинтересно, пытаюсь слиться как можно быстрее.

**Жизнь** короткая, и проводить ее в машине глупо. Поэтому днем на встречи часто езжу на метро.

**Я не очень** люблю бизнес-школы, хотя у меня самого диплом MBA Калифорнийского университета. В школах, как правило, пытаются учить бизнесу вообще — и в этом есть какая-то ошибка. Но существуют вещи, которые каждый линейный менеджер должен знать. И одна из них — как работает теория очередей или теория массового обслуживания. Но на деле получается, что теория говорит тебе: касс должно быть пять, а ты думаешь: пусть будет четыре, справятся. В итоге не справляются. А магазин уже построен, изменить ничего нельзя. Может, как раз в этом случае и надо вспомнить о дипломе, который висит на стене?

**Когда** уходят твои учителя, понимаешь, что остаешься за старшего. Никто не позвонит больше и не прочистит голову. Теперь прочищаю сам. **СФ** записала Елена Локтионова

# читайте в следующем номере

(в продаже с 25 августа)

## частная практика

Когда российская компания «Алкотел» стала выпускать DECT-телефоны под брендом Texet, она сумела добиться успеха на рынке, где конкуренция буквально зашкаливает

## конкуренция

Российские производители кирпича увлеклись игрой цвета. Хотя на рынке стабильная ситуация и растет спрос, они выпускают нестандартный кирпич и начинают заниматься брендингом

## идеи

Скоро на визитках рядом с номером телефона и адресом появится новая строчка: широта и долгота. В эпоху GPS-навигации компании осваивают рыночные возможности, вызванные к жизни новым способом ориентации в пространстве

## лаборатория

Работа или жизнь? То и другое, но работа важнее. «Секрет фирмы» опросил российских менеджеров и выяснил, что большинство из них живет с диагнозом «запущенный трудовоголизм»

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

Секрет фирмы





