Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА № 41 (80) 01 НОЯБРЯ — 08 НОЯБРЯ 2004 www.sf-online.ru

Штаб-квартирный вопрос

Когда центральному офису не место в Москве с10

Что не устраивает компании в коммерческих банках с58

Три лучших брэнда года с40

Чем занимаются сотрудники на корпоративных вечеринках с64

ISSN 1727-4176 04041

9 771727 417006

Инструмент №1 для построения бизнеса

Бизнес строится на правильных ИТ–решениях. А передовые информационные технологии строятся на основе технологий Intel®. Везде, от настольных ПК до ноутбуков и серверов, технологии Intel® для бизнеса обеспечивают высокую производительность и надежность. Для подробной информации **посетите сайт: www.intel.ru/smb**

Мобильность — залог успеха.
Технология Intel® Centrino™ для мобильных ПК* открывает дорогу новому поколению беспроводных ноутбуков — тонких, легких, с еще более длительным временем работы батарей.

Производительность — в первую очередь.
Процессоры Intel® Pentium® 4 с технологией Hyper–Threading могут повысить на 25% производительность ПК, работающих с двумя прило–жениями одновременно**.

Мощные и многоцелевые.
Серверы на базе процессоров Intel® Xeon™ — это отличное соотношение цены и производительности, плюс широкий спектр применений и возможностей для масштабирования.

Эффективность бизнеса.
Процессор Intel® Itanium® 2 разработан для работы с ресурсоемкими приложе–ниями и предназначен для решения задач, требующих обработки большого количества данных.

*Для работы беспроводного соединения и некоторых функций вам могут понадобиться дополнительные программные приложения или внешние технические устройства. Наличие общественных точек доступа к беспроводной локальной сети ограничено, и некоторые точки доступа могут не поддерживать системы с технологией Intel® Centrino™ для мобильных ПК с операционной системой Linux. Производительность и функциональные возможности компьютерных систем и беспроводной связи, а также время автономной работы зависят от вашей операционной системы, оборудования и программного обеспечения. **Ищите системы с логотипом процессора Intel® Pentium® 4 с технологией HT. Разместив этот логотип, продавец Вашей системы подтверждает использование технологии Hyper–Threading. Производительность может варьироваться в зависимости от используемого программно–аппаратного обеспечения. Для получения более подробной информации посетите http://www.intel.ru. © Intel Corporation 2004. Intel, Intel Inside, логотип Intel Inside, Pentium, Centrino, логотип Intel Inside Centrino, Xeon и Itanium являются товарными знаками или зарегистрированными товарными знаками корпорации Intel или ее дочерних компаний в США и других странах. Все права защищены. Товар сертифицирован.

«Люди в России ложатся спать довольно поздно, и запрет на транслирование рекламы с семи утра до десяти вечера приведет к тому, что рекламой пива удастся охватить не 99% зрителей, как раньше, а примерно 96%. Кстати, если вы заметили, теперь в рекламных блоках после десяти часов вечера крутится по пять-шесть „пивных" роликов. Рекламное давление на зрителя стало фактически еще более плотным»

ЕЛЕНА ОРЛОВА

Секрет фирмы

01 ноября – 08 ноября №41 (80)

тема номера 10 «Если дорога на работу занимает более полутора часов, то люди увольняются в течение полугода. Когда компания уезжает в Подмосковье, она теряет до половины персонала»

частная практика 36 «Мы начали думать, какие еще рынки могут нам подойти. Ближний Восток показался привлекательным: в нашей ценовой нише работают местные производители и почти нет иностранцев»

лаборатория 48 «Главный итогом я считаю появление у рынка интереса к компании. Мы выпустили CLN в апреле, а в июне у нас побывало три группы инвесторов. И все были big names на этом рынке»

корпоративная вечеринка 64 «Wow — это, в нашем понимании, уникальное событие: о нем будут долго говорить и оно никогда не повторится. Бюджет таких вечеринок бывает большой и очень большой»

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

30 ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА

«С самого начала было решено, что основной цвет проекта будет оранжевым. Этот цвет, как показывали многочисленные исследования, вызывает положительные эмоции»

58 ЛАБОРАТОРИЯ

«Банкам еще расти и расти до своих клиентов. Главное — понимать, что идеальный банк предлагает своим клиентам решение их проблем, а не решает за их счет собственные»

содержание

ДНЕВНИК НАБЛЮДЕНИЙ

06 КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ
28 ЛЮДИ
44 КОМПАНИИ
74 ЦИФРЫ

ТЕМА НОМЕРА

СТРАТЕГИЯ

10 Штаб-квартирный вопрос
Потянутся ли компании в Петербург, если его сделают столицей? Уже обозначилась противоположная тенденция: головные офисы переезжают в регионы

16 Глобальная переброска
Как корпорация Boeing всего за четыре месяца упаковала чемоданы и переехала к новому месту службы

РАЗГОВОР НОМЕРА

КОНКУРЕНЦИЯ

20 «Задача ПИТ — стать пятым игроком»
Председатель наблюдательного совета «Пивоварен Ивана Таранова» Евгений Кашпер уверен: компании, согласной довольствоваться на пивном рынке шестым местом, скоро не хватит места на магазинных полках

ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА

ЭКСПАНСИЯ

30 Пакистанский экспресс «Роколора»
Российский производитель краски для волос решил выйти на мировой рынок не через Европу, а через Ближний Восток

АМБИЦИИ

36 Оранжевое настроение «Манго»
С появлением на рынке «нового фрукта» продавцы лицензионной аудиовидеопродукции стали бороться не только с контрафактом, но и друг с другом

БРЭНДИНГ

40 Главные брэнды года
Сторонники яркого креатива сейчас в меньшинстве — актуальны отработанные технологии

ЛАБОРАТОРИЯ

ФИНАНСЫ

48 Нотная азбука
На российском рынке появился финансовый инструмент credit linked notes. Многие компании уже используют его для получения инвестиций и выхода на международные рынки

52 Наша цель — AIM
Золотодобывающая корпорация Highland Gold Mining — пример для подражания тем компаниям, которые нуждаются в деньгах, но пока не могут выйти на большие биржевые площадки

58 Рандеву с банкиром
«Секрет фирмы» и Ассоциация менеджеров спросили финансовых директоров компаний, какие банки им нужны

62 КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

СПЕЦИАЛЬНОЕ ОБОЗРЕНИЕ

63 Корпоративная вечеринка
■ как встретить Новый год на работе

В БЛИЖАЙШИХ НОМЕРАХ

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

«ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ»	09.11.04
IONE. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ	15.11.04
«ПОЛЕЗНАЯ ПЛОЩАДЬ». ТЕНДЕНЦИИ РЫНКА КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ	22.11.04
«КАБИНЕТ». РАБОЧАЯ ОБСТАНОВКА ДЛЯ БИЗНЕСА	29.11.04

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

Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА
№ 41 (80) 01 НОЯБРЯ — 08 НОЯБРЯ 2004

УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ ООО «СЕКРЕТ ФИРМЫ»

Редакция

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА
АРТ-ДИРЕКТОР ИРИНА БОРИСОВА
ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК ИРИНА ДЕШАЛЫТ
ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АНДРЕЙ УТКИН
ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ ИРИНА СТЕПАЧЕВА-БОХЕНЕК
БИЛЬД-РЕДАКТОР МАРИЯ УЖЕК
ОТДЕЛ «БИЗНЕС-ПРАКТИКА» РЕДАКТОР ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА, **ЗАМЕСТИТЕЛЬ РЕДАКТОРА** АЛЕКСАНДР БОРИСОВ, **ОБОЗРЕВАТЕЛЬ** СТАНИСЛАВ МНЫХ, **КОРРЕСПОНДЕНТЫ** ЮЛИЯ ИПАТОВА, ПАВЕЛ КУЛИКОВ, НАТАЛЬЯ ОБУХОВА, МАРИЯ ПЛИС
ОТДЕЛ «БИЗНЕС-ТЕХНОЛОГИИ» РЕДАКТОР КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, **ОБОЗРЕВАТЕЛИ** СЕРГЕЙ КАШИН, МАКСИМ КОТИН, **КОРРЕСПОНДЕНТЫ** СВЕТЛАНА АЛЕШИНА, АНДРЕЙ ВЫРКОВСКИЙ
ОБОЗРЕВАТЕЛИ ПРИ ГЛАВНОМ РЕДАКТОРЕ ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК, ТАТЬЯНА ТКАЧУК, ЮЛИЯ ФУКОЛОВА
РЕДАКТОРЫ СПЕЦИАЛЬНЫХ ОБОЗРЕНИЙ НАТАЛЬЯ КУЛАКОВА, ДЕНИС ЛИТОШИК, АДЕЛЯ ФАТЕХОВА
ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ «IONE. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ» ИГОРЬ ПИЧУГИН (редактор), МАРИЯ ПРАВДИНА, АНДРЕЙ ШЕРМАН, КОНСТАНТИН ПРОКШИН
ДИЗАЙНЕР АНТОН АЛЕЙНИКОВ
ИНФОГРАФИКА ЛЕОНИД КУЛЕШОВ
ФОТОГРАФ ЕВГЕНИЙ ДУДИН
ЛИТЕРАТУРНЫЙ РЕДАКТОР ЮЛИЯ ШЛЕЗИНГЕР
КОРРЕКТОРЫ ЕЛЕНА ВОЙНАЛОВИЧ, ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА
АВТОР ДИЗАЙН-ПРОЕКТА АНАТОЛИЙ ГУСЕВ
ОБЛОЖКА ВАРЯ ПОЛЯКОВА

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

Коммерческие службы

ИЗДАТЕЛЬ ЮРИЙ КАЦМАН
ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЮРИЙ КАЛАШНОВ
ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ И РЕКЛАМЕ ТАТЬЯНА КУРТАНОВА
РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА ДАНА ГАЙДЕБУРОВА (руководитель), ВАЛЕРИЙ ВАЛЯЛЬЩИКОВ, ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА, РЕДЖАНА ГУСМАНОВА, МАЙЯ ИВАННИКОВА, ТАТЬЯНА КОВАЛИНА, ТАТЬЯНА ЛАРИНА, ЕЛЕНА МАКАРОВА, ЮЛИЯ ПИСАРЕВА, ЕВГЕНИЯ ТАРАСОВА, АЛЕКСЕЙ ТОЩЕВ, АЛЛА ШУТОВА
СЛУЖБА РАСПРОСТРАНЕНИЯ ГАЛИНА ЗИНЬКОВИЧ (руководитель), АННА ДАНИЛОВА
СЛУЖБА PR И PROMOTION ОЛЬГА ГЕРАЩЕНКО (руководитель), ОЛЬГА БЕСКИНА, ВИКТОРИЯ ГАТИЛОВА, ЮЛИЯ ТИХОМИРОВА
ДИРЕКТОР ПО РЕГИОНАЛЬНОМУ РАЗВИТИЮ ЕЛЕНА ПОРТНЯГИНА
«СЕКРЕТ ФИРМЫ ONLINE» (WWW.SF-ONLINE.RU) ВЛАДИМИР ДОЛГИЙ-РАПОПОРТ, МАРИЯ ШАРАПОВА, АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ
СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ МАРИНА СЕМЕНОВА, АЛЕКСАНДР СОЛОВЬЕВ
МАРКЕТОЛОГИ-АНАЛИТИКИ МАРИЯ АРЕСТОВА, АЛЕКСАНДРА САВИНА

СБОР И ОФОРМЛЕНИЕ РЕКЛАМЫ
ТЕЛ. (095) 771-6184, 771-6185 (ТЕЛ./ФАКС),
E-MAIL: RECLAMA@SF-ONLINE.RU

УПРАВЛЕНИЕ ДИСТРИБУЦИЕЙ
БИЗНЕС-АГЕНТСТВО ДЕЛОВОЙ ПРЕССЫ
ТЕЛ. (095) 250-7677, 748-1943

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

Для писем и звонков

АДРЕС РЕДАКЦИИ, ИЗДАТЕЛЯ И УЧРЕДИТЕЛЯ
105066, МОСКВА, ТОКМАКОВ ПЕРЕУЛОК, Д. 23, СТР. 1
ТЕЛЕФОНЫ РЕДАКЦИИ (095) 771-6181, 771-6182 (ТЕЛ./ФАКС)
E-MAIL EDITOR@SF-ONLINE.RU, ИНТЕРНЕТ WWW.SF-ONLINE.RU

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

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

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

ЖУРНАЛ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЗАРЕГИСТРИРОВАН В МИНИСТЕРСТВЕ РФ ПО ДЕЛАМ ПЕЧАТИ, ТЕЛЕРАДИОВЕЩАНИЯ И СРЕДСТВ МАССОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ. СВИДЕТЕЛЬСТВО ПИ № 77-17066 ОТ 26.12.2003 Г.

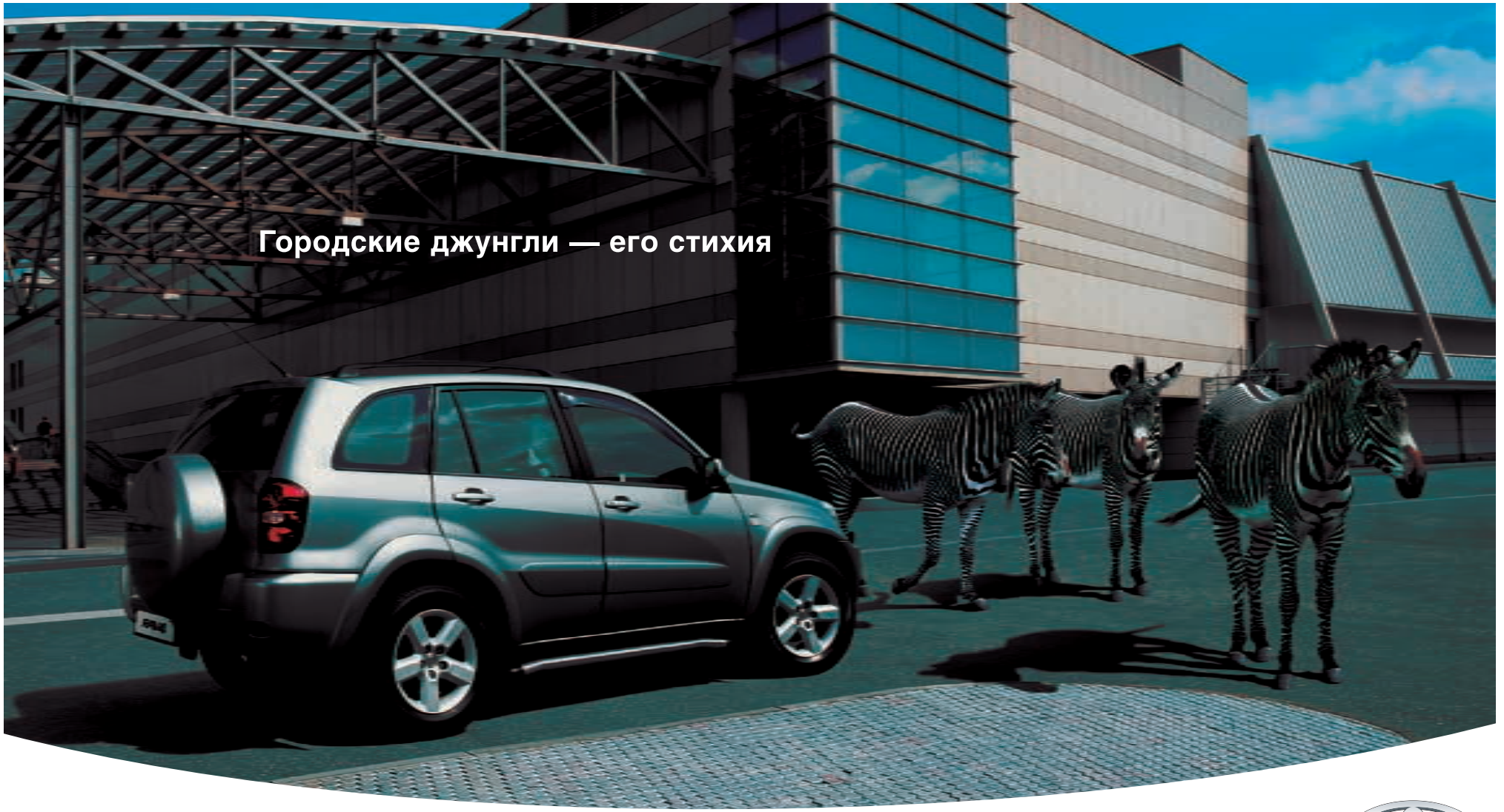
ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ: 17500 В КАТАЛОГАХ АГЕНТСТВА «РОСПЕЧАТЬ» И МОСПОЧТАМТА; 17600 В ОБЪЕДИНЕННОМ КАТАЛОГЕ «ПОДПИСКА 2004»

«СЕКРЕТ ФИРМЫ» ИСПОЛЬЗУЕТ:
ЛЕГАЛЬНОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ЛИЦЕНЗИОННУЮ ПРАВОВУЮ СПРАВОЧНУЮ СИСТЕМУ, ЛИЦЕНЗИОННОЕ ФИНАНСОВОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ЛИЦЕНЗИОННЫЕ ШРИФТЫ

® «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЯВЛЯЕТСЯ ЗАРЕГИСТРИРОВАННЫМ ТОВАРНЫМ ЗНАКОМ, СВИДЕТЕЛЬСТВО №244264. ЗАЩИЩЕН ЗАКОНОМ РФ № 3520-1 ОТ 23.09.92 «О ТОВАРНЫХ ЗНАКАХ, ЗНАКАХ ОБСЛУЖИВАНИЯ И НАИМЕНОВАНИЯХ МЕСТ ПРОИСХОЖДЕНИЯ ТОВАРОВ»

© ООО «СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2004

www.toyota.ru



RAV4 Максимум возможностей. Максимум свободы.

Управляй мечтой. **TOYOTA**

EXPO 2005 AICHI JAPAN

Москва: Тойота Центр Битца (095) 721-3388; Тойота Центр Кунцево (095) 933-4033; Тойота Центр Лосиный Остров (095) 105-0055; Тойота Центр Серебряный Бор (095) 721-3370; Тойота Центр Отрадное (095) 780-7878. **Санкт-Петербург:** Тойота Центр Автово (812) 320-9800; Тойота Центр Пискарёвский (812) 321-6181; Тойота Центр Пулково (812) 320-1030; Тойота Центр Приморский (812) 336-3888. **Екатеринбург:** Тойота Центр Екатеринбург (343) 210-1020; Тойота Центр Екатеринбург Север (343) 333-0231. **Казань:** Тойота Центр Казань (8432) 18-4318. **Пермь:** Тойота Центр Пермь (3422) 689-888. **Ростов-на-Дону**: Тойота Центр Ростов-на-Дону (8632) 429-000. **Самара:** Тойота Центр Самара (8462) 700-500. **Уфа**: Тойота Центр Уфа (3472) 24-6565. **Челябинск:** Тойота Центр Челябинск (3512) 95-9595

Raiffeisen BANK

Программа кредитования доступна в Москве и С.-Петербурге для всех моделей Toyota, официально поставляемых в Россию. ***Рассмотрение заявки — 1 рабочий день. Ставка — от 9% годовых. Сумма первоначального взноса — 20%.*** За подробной информацией по программе кредитования обращайтесь к официальным дилерам. Решение о выдаче кредита принимается банком индивидуально для каждого заемщика на основании поданных документов. ЗАО «Райффайзенбанк Австрия». Генеральная лицензия Банка России № 3292.

Товар сертифицирован

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

ЦБ не устоял перед инфляцией

Центробанк так и не смог соблюсти баланс между укреплением рубля и ростом инфляции.

Серьезное падение курса доллара в последние дни говорит о том, что ЦБ решил сосредоточиться на сдерживании инфляции. Всего за три дня американская валюта подешевела на 35 копеек, или на 1,2%, полностью обескуражив валютный рынок. Курс доллара впервые за последние полгода опустился ниже психологической отметки в 29 рублей. Причем, как уверены дилеры, падение американской валюты спровоцировал не кто иной, как ЦБ, который до этого времени поддерживал ее курс на стабильном уровне посредством активной покупки долларов, а потом неожиданно ушел с рынка. В результате началась массовая продажа долларов, что привело к резкому снижению курса.

Смену тактики ЦБ эксперты объясняют общемировым падением доллара по отношению к другим мировым валютам. Скорее всего, он продолжит снижение и дальше, чему способствуют неоднозначная ситуация вокруг президентских выборов в США, война в Ираке, подрывающая показатели американской экономики, а также намеренное ослабление правительством страны курса национальной валюты для стимулирования экономического роста.

Не мешая падению доллара, ЦБ фактически демонстрирует смену приоритетов в своей политике в пользу борьбы с быстро растущей в России инфляцией. Ведь мировые цены на нефть и не думают снижаться, поэтому приток валюты в страну колоссален. В таких условиях сдержать инфляцию можно лишь за счет укрепления рубля. При этом ЦБ, похоже, забывает о том, что сильный рубль делает экспорт из страны невыгодным, а импорт, наоборот, сверхприбыльным.

Оценка экспертов **–1,09**

ФАС замахнулась на олигополии

В скором времени подозрения в злоупотреблении монопольным положением могут предъявить сразу нескольким компаниям, работающим на одном и том же рынке.

КОНТРОЛЬ

Федеральная антимонопольная служба (ФАС) разработала проект нового закона о конкуренции, где существенно видоизменено понятие «доминирующая компания». Сейчас таковой считается структура, чья доля на рынке превышает 65%. По закону запрещено устанавливать монопольно высокие или низкие цены, сокращать производство товара, на который имеется спрос, или продавать его по разным ценам разным категориям потребителей. В новом законопроекте ФАС нарекает доминирующей каждую из трех компаний, совместно контролирующих более 50% рынка, или каждую из пяти, которым принадлежат 70%. Согласно подготавливаемым ФАС поправкам в Кодекс по административным правонарушениям, за злоупотребление доминирующим положением компании могут быть оштрафованы на 2–4% от своих годовых оборотов.

Как заявил СФ на условиях анонимности член правления одной из крупнейших российских государственных монополий, на самом деле такими законопроектами ФАС просто пытается расширить свои властные полномочия. Однако едва ли новый закон о конкуренции сможет сильно повредить рынку. Ведь непонятно, посредством каких механизмов он будет реализован на практике. А доказать факты злоупотребления доминирующим положением на рынке, как правило, очень сложно. С ним не согласен партнер юридической компании «Джон Тайнер и партнеры» Валерий Тутыхин, — по его мнению, подобные факты все-таки можно доказать. Так, нередко компании договариваются о ведении совместных действий на рынке в письменной форме. Или могут возникнуть косвенные признаки олигополии — когда, к примеру, все цены на рынке внезапно поднимаются до определенного уровня. Впрочем, Тутыхин полагает, что новый закон будет направлен прежде всего на выявление картеля и наказание всех его участников. Но чтобы закон был действительно эффективен, в нем должны быть четко прописаны критерии олигополии.

Оценка экспертов **–0,64**

МЭРТ займется инкубаторами

Чиновники намерены помочь российскому малому бизнесу с решением «квартирного вопроса», предоставив офисные помещения на льготных условиях.

ЛЬГОТЫ

Как заявил замглавы Минэкономразвития Андрей Шаронов, в следующем году это ведомство намерено реализовать проект по созданию бизнес-инкубаторов. В рамках проекта предприятиям малого бизнеса собираются передать офисные помещения в аренду, сроком на три года с прогрессивной ставкой арендной платы. Первые два года эта ставка может составлять всего 30–50% от рыночной. И только на третий год платить придется уже по полной. По словам Шаронова, в настоящее время арендодатели зачастую создают невыгодные условия для малого бизнеса. Государство может, базируясь на требованиях информационной открытости, публиковать реестры собственности, которая будет потенциально доступна «малышам» для аренды. Такие пилотные проекты проведут в следующем году в 20 регионах России, а средства на их реализацию собираются выделить из бюджета на 2005 год.

Как отмечают эксперты, бизнес-инкубаторы могут стать серьезным подспорьем для «малышей», поскольку цены на недвижимость чрезвычайно высоки и продолжают расти. Хотя члена президиума «Опоры России» Илью Хандрикова беспокоит, будет ли у компании право остаться в офисе и по истечении срока аренды или ей придется «очистить помещение» независимо от своего желания.
А ведущий консультант департамента коммерческой недвижимости компании Penny Lane Realty Ян Аль-Нури полагает, что этим проектом МЭРТ еще и проявляет заботу об объектах недвижимости, находящихся в федеральной собственности. Многие из них сейчас простаивают и разрушаются. Вероятнее всего, добавляет он, малые предприятия будут «селить» в малопривлекательные здания низшего ценового сегмента — класса С.

Оценка экспертов +2,46

Чиновников урежут в правах

В скором времени многочисленные ведомства не смогут запросто закрывать неугодные им по тем или иным причинам предприятия. Для этого им потребуется санкция суда.

ЛИБЕРАЛИЗАЦИЯ

На днях Госдума приняла в первом чтении поправки в Кодекс об административных правонарушениях, согласно которым закрывать предприятие можно будет только по решению суда. Внеплановые и немотивированные проверки, с которыми так любят нагрянуть в компанию представители самых различных ведомств, являются одной из главных и давних проблем для нормального функционирования бизнеса в нашей стране. На практике чаще всего особенно рьяно интересуются делами бизнеса Госсанэпиднадзор, Госпожнадзор, Госторгинспекция, миграционная служба и трудовая инспекция. Все эти организации имеют право оштрафовать предприятие, привлечь к ответственности и сместить с должности его руководителей, а некоторые (в первую очередь пожарная и санитарная службы) — даже закрыть компанию. Зачастую чиновники этих ведомств используют угрозу закрытия предприятия просто как повод для вымогания взятки. Сами компании тоже «заказывают» ведомствам проведение подобных проверок, чтобы навредить конкурентам.

Еще в начале февраля этого года правительство одобрило предложение комиссии по административной реформе об отмене полномочий многочисленных федеральных органов по приостановлению деятельности компаний. Как заявлял ныне бывший вице-премьер Борис Алешин, около 40 организаций обладают такой властью. И это ставит предприятия в финансово невыгодное положение. По его словам, вторжение в деятельность компаний должно осуществляться только через суд. Однако эти предложения дошли до Думы только сейчас. Однако, согласно новым поправкам, дело об административном правонарушении должно быть рассмотрено судом в чрезвычайно сжатые сроки — за пять дней. Как полагают юристы, такие сроки совершенно нереальны, поскольку после окончательного принятия этого закона на суды обрушится целый вал соответствующих заявлений как от компаний, так и от чиновников, и их рассмотрение чрезвычайно затянется.

Оценка экспертов +1,18

В скором времени приостанавливать деятельность компаний сможет только суд

ДМИТРИЙ ЛЕКАЙ, «Ъ»

ОФИЦИАЛЬНОЕ ЛИЦО

Андрей ШАРОНОВ,
замглавы
Минэкономразвития РФ

заявил, что правительство планирует увеличить пороговую величину оборота, позволяющую предприятию малого бизнеса получить доступ к упрощенной системе налогообложения, с 15 млн рублей до 18 млн рублей. По его словам, в настоящий момент Минфин готовит соответствующие поправки в Налоговый кодекс. Как отметил Шаронов, существенно повышать этот порог нет смысла, «чтобы не стимулировать оппортунистическое поведение среднего и большого бизнеса». Под оппортунизмом замминистра подразумевает ситуации, когда компании для перехода на «упрощенку» дробят свой бизнес на несколько небольших структур. «Повышая этот порог до 18 млн рублей, правительство исходило из следующих соображений: с одной стороны, дать некое преимущество „малышам", а с другой — не стимулировать компании к разделению бизнеса». Недавние поправки к НК, подготовленные Минфином, запрещали структурам, работающим по договорам поручения, комиссии либо агентским, применять «упрощенку». Понятно, что посредством повышения порога чиновники пытаются закрыть еще одну лазейку, позволяющую компаниям минимизировать налоги.

дневник наблюдений

Сергей КОСТЫЛЕВ,
генеральный директор
«Илим Палп»

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Полагаю, что Минэкономразвития на этом не остановится»

— По поводу проекта Минэкономразвития РФ о бизнес-инкубаторах, в рамках которого малому бизнесу будут передаваться офисные помещения в аренду на льготных условиях,— дай бог, чтобы эта инициатива действительно стала опорной точкой для развития малого бизнеса и сдвинула ситуацию с мертвой точки. Проблема аутсорсинга для крупных компаний, таких как наша, стоит довольно остро именно из-за проблем малого предпринимательства. Можно, конечно, сетовать на недостаток у нас предприимчивых профессионалов. Но это означает лишь то, что государство должно позаботиться о создании благоприятных для них условий. Полагаю, Минэкономразвития на этом не остановится и продолжит системную политику развития и поддержки малого предпринимательства в России.

Проект нового закона о конкуренции, подготовленный Федеральной антимонопольной службой, согласно которому доминирующей будет считаться каждая из трех компаний, совместно контролирующих более 50% рынка, или каждая из пяти, которым принадлежат 70%, я считаю вполне оправданным решением. Эта норма будет способствовать укреплению принципов добросовестной конкуренции на российском рынке. Вместе с тем, следует учитывать интересы «монополистов», экспортирующих более 50% своей продукции. Речь идет о таких компаниях, как «Илим Палп», которым приходится конкурировать с международными тяжеловесами на внешних рынках.

Иногда ограничения антимонопольной службы, призванные защищать внутренний рынок, осложняют и без того нелегкую борьбу отечественных производителей за рубежом.

Целиком поддерживаю представленные Минфину предложения налоговиков по ужесточению правил проведения налоговых проверок. Стремление фискальных органов по ужесточению контроля за соблюдением налогового законодательства весьма похвально.

Полагаю, что существуют более качественные инструменты для решения такого рода задач. Но предложение подкупает своей новизной, если рассматривать его как аргумент в пользу увеличения численности армии налоговых инспекторов и расширения фронта работ.

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

ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ, ПОВЛИЯВШИЕ НА ДЕЛОВОЙ КЛИМАТ В РОССИИ НА ПРОШЛОЙ НЕДЕЛЕ	ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА (СРЕДНИЙ БАЛЛ)
СЛОВА	
В СЛЕДУЮЩЕМ ГОДУ МИНЭКОНОМРАЗВИТИЯ РФ НАМЕРЕНО РЕАЛИЗОВАТЬ ПРОЕКТ ПО СОЗДАНИЮ БИЗНЕС-ИНКУБАТОРОВ, В РАМКАХ КОТОРОГО МАЛОМУ БИЗНЕСУ БУДУТ ПЕРЕДАВАТЬСЯ В АРЕНДУ ОФИСНЫЕ ПОМЕЩЕНИЯ НА ЛЬГОТНЫХ УСЛОВИЯХ	+2,46
ПРЕЗИДЕНТ РФ ВЛАДИМИР ПУТИН ЗАЯВИЛ, ЧТО НАМЕРЕН РУКОВОДСТВОВАТЬСЯ КОНСТИТУЦИЕЙ РОССИИ И НЕ ПЛАНИРУЕТ ИДТИ НА ТРЕТИЙ ПРЕЗИДЕНТСКИЙ СРОК	+1,46
ЗАМГЛАВЫ МИНЭКОНОМРАЗВИТИЯ РФ АНДРЕЙ ШАРОНОВ ЗАЯВИЛ, ЧТО ПРАВИТЕЛЬСТВО РФ ПЛАНИРУЕТ УВЕЛИЧИТЬ ПОРОГОВУЮ ВЕЛИЧИНУ ОБОРОТА, ПОЗВОЛЯЮЩУЮ МАЛОМУ БИЗНЕСУ ПОЛУЧИТЬ ДОСТУП К УПРОЩЕННОЙ СИСТЕМЕ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ, С 15 МЛН РУБЛЕЙ ДО 18 МЛН РУБЛЕЙ	+1,36
ДЕЛА	
ГОСДУМА ПРИНЯЛА В ПЕРВОМ ЧТЕНИИ ПОПРАВКИ В КОДЕКС ОБ АДМИНИСТРАТИВНЫХ ПРАВОНАРУШЕНИЯХ, СОГЛАСНО КОТОРЫМ ЗАКРЫВАТЬ ПРЕДПРИЯТИЕ МОЖНО БУДЕТ ТОЛЬКО С САНКЦИИ СУДА	+1,18
ФЕДЕРАЛЬНАЯ АНТИМОНОПОЛЬНАЯ СЛУЖБА ПОДГОТОВИЛА ПРОЕКТ НОВОГО ЗАКОНА О КОНКУРЕНЦИИ, СОГЛАСНО КОТОРОМУ ДОМИНИРУЮЩЕЙ БУДЕТ СЧИТАТЬСЯ КАЖДАЯ ИЗ ТРЕХ КОМПАНИЙ, СОВМЕСТНО КОНТРОЛИРУЮЩИХ БОЛЕЕ 50% РЫНКА, ИЛИ КАЖДАЯ ИЗ ПЯТИ, КОТОРЫМ ПРИНАДЛЕЖАТ 70%	–0,64
КУРС ДОЛЛАРА РЕЗКО СНИЗИЛСЯ ВСЕГО ЗА НЕСКОЛЬКО ДНЕЙ. ЦЕНТРОБАНК, ОЧЕВИДНО, РЕШИЛ СКОНЦЕНТРИРОВАТЬ СВОИ УСИЛИЯ НА ЗАМЕДЛЕНИИ ИНФЛЯЦИИ	–1,09
НАЛОГОВИКИ ПРЕДСТАВИЛИ МИНФИНУ СВОИ ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО УЖЕСТОЧЕНИЮ ПРАВИЛ ПРОВЕДЕНИЯ НАЛОГОВЫХ ПРОВЕРОК. ТЕПЕРЬ ОНИ ХОТЯТ ИЗУЧАТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМПАНИЙ НЕ ЗА ТРИ ПОСЛЕДНИХ ГОДА, А ЗА ПЯТЬ ЛЕТ И ЯВЛЯТЬСЯ С ПРОВЕРКОЙ НЕ ТОЛЬКО К ЗАПОДОЗРЕННОМУ НАЛОГОПЛАТЕЛЬЩИКУ, НО И К ЛЮБОМУ ИЗ ЕГО ДОБРОСОВЕСТНЫХ ПАРТНЕРОВ	–3,09

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ	
1	АЛЕКСЕЙ АНТИПОВ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ «БАЛТИМОР»
2	СЕРГЕЙ БОБРИКОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «КОМУС»
3	ЯКОВ ГРИБОВ, ПРЕЗИДЕНТ NEMIROFF
4	ВЛАДИМИР ЕВСТАФЬЕВ, ПРЕЗИДЕНТ АКАР
5	АЛЕКСАНДР КОСЬЯНЕНКО, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «ПЕРЕКРЕСТОК»
6	ОУВЕН КЕМП, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ HP, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «HP РОССИЯ»
7	СЕРГЕЙ КОСТЫЛЕВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОРПОРАЦИИ «ИЛИМ ПАЛП»
8	БОРИС КРАСНЯНСКИЙ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ «ИФД КАПИТАЛЪ»
9	АНДРЕЙ МЛАДЕНЦЕВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «НИЖФАРМ»
10	ВИКТОР НИКОЛАЕВ, КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР, ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНДИРЕКТОРА АЭРОПОРТА ШЕРЕМЕТЬЕВО
11	ДМИТРИЙ НОВИКОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «КОНСУЛЬТАНТПЛЮС»
12	ЛЕОНИД ОСИПОВ, ГЛАВА МОСКОВСКОГО ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА ROLSEN ELECTRONICS
13	ВЛАДИМИР РУГА, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ТНК-ВР
14	ФРАНК УНГЕРЕР, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР DHL В РОССИИ
15	МИХАИЛ ШИШХАНОВ, ПРЕЗИДЕНТ АКБ БИН

Компактные решения для полноценного бизнеса

Товар сертифицирован *Вы можете

Специалисты компании Canon, работающие по 4-м ключевым направлениям: принтеры, копиры, цветные сканеры и факсы – объединили свои усилия для создания полноценного лазерного многофункционального устройства.
Результатом этого сотрудничества стало появление ряда лазерных компактных МФУ, способных обрабатывать до 18/20 страниц в минуту, экономя ваше время и увеличивая прибыльность вашего бизнеса. Но если вас интересует только копирование, выберите простые в использовании и не требующие обслуживания копировальные аппараты с картриджами «все в одном». Просто и надежно.
Более подробная информация – на www.canon.ru

LaserBase MF5630&MF5650
- Лазерный принтер
- Лазерный копир
- Цветной сканер
- Лазерный факс (MF5650)

LaserBase MF3110
- Лазерный принтер
- Лазерный копир
- Цветной сканер

FC 108/FC 128
- Самый продаваемый копир в России

you can*

Canon

☎ +7(095) 258 56 00 (Москва)
☎ +7(812) 326 61 00 (Санкт-Петербург)
☎ 8 800 200 56 00 (для регионов звонок бесплатный)

В последнее время многие столичные компании охватило стремление к перемене мест. Так, недавно о возможном переезде в Санкт-Петербург заявил Внешторгбанк. В ближайшее время крупнейшая в России судоходная компания ОАО «Совкомфлот» тоже может сменить московскую прописку на петербургскую. И, скорее всего, список будет продолжен.

Вскоре после избрания губернатором Санкт-Петербурга в 2003 году Валентина Матвиенко обещала через пять лет увеличить доходы городской казны в два с лишним раза. Как выяснилось, одним из источников дополнительных доходов может стать перевод ряда крупных компаний на налоговый учет в Петербург. В средствах массовой информации уже давно ходит список из восьми хозяйствующих субъектов, с которыми этот вопрос активно обсуждают,— «Газпром», РАО «ЕЭС России», ЛУКОЙЛ и т. д. Разумеется, чтобы компании сдвинулись с места, им нужно что-то предложить взамен. Например, привлекательный инвестиционный климат, налоговые льготы и прочие выгодные условия. Может быть, они согласятся. Тем более что уже давно муссируются слухи о предстоящей передаче Питеру некоторых столичных функций.

Впрочем, не факт, что многие компании сразу потянутся в Петербург, даже если его вдруг сделают столицей. Россия начинает приобщаться к процессу глобализации, когда совсем не важно, где находится твоя штаб-квартира — в главном городе страны или каком-то другом. Конечно, в столице (пока еще Москве) больше денег, больше капитализма. Но если раньше весь бизнес был сосредоточен именно здесь и иметь штаб-квартиру в Москве было делом чести для любой более или менее крупной компании, то сегодня какая-то центробежная сила растаскивает эти офисы в другие города и даже села. Например, группа компаний «Нидан» оставила офис на Новом Арбате и переехала в поселок Котельники Московской области, где открылся ее завод.

С развитием современных средств связи преимущества Москвы постепенно утрачивают свою привлекательность для многих компаний. Дороговизна офисов и квартир, отсутствие свободных земельных участков, немыслимые пробки. К этим факторам нужно еще добавить постоянно растущую стоимость человеческих ресурсов, что нисколько не спасает от вечного их дефицита. Например, в Москве проживает почти 12 млн человек, но нехватка рабочего и прочего низшего персонала стала вечной темой в разговорах производственных кадровиков. Между тем в поселке Поспелиха Алтайского края, что в трех часах езды от Барнаула, живет всего 12 тыс. человек. Но, как говорит генеральный директор холдинга «Алтан» Валерий Покорняк, у них на Поспелихинской макаронной фабрике дела с кадрами обстоят намного лучше, чем в Москве.

Конечно, удачная модель, которую нашла для себя одна компания, не всегда может вписаться в стратегические планы другой. И вряд ли мы будем наблюдать массовую миграцию головных офисов в регионы. Однако тенденция уже наметилась. Скоро компаний, желающих вывести из Москвы свои штаб-квартиры или отдельные подразделения, станет намного больше.

Штаб-квартирный вопрос

На прошлой неделе все деловые СМИ активно обсуждали переезд Внешторгбанка из Москвы в Санкт-Петербург. Многие другие компании тоже куда-то переезжают — в тот же Питер, Подмосковье или куда-то еще. Сегодня они уже не гонятся за престижем, а размещают свой головной офис там, где выгоднее. **—Текст: Юлия ФУКОЛОВА Иллюстрация: ЛАМАСКА**

FOTOBANK.COM

Мелкие компании значительно проще расстаются с насиженным местом

Прописка роли не играет

Наблюдательный совет Внешторгбанка, заседание которого состоялось 21 октября, одобрил смену прописки своей штаб-квартиры. И хотя в пресс-службе второго по величине российского банка утверждают, что формально решение пока не принято и нужно дождаться собрания акционеров, переезд наверняка состоится. Скорее всего, в северную столицу отправится один из органов управления банком — президент либо правление. Если же инициативы губернатора Валентины Матвиенко найдут понимание у других государственных и частных компаний, то вполне возможно, что в обозримом будущем мы станем свидетелями массового исхода штаб-квартир крупных фирм из Москвы.

Если разобраться, в подобных перемещениях нет ничего необычного. Западные компании, например, давно не стремятся «поселить» свой головной офис непременно в столице. Так, европейские штаб-квартиры Intel расположены в Свиндоне (Великобритания) и Мюнхене (Германия). А главный офис SAP — не в Берлине, а в Вальдорфе. Как считает заведующий кафедрой общего и стратегического менеджмента Высшей школы экономики **Геннадий Константинов,** западная тенденция отказа от базирования в столице скоро будет актуальна и для России. Масштабное внедрение цифровых технологий позволяет управлять бизнесом из любой точки, интернет и видеосвязь с каждым годом становятся дешевле, так что подчиненных давно можно не только услышать на расстоянии, но и увидеть. Как пошутил генеральный директор холдинга «Алтан» **Валерий Покорняк,** «с такой связью вы можете устроить головной офис в любой кофейне».

Понятно, что Москва по-прежнему остается привлекательным местом, и компании, ориентированные, например, на административный ресурс, никогда из столицы не уедут. Более того, сюда по-прежнему будут стремиться амбициозные региональные фирмы. Однако в последние годы у бизнесменов появились и альтернативные варианты. Так, очень многие производители, открыв заводы в Подмосковье, переезжают туда со всем офисом (Mars, «Хохланд Руссланд» и т. д.). Австрийская компания «Steirerobst» (выпуск фруктовых наполнителей для йогуртов и т. п.) достроит свой завод в Серпухове только в следующем году, однако она уже закрыла офис в Москве и перебазировалась в Подмосковье. «Аэрофлот» недавно начал строить новый офисный комплекс — в деревне Мелькисарово.

Как показывает практика, причины отказа от «проживания» в Москве достаточно веские.

Издержки столичной жизни

Несколько месяцев назад компания «Урса Евразия», производитель тепло- и звукоизоляционных материалов, переехала в новый офис. До этих пор руководство фирмы размещалось на одном из своих заводов в городе Чудово (Новгородская область), но укрупнение бизнеса и запуск нового завода в Серпухове заставили задуматься об организации полноценной штаб-квартиры. Продолжать работу в Чудове с его менее чем двумя десятками тысяч жителей было уже несолидно и затруднительно для ведения бизнеса.

Естественно, встал вопрос, где осесть — в Москве, Санкт-Петербурге или где-то еще. Логичнее всего было бы разместить штаб-квартиру в Москве — все-таки строительная столица. Может быть, «Урса Евразия» так бы и поступила, но против подобного размещения оказалось слишком много аргументов. Во-первых, аренда офиса здесь обходится слишком дорого. Во-вторых, зарплаты в Москве намного выше, чем в других регионах, не говоря уже о бюрократических проблемах, которые сложно измерить в цифрах. Но самое главное — костяк старого офиса составляли питерские специалисты, которые наверняка не согласились бы на переезд. Смириться с их потерей компания была не готова, но и в тратах на так называемый relocation bonus тоже не видела особого смысла.

В конце концов вопрос был поставлен так: а нужен ли нам офис в столице? «Соображения престижа более важны для финансовых компаний, у них все должно быть солидно. А строительный бизнес не такой манерный, у нас все решается на местах, на стройплощадках,— рассуждает директор по продажам и торговому маркетингу „Урса Евразия" **Сергей Чернышев.**— Кроме того, мы проанализировали, как подобные вопросы решают в Европе и в мире. Например, мы подчиняемся немецкой Ursa International, а их штаб-квартира находится не в Берлине, а в небольшом городе под Франкфуртом».

В результате главный офис «Урса Евразия» открыла в Санкт-Петербурге — в 15 – 20 минутах езды от аэропорта. «Мы себя здесь неплохо чувствуем. Конечно, Москва более динамичный город, может быть, там веселее работать, но слишком уж много издержек»,— подытожили в компании.

Аргументы господина Чернышева разделяют многие фирмы, отказавшиеся от идеи базироваться в столице. Действительно, содержание офиса в Москве обходится недешево. По словам генерального директора компании Stiles & Riabokobylko Ltd.

Внедрение цифровых технологий позволяет управлять бизнесом из любой точки. С такой связью можно устроить головной офис даже в кофейне

(коммерческая недвижимость) **Сергея Рябокобылко,** аренда московского офиса класса А стоит около $600 за метр в год (без НДС и прочих расходов). А в Подмосковье, скажем, в Country Park в Химках, ставки уже другие — $350 – 450. В этом офисном центре размещается, например, компания Volvo. По словам столичных риэлтеров, за пределами МКАД пока больше востребованы складские и производственные помещения, однако в будущем они предвидят достаточно большой спрос и на офисные комплексы.

Еще одна серьезная московская проблема — трафик. В Москве почти 90% транспортных развязок в утренние часы работают с перегрузкой. Как рассуждает Константинов, «надо потратить несколько часов, чтобы проехать город из конца в конец, и без средств удаленной коммуникации не обойтись. А если так, то неважно, где находится ваш офис».

По этим причинам многие лидеры рынка предпочитают оставаться на своей исторической родине в регионах и не рвутся со своими головными офисами в столицу (например, концерн «Калина»; крупнейший оптово-розничный игрок книжного рынка новосибирская компания «Топ-книга» и пр.).

Валерий Покорняк работает в Барнауле и на вопрос, не планирует ли он переехать в Москву, отвечает: «Да нет смысла. Бедная Москва, ее надо разгружать и разгружать. Например, как в Казахстане, когда столицей сделали Астану. Я, конечно, не Нострадамус, но думаю, что лет через двадцать столицу из Москвы перенесут обязательно». Несмотря на то, что компания собирается выйти за пределы Алтайского края и планирует покупку производственных мощностей в европейской части России, ее офис останется на прежнем месте. «Москва мне, конечно, нравится, я здесь учился,— продолжает господин Покорняк.— Но меня не устраивают высокие издержки на персонал. Большая текучка кадров, да и цена не соответствует качеству. Западные компании привыкли платить больше. Средним российским компаниям не угнаться за ними».

По словам старшего консультанта «Агентства Контакт» **Артура Шамилова,** зарплаты в крупных городах России в среднем в полтора-два раза ниже, чем в Москве. Главный инженер небольшого предприятия в Москве может зарабатывать до $2 – 2,5 тыс., в Санкт-Петербурге и Екатеринбурге — до $1,5 – 2 тыс., в Красноярске — около $1,5 тыс., а в менее развитых регионах — до $750 – 1000. В итоге набирается достаточно много очков не в пользу столичного размещения.

Официальные дилеры Chrysler и Jeep • Москва: Авто-ГЕМА (095) 775-7776, Автолайт (095) 799-9090, 912-0002, Муса Моторс (095) 785-1111, Мэйджор Авто (095) 737-8257, Норд-Авто-М (095) 101-2246. Санкт-Петербург: Аврора Авто (812) 327-2812, Форис (812) 329-1188. Екатеринбург: Элит-Авто (34368) 50-222. Ростов-на-Дону: Панавто-Юг (8632) 927-428. Тольятти: Имола (8482) 770-277. Пермь: Телта-МБ (3422) 390-704 • ТЕЛЕФОН ИНФОРМАЦИОННОЙ ЛИНИИ (095) 745-2649 • Internet: www.chryslerjeep.ru

В столицу по-прежнему будут стремиться амбициозные региональные фирмы. Однако в последние годы у бизнесменов появились и альтернативные варианты

Города-герои

Но если не в Москве, то где? При выборе нового места для штаб-квартиры компании в большей степени следуют стратегии развития своего бизнеса. По мнению Геннадия Константинова, если компания ориентирована на продажи, она размещается ближе к ключевым клиентам. Если важнее производство, то ближе к предприятию. Так, директор компании в сфере b2b заметил, что его клиентам нужен не красивый офис, а новые разработки, а их удобно показывать прямо на заводе.

«Алтан», например, предпочитает держаться поближе к сырьевой базе. «В мире очень мало мест, где растет твердая пшеница, а на Алтае она растет так же хорошо, как виноградники в Италии»,— объясняет Валерий Покорняк.

Компании также обращают внимание на наличие в данной местности дешевых и квалифицированных человеческих ресурсов, а также на лояльность местной администрации. «Кроме того, бизнесу нужна инфраструктура, аэропорты, хорошие гостиницы, коммуникации и т. п.,— говорит господин Константинов.— И если взглянуть на некоторые региональные центры, то они уже вполне смогут соответствовать этим требованиям. Взять, например, Самару, до нее всего час сорок на самолете. Неожиданно для меня начала преображаться Тюмень». Правда, конкурса городов, как это делал Boeing, собираясь переезжать из Сиэтла (см. материал на стр. 16), у нас пока никто не устраивал.

Компания Intel, например, давно облюбовала Нижний Новгород и перевела туда ряд своих подразделений. Когда в 1992 году открылось представительство Intel в России, в Москве работали только ее специалисты по продажам и маркетингу. Параллельно с компанией внештатно сотрудничал коллектив программистов из Сарова (Нижегородская область). Этот город привлек компанию тем, что всегда отличался большой концентрацией инженеров, физиков и математиков на квадратный километр. В 2000 году компания решила создать в этом регионе свой Центр исследований и разработок, и программистов зачислили в штат Intel. Правда, не в Сарове, поскольку город является закрытым, а в областном центре. Часть специалистов перевезли из Сарова, часть затем набрали дополнительно. Всего, таким образом, взяли 350 сотрудников.

«Когда в 2004 году компания решила открыть в России центр маркетинга и поддержки, Москва была нами отвергнута по причине дороговизны,— рассказывает директор по связям с общественностью Intel **Евгений Закаблуковский.**— Выбор опять пал на

«Конечно, Москва более динамичный город, может быть, там веселее работать, но слишком уж много издержек»

Нижний Новгород, поскольку здесь уже была наработана база». На сегодняшний день в нижегородском офисе Intel формально работает больше людей, чем в Москве, и, наверное, туда можно было бы перевезти и всю компанию. Но пока ничего подобного не планируется, поскольку вряд ли все ценные специалисты согласятся на переезд.

Один переезд как два пожара

Если не брать в расчет затраты на аренду и подготовку нового офиса, то физический переезд головного офиса обходится не слишком дорого. По словам гендиректора компании «Курье.Ру» **Николая Федина,** перевозка в Санкт-Петербург организации из 500 рабочих мест стоила бы не меньше $70 тыс. По Москве такой переезд мог бы обойтись примерно в $30 тыс. А для «Урса Евразия» весь переезд, включая ремонт помещений, установку связи и т. п., стоил не более 150 — 200 тыс. евро. «Думаю, что это разумные затраты»,— говорит Сергей Чернышев.

На переезде можно и сэкономить, если заниматься этим самостоятельно. Так, группа компаний «Нидан» переезжала в поселок Котельники (Московская область) постепенно и целый год — минувшим летом в числе последних переехали финансовый департамент и отдел маркетинга и рекламы. «Машины для переезда предоставлял наш транспортный отдел, сотрудники собирали свои коробки, грузчики носили, водители перевозили»,— объясняет нехитрую технологию руководитель отдела маркетинга и рекламы компании «Нидан-Фудс» **Аркадий Курин.** Но сколько бы ни стоила транспортировка грузов, основные издержки — это люди. По словам Артура Шамилова, кадровые потери — неизбежность: «Когда дорога на работу занимает более полутора часов, люди испытывают постоянный дискомфорт и обычно увольняются в течение полугода, если не разрабатывать индивидуальные мотивационные программы. Когда компания уезжает в Подмосковье, она теряет до половины персонала. А если в другой город, то офис может просто опустеть». Потеряли кадры, например, Mars и многие другие компании, которые перебазировались в Подмосковье.

Мотивировать сотрудника на переезд обычно приходится деньгами, увеличивая в полтора-два раза его денежное довольствие и другие социальные льготы. Правда, с москвичами этот фокус срабатывает далеко не всегда. «К нам сюда практически невозможно перетащить специалиста из Москвы. Городская суета — как наркотик, людей затягивает,— жалуется Валерий Покорняк.— Гораздо проще „завезти", например, грека или испанца».

Чтобы не тратить деньги зря, наиболее дальновидные компании предлагают переселенцам отсроченные мотивационные выплаты — опционы или бонусы в размере годовой зарплаты. Так что если специалист не справится или сбежит домой досрочно, никаких денег он не получит.

Конечно, любой переезд оборачивается хлопотами и накладными расходами, но если компания правильно выбрала новое место дислокации, в будущем она сможет существенно сэкономить на издержках. СФ

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

Сергей Костылев,
генеральный директор
«Илим Палп»

«Перетаскивать сложившуюся структуру — удовольствие не из дешевых»

— Мы довольны тем, что штаб-квартира «Илим Палп» расположена в Петербурге. Офис возник здесь исторически, и при создании мы опирались на отличную кадровую базу. В городе находятся признанные флагманы отраслевой науки — Лесотехническая академия, Институт растительных полимеров, химфак университета, Гипробум и ВНИИ Бумаги. Современные IT-технологии позволяют осуществлять оперативное управление холдингом без привязки к географии. Важно наличие удобной логистики, бизнес-инфраструктуры и человеческих ресурсов. Петербург с этой точки зрения, пожалуй, самый приемлемый вариант.

У нас затраты на специалистов, содержание офиса и услуги на порядок ниже, чем в Москве. Вместе с тем столичное представительство успешно решает функции, связанные в первую очередь с GR. Кроме Москвы, у нас есть представительства в Архангельске, Иркутске, Пекине и Женеве. Вопрос переезда офиса в Москву никогда всерьез не рассматривался.

Практика переезда крупных компаний в Москву неоднозначна. Так, например, Gillette и Philip Morris отказались от полномасштабного перемещения управленческих функций в столицу. Сложившуюся в Петербурге структуру перетаскивать в Москву — удовольствие не из дешевых. Создание «клона» и расставание с эффективными сотрудниками в Петербурге идет в разрез с корпоративным духом.

Для крупных корпораций в Москве актуальны прежде всего функции, связанные с публичным представлением в госорганах, юридическим и PR-сопровождением. Для компаний, работающих на внутреннем рынке, актуальна функция маркетинга и продаж. Очевидно, что головные офисы игроков в секторе b2b должны быть в столице, рядом с основными клиентами и партнерами.

Уровень затрат в Москве соответствует европейскому уровню, но инфраструктура и услуги не соответствуют европейскому качеству. Тем более что в ряде крупных областных центров уже складывается приемлемая сфера услуг. Не случайно все больше вакансий возникает именно в регионах.

Я считаю, что компаниям, для которых Москва не является ключевым центром дистрибуции, стоит делать выбор места для головного офиса не в пользу столицы.

Глобальная переброска

Западные компании подходят к переездам своих штаб-квартир с размахом: тратят большие средства, проводят с особой тщательностью все необходимые процедуры и в конце концов принимают решения, которые потом обсуждает весь мир. **— Текст: Юлия ФУКОЛОВА**

В последнее время медийные магнаты кормят публику не только сенсациями, но и громкими новостями о своем переезде. Так, империя **Руперта Мердока** переезжает через океан — на днях акционеры News Corporation (NC) одобрили решение руководства компании перенести штаб-квартиру из Австралии в США. По словам Мердока, основную прибыль NC получает в Соединенных Штатах, и переезд призван упростить доступ компании к крупнейшему мировому рынку капиталов. Полная реорганизация компании и переезд должны завершиться к концу 2004 года. Еще один медийный гигант — английский вещатель BBC намерен перенести офисы и технические центры своих теле- и радиоканалов из Лондона. Правда, не за границу, а всего лишь на север Великобритании, но это событие уже назвали самым значительным «переселением» структур BBC за всю историю существования компании.

Но наиболее показательный и быстрый переезд совершила компания Boeing. Новая корпоративная стратегия компании предусматривала отделение головного офиса от основных подразделений, а также снижение затрат на его содержание. Boeing произвел настоящую сенсацию, объявив о переносе своего главного офис из Сиэтла — города, где он размещался 85 лет.

Для начала административная команда выделила критерии, которым должна соответствовать новая штаб-квартира,— их оказалось 19 (см. таблицу). Затем в списке остались три города-финалиста — Чикаго, Даллас и Денвер. Менеджеры Boeing во главе со старшим вице-президентом Джоном Уорнером выехали в эти города с инспекцией, и в каждом из них провели ровно по два дня. Как оказалось, столь короткого промежутка времени вполне достаточно, чтобы сделать далекоидущие выводы. Часть команды изучала здания, потенциально пригодные для размещения офиса, другие оценивали возможности для размещения сотрудников и т. д. Облетая город на вертолете, они могли составить впечатление об интенсивности движения на улицах. Кстати, некоторые решения принимались прямо в воздухе, и многие здания были сразу вычеркнуты из списка, к большому разочарованию людей, ожидавших внизу. Как потом признавал Джон Уорнер в интервью Harvard Business Review, столь сжатые сроки заставили всех сконцентрироваться на задаче и не давали отвлекаться на ненужные детали.

В итоге победил Чикаго, предложивший беспрецедентные налоговые льготы сроком на 15 лет. О своем решении Boeing сообщил 10 мая, а к 4 сентября компания полностью перебралась на новое место. Из тысячи сотрудников, работавших в Сиэтле, в новую штаб-квартиру переселилась лишь половина. Переехавшим выделили компенсации, а остальным помогли с поиском новой работы.

Из громких, но так и несостоявшихся переселенцев стоит отметить шведский концерн Ericsson. В 1998 году его руководство всерьез рассматривало вопрос о переезде в Лондон. А в начале прошлого века компания планировала перенести главный офис в Санкт-Петербург, однако перевес всего в один голос удержал ее дома.

Далеко не всегда перемены в жизни западных фирм проходят гладко. Так, консультант американской интернет-компании, придя однажды на работу, перестрелял семерых своих коллег. Как потом выяснилось, он был очень расстроен, узнав о планах работодателя перевести офис в другой город. К счастью, в России до подобных инцидентов дело пока не доходило. СФ

КРИТЕРИИ, ПО КОТОРЫМ BOEING ВЫБИРАЛ НОВУЮ ШТАБ-КВАРТИРУ

Условия авиаперевозок
Частота беспосадочных коммерческих рейсов в основные города США и мира
Возможности для базирования корпоративного авиапарка
Близость к корпоративному авиапорту

Наземный транспорт
Близость основных отелей и ресторанов
Близость качественного жилья
Степень загруженности автострад
Транспортные системы для сотрудников

Бизнес-климат
Мировая торговая активность
Наличие штаб-квартир других мировых компаний
Коммуникационная инфраструктура
Уровень налогов на бизнес
Стоимость компенсационного пакета и экологических программ
Наличие квалифицированной рабочей силы

Персональные факторы
Возможность для сотрудников продолжать образование
Культурная жизнь и отдых
Качество средних школ
Безопасность, уровень преступности и здравоохранения
Культурное разнообразие
Персональные налоги и стоимость жизни

Источник: Harvard Business Review

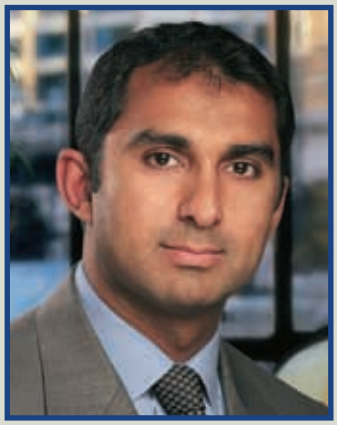
ПО ПРЯМОЙ — БЫСТРЕЕ

МИРОВАЯ АВИАПЕРЕВОЗКА ГРУЗОВ

VEZEM.RU

117449, Россия, Москва, ул. Шверника, 16/1 | Тел./факс (095) 933 7319, 126 1511 | www.vezem.ru, contact@vezem.ru

СУНИЛ ЛАЛВАНИ: «ПОСЛЕ 10-ЛЕТНЕГО СТАЖА В РОССИИ В ВЕЛИКОБРИТАНИИ РАБОТАТЬ СКУЧНО»



Господин Сунил Лалвани, управляющий директор Binatone Ind.

Господин Лалвани, как правильно сказать: Вы выбрали Россию, или Россия выбрала Вас?

— Это сложный вопрос. Со школьных лет Советский Союз вызывал у меня интерес как страна, где все было по-другому, в сравнении с моей родиной Великобританией. Но, к сожалению, тогда у меня не было возможности посетить СССР, и более того, до конца учебы в Лондонском университете я фактически безвыездно жил в Великобритании. Получив диплом, я приступил к работе в Binatone. Мое первое назначение в компании было в Нигерии — хорошее место для того, чтобы постичь разные стили ведения бизнеса. Около двух лет после этого я проработал в нашем головном офисе в Лондоне. Потом в течение года в рамках работы в Гонконгском офисе компании, я посещал все основные страны, где мы сотрудничали в тот момент, чтобы приобрести опыт и научиться более детально понимать особенности нашего бизнеса.

В 1994 году наша компания активно искала новые рынки сбыта. Мы исследовали потенциал Южной Америки, Аргентины, Чили. Тогда же провели первое маркетинговое исследование в России. И хотя, скажу откровенно, климат Южной Америки мне нравился больше, возможности для развития бизнеса в России в то время были лучшими по сравнению с другими странами, так что я сказал бы, что это Россия выбрала меня.

Вы говорите о возможностях России в прошедшем времени. Сейчас это не так?

— Сейчас Россия для Binatone — один из важнейших мировых рынков сбыта. В то же время, судя по темпам роста, есть все предпосылки к тому, что очень скоро Россия станет самым крупным рынком сбыта нашей компании. Для бизнесменов ситуация в России принципиально отличается от той, что была, скажем, десять лет назад. В 1994–1997 годах рынок был очень неорганизованный. Вы могли привезти в страну любой товар, под любым брэндом и продать его. У предпринимателей тех лет не было необходимости создавать организованную структуру дистрибуции. Не нужно было думать о стратегии. Несмотря на это, у Binatone даже в то время был хорошо организованный бизнес.

Во многом именно из-за этого в 1998 году мы понесли серьезные потери: мы многое вложили в бизнес до кризиса, а следовательно, многое и потеряли. Однако сразу после кризиса 1998 года начались интересные вещи. За короткое время, к концу 1999 года, ситуация почти восстановилась. В настоящее время мы наблюдаем динамичный рост рынка, при этом существенно вырос уровень его организации. Для того чтобы работать в России сейчас необходима стратегия, необходим узнаваемый бренд, хорошая дистрибуторская сеть.

Господин Лалвани, как бы Вы объяснили вашему потенциальному клиенту, почему необходимо выбирать именно продукты Binatone?

— Компанию Binatone можно охарактеризовать четырьмя определениями. Инновации, дизайн, качество и цена. Мы не продаем самые дешевые товары на рынке, но наши продукты доступны массовому покупателю, при этом они ничуть не проигрывают по сравнению с конкурентами. Для нас важны инновации — технологические исследования, прежде всего. В конце этого года мы предоставим вниманию потребителей новый чайник Magic Thermo Control с трехцветной внутренней подсветкой, которая меняет цвет в зависимости от температуры воды. Он станет заменой существующему чайнику Magic, который пользуется большой популярностью среди покупателей. Magic Thermo Control будет продаваться по всей стране, и мы надеемся, что он станет бестселлером. Кроме того, мы собираемся запустить несколько новых запатентованных продуктов в Россию в первом квартале будущего года.

Современные потребители стали более требовательными к дизайну. Они не смотрят, как раньше, исключительно на цену и функции покупаемой техники. Люди тратят большие деньги на обустройство кухни, и, что логично, они хотят, чтобы электроприборы были красивыми и элегантными. Мы предлагаем им это.

И, конечно, качество. Именно борьбу за качество во всех сферах: на уровне менеджмента, на уровне службы работы с клиентами, на уровне наших торговых партнеров — мы считаем важнейшим принципом компании Binatone. Наша философия заключается в том, чтобы каждый, кто имеет дело с продуктами компании Binatone, почувствовал нашу заботу. Поэтому, в частности, мы предлагаем своим покупателям двухлетнюю гарантию. Они должны знать: чтобы ни случилось, мы готовы решить любые проблемы. Сейчас у нас более 100 сервисных центров по всей стране, все они посредством интернета связаны с центральным офисом, таким образом, мы получаем самую оперативную информацию.

Господин Лалвани, а в чем заключается секрет успеха?

— Вы знаете, отвечая на этот вопрос можно долго рассуждать о значении полученного образования и о многолетнем опыте упорной работы как о факторах успеха, но я уверен, что мой успех напрямую зависит от способности работать с людьми. У меня в Binatone собрана фантастическая команда профессионалов. Я горжусь возможностью работать с этими людьми.

Довольно часто западные бизнесмены, в отличие от Вас, утверждают, что с русскими сложно работать. В них, дескать, нет западной ментальности и привязанности к работе.

— Я слышал об этом, но никогда не сталкивался с такой проблемой. Безусловно, нет идеальных людей. Но когда утром я иду по своему офису, я вижу уровень энергии, уровень энтузиазма в людях, который я нигде не встречал. Да, у персонала в других странах может быть многолетний опыт, определенный уровень профессионализма, но это развивается и здесь. Зато в России люди действительно хотят работать, и это желание идет от сердца. Я очень доволен командой, которая работает в России.

А как Вам россияне в целом?

— Меня часто расстраивает уровень сервиса в

России, например, в ресторанах или магазинах. Однако это зависит не от самих людей — виной тому конкретные обстоятельства. Те же люди при других условиях, при определенной подготовке могут показать очень высокую производительность. Возможно, это вопрос руководства. Я человек западной школы менеджмента, я вижу и знаю, какой уровень сервиса необходим. Некоторые просто незнакомы с этой школой, поэтому они не могут внедрить самые лучшие из ее достижений.

Господин Лалвани, что, по Вашему мнению, самое сложное в России?

— Самое сложное в России — это непредсказуемость. Но к этому привыкаешь — и тебе становится безумно интересно. Это своеобразный вызов, то, что британцы называют словом challenge. В Великобритании мне становится скучно: приходишь в офис, принимаешь решения, говоришь о необходимости что-то сделать — и это сделано. В этом нет вызова. Поэтому я искренне восхищаюсь командой, с которой работаю в России: сотрудники могут решить любые проблемы, они находят способ воплотить все наши идеи, реализовать все наши планы максимально эффективно. В этом еще одно наше преимущество.

Последний вопрос, господин Лалвани: после 10 лет, что ваша компания работает в России, — какой прогноз на будущее Вы бы могли дать?

— Наша главная цель: быть первыми во всем — по доле рынка, по количеству магазинов, где представлена наша техника, по качеству нашей продукции, и, конечно, по уровню сервиса, который мы предлагаем нашим партнерам и потребителям.

У нас есть сильные конкуренты, но именно поэтому нам еще интереснее работать. Это подталкивает развитие. И я думаю, что в ближайшие 3–5 лет мы станем первыми. А вообще, я надеюсь, что лучшим годом в истории компании Binatone будет год следующий. И так будет всегда.

ИСТОРИЯ УСПЕХА

История Binatone начинается с 1958 года, когда в Великобритании была основана небольшая семейная фирма по производству и продаже радиоэлектроники, одним из основателей которой стал Партап Лалвани. Успех семейному начинанию принесло оригинальное маркетинговое решение: Binatone выпустила на британский рынок электронику, оформленную в различных цветовых гаммах. С тех пор инновационный подход стал основным кредо компании. Так, в 1970-е годы Binatone первой выпустила на рынок совершенно новый продукт — телевизионную компьютерную приставку. Спрос на новинку был столь велик, что, по словам управляющего директора Binatone Ind. Сунила Лалвани, перед рождественскими праздниками компании пришлось зафрахтовать несколько «Боингов-747» для поставки приставки на Британский рынок. Binatone продолжала успешно развиваться: к концу 70-х годов продукцию компании можно было встретить в каждом четвертом доме в Великобритании.

В следующем десятилетии Binatone качественно изменила свой статус: из национальной компании она превратилась в транснациональную. Представительства Binatone были открыты в Испании, Японии, Корее, Гонконге, Индии, Нигерии, на Тайване. В восьмидесятые годы Binatone второй после Sony выпускает на рынок Великобритании компактный плеер, а вскоре благодаря более гибкой, чем у конкурента ценовой политике, обходит японскую компанию по объему их продаж.

С середины 80-х годов, компания в поиске новых рынков сбыта, обратила внимание на претерпевающий изменения Советский Союз и в 1985 году эксперты Binatone посетили страну для того, чтобы оценить рыночную ситуацию и возможности развития Binatone в СССР. Однако нестабильная ситуация перестроечного государства не позволила компании выйти на рынок Советского Союза. Открытие представительства Binatone в стране отложили практически на десятилетие. Binatone пришла на российский рынок только в 1994 году. Спустя три года Binatone укрепила свое положение в Северо-Западном регионе

России, открыв офис в Санкт-Петербурге. В 1998 году, преодолев кризис, Binatone расширяет экспансию в регионы, заключая дилерские и дистрибуторские соглашения по всей территории России, Украины, Казахстана и стран Балтии.

На сегодняшний день офисы и представительства Binatone находятся во многих городах России и странах СНГ: в Москве, Санкт-Петербурге, Киеве, Екатеринбурге, Казани, Челябинске, Красноярске, Омске и др. За десять лет работы на российском рынке число сотрудников компании увеличилось более чем в двадцать раз: с шести до 130 человек.

По мнению руководителей Binatone, основные преимущества фирмы — это забота о качестве и техническом совершенстве, именно это позволило компании одной из первых среди производителей мелкой бытовой техники ввести в России двухлетнюю гарантию на всю свою продукцию уже с апреля 2002 года.

Для российского пивного рынка наступили тяжелые времена. На пивоваров, чей бизнес в последние годы рос как на дрожжах, обрушилось сразу несколько ограничительных законов. На подходе еще ряд законопроектов, грозящих отрасли большими потерями. Как прогнозирует председатель наблюдательного совета «Пивоварен Ивана Таранова» Евгений Кашпер, в ближайшие годы рынок ждет жесточайшая консолидация, в результате которой на нем останется всего пять компаний. Впрочем, Кашпер уверен, что у ПИТ есть все шансы войти в их число.

— Текст: Станислав МНЫХ Фото: Елена ОРЛОВА

«У нас попросту было мало денег»

«Пивовары будут тратить на телерекламу столько же, сколько и раньше»

СЕКРЕТ ФИРМЫ: Изменится ли рекламный образ и фирменный стиль компании теперь, после принятия закона, запрещающего использовать образы людей и животных в рекламе пива? Ведь если вспомнить ваши брэнды ПИТ и «Три медведя», там фигурируют и те и другие.

ЕВГЕНИЙ КАШПЕР: Как объяснила Федеральная антимонопольная служба, пивные этикетки не надо будет менять, даже если там используются образы людей и животных. Их нельзя будет задействовать исключительно в рекламных целях. Так что эти ограничения не затрагивают ПИТ больше, чем другие компании.

СФ: Повлияли ли последние законодательные веяния на ваши рекламные бюджеты?

ЕК: Мы еще не приняли решение, как будут выглядеть наши рекламные бюджеты по разным брэндам в следующем году. При этом уже сейчас очевидно, что пивовары, скорее всего, будут тратить на телерекламу столько же, сколько и раньше. Ведь люди в России ложатся спать довольно поздно, и запрет на транслирование рекламы с семи утра до десяти вечера приведет к тому, что рекламой пива удастся охватить не 99% зрителей, как раньше, а примерно 96%. Кстати, если вы заметили, теперь в рекламных блоках после десяти часов вечера крутится по пять-шесть «пивных» роликов. Рекламное давление на зрителя стало фактически еще более плотным. Безусловно, в новых условиях станет более востребованной и наружная реклама. Если раньше пивовары тратили на «наружку» 6 — 7% своих рекламных

«В России ложатся спать поздно, и запрет на телерекламу пива с семи утра до десяти вечера приведет к тому, что удастся охватить не 99% зрителей, как раньше, а примерно 96%»

Группа компаний «Пивоварни Ивана Таранова» ведет свою историю с 1992 года, когда была основана дистрибуторская компания North Winds Brewing Co., импортирующая пиво в Россию и страны СНГ и насчитывающая 30 филиалов по всей территории России. В 1998 году компанией был основан холдинг ПИТ, в который вошли приобретенные акционерами North Winds пивоваренные заводы в Калининграде и Новотроицке (Оренбургская область). В 2002 году ПИТ присоединяет к своим активам еще один завод — «Амур-Пиво» в Хабаровске. На сегодня портфель марок, выпускаемых ПИТ, представлен во всех сегментах рынка: премиум («Три медведя», «Доктор Дизель», «Кенигсберг»), лицензионный (Goesser, Bavaria, Bitburger), средний ценовой (ПИТ, Red Bull) и локальный («Амур Пиво», «Остмарк»). Владельцем блокирующего пакета ПИТ является инвестфонд TPG Aurora, также работавший с MTV Russia, сетью аптек «36,6» и «Штерн-цементом». Остальными акционерами являются около 20 частных лиц — по большей части руководители компании.

бюджетов, то теперь эти цифры вырастут до 20 — 30%.

СФ: А какие изменения, на ваш взгляд, может претерпеть весь российский пивной рынок в свете выхода «антипивных» законов?

ЕК: «Рекламные» ограничения едва ли сильно ударят по рынку — люди все равно будут смотреть телевизор и видеть рекламу пива. Тем не менее я считаю, что последняя редакция этого закона является, мягко говоря, совершенно безумной.

Та же самая ситуация и с ограничениями продажи пива. Пока еще не выработана окончательная формулировка этого закона, но совершенно очевидно, что в нынешней редакции он пользы не принесет, ибо на рынке воцарится полный хаос. В России многие люди просто не могут себе позволить выпить пива в баре. Если же законодатели разрешат пить пиво только дома или в барах, это будет колоссальным ударом для рынка. Пивной рынок лишится 20 — 30% потребителей. Хотя пока еще непонятно, каким образом власти будут приводить этот закон в действие. Ведь люди пьют и в метро, и водку, несмотря на все ограничения.

Хочу сразу оговориться — я абсолютно согласен, что определенные ограничения в отношении пивоваренной отрасли должны быть. Чтобы дети не мечтали попробовать пива, а в общественных местах не буянили перестаравшиеся с его употреблением люди. Вопрос в другом: как сформулировать эти ограничения таким образом, чтобы они одновременно реально работали и не наносили ущерба отрасли. А сейчас у меня порой возникает впечатление, что эти законы ни в Думе, ни в Совете федерации никто толком не читает перед их принятием. В итоге — выпускаются нормативы, которые никто не может четко и единообразно трактовать. И начинаются длительные изнуряющие дискуссии — как в настоящее время между ФАС, юристами, рекламистами и пивоварами. Сейчас от этих ограничений нет никакой пользы, и они попросту демонстрируют грубые действия водочного лобби.

СФ: То есть вы согласны с мнением экспертов, что эта атака властей на пивоваров началась с подачи российских производителей водки?

ЕК: Я не только согласен, я это знаю наверняка. Мысли, что вокруг все должно быть чисто, а все люди — трезвыми, в последнее время вообще стали чрезвычайно популярны среди политиков. К тому же нельзя забывать, что 75% российского пивного рынка принадлежит компаниям с иностранным участием. Это вызывает раздражение у многих людей, поэтому подобные законы не так сложно предложить и принять. Ко всему прочему в силу острейшей конкуренции на нашем рынке происходит массированная рекламная обработка населения. Столь активная работа по дистрибуции, столь качественный мерчендайзинг и столь навязчивая реклама рождают ощущение того, что пивовары гребут деньги лопатой и что их необходимо поставить на место.

Но самое главное то, что в последние годы действительно сильно пострадали интересы водочников и вообще спиртовиков. Дело в том, что в 1990-х годах 60% потребления алкоголя в нашей стране приходилось на водку, а на пиво лишь 20%. Однако за последние несколько лет этот расклад сильно изменился, и сейчас 40% приходится на пиво и чуть меньше 40% — на водку. И бизнес пивоваров продолжает быстро расти. Кроме того, в водочном бизнесе по всей стране замешаны интересы представителей власти. Таким образом, между пивоварами и водочниками постепенно возникло острейшее противостояние.

«Имидж в народе у пивоваров гораздо хуже, чем у других отраслей»

СФ: Но ведь раньше пивному лобби удавалось как-то защищать отрасль?

ЕК: На самом деле долгое время пивное лобби практически не занималось ни самопиаром, ни самозащитой.

СФ: Почему?

ЕК: Потому что никто не хотел брать на себя организацию этой деятельности. Дела у всех в отрасли шли так хорошо, что никто не видел особой надобности в подобной амортизации. Приведу такой пример. Во многих опросах общественного мнения рейтинг популярности табачных компаний составляет 4,5 по шкале от 1 до 10. У пивоваров этот рейтинг равен всего 2,5. И это несмотря на то, что пивоваренная отрасль поднимает российское сельское хозяйство, запускает массу современных производств — солодовни, стеклозаводы, создает огромное количество рабочих мест, обеспечивает колоссальные налоговые поступления в госбюджет. Но имидж в народе у пивоваров все равно гораздо хуже, чем у многих других отраслей.

СФ: Сейчас работа по улучшению репутации отрасли началась?

ЕК: Она началась примерно два года назад. Как раз когда главный санитарный врач России господин Онищенко придумал термин «пивной алкоголизм».

СФ: А вы с ним не согласны?

ЕК: Я считаю, что с научной точки зрения такого заболевания не существует. Есть просто алкоголизм.

СФ: Однако привыкание к пиву так или иначе происходит. Если, по данным западных исследований, у человека даже по отношению к еде из McDonald's может возникнуть зависимость сродни никотиновой, по поводу чего, кстати, в настоящее время в США ведется множество судебных процессов, то что говорить об алкоголе, каковым является пиво?

ЕК: Я считаю, что все это не научно обоснованные факты, а проявление популизма. Притом что эти мысли очень быстро и прочно оседают в умах потребителей. Возможно, в их основе лежат патриотизм и забота о здоровье нации. Но если опросить медиков — я думаю, любой из них твердо заявит, что употребление водки в больших количествах гораздо опаснее для здоровья.

Так что сейчас наша компания очень активно призывает своих коллег по цеху предпринимать совместные усилия и выделять немалые средства, чтобы привлечь внимание людей к безусловно позитивным сторонам нашего бизнеса. Пивовары, на мой взгляд,

«У меня порой возникает впечатление, что эти законы ни в Думе, ни в Совете федерации никто толком не читает перед их принятием»

вообще должны сообща и чрезвычайно активно заниматься общественной деятельностью. Например, разрабатывать специальные программы, которые бы тем или иным образом способствовали полному прекращению продаж пива несовершеннолетним или мешали людям, выпившим пива, садиться за руль. Пока эта работа ведется достаточно обособленно, и ее плоды не откладываются в сознании россиян, которые в большинстве своем считают, что пивовары только и делают, что демонстрируют в рекламе обнаженных женщин и показывают мультики, вредные для воспитания детей.

СФ: А сколько денег готова выделить ваша компания на лоббистские задачи?

ЕК: Я бы ответил так: если ПИТ принадлежат 4 — 5% рынка, именно такой процент от наших оборотов имеет смысл потратить на подобного рода общественную деятельность. Кстати, по такому же принципу, пропорционально доле на рынке, компании платят вступительные взносы в различные общественные организации, например в Союз российских пивоваров.

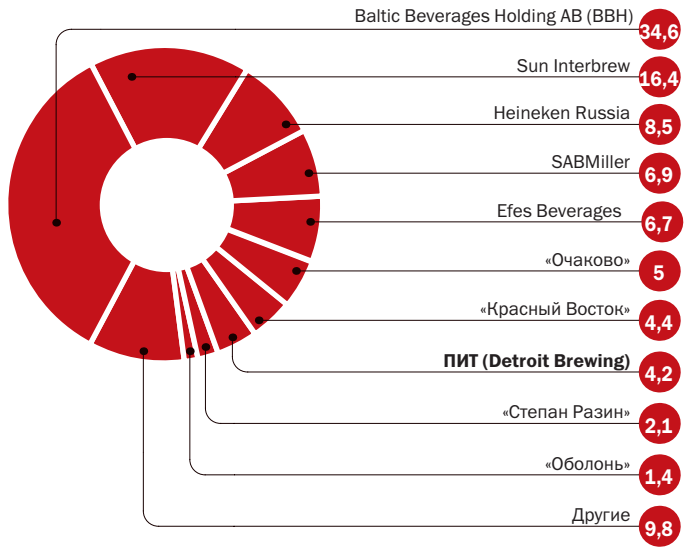
СФ: Не собираетесь ли вы «разбавить» по примеру «Очаково» свой пивной бизнес производством другой продукции — кваса, вина, воды или вообще заняться чем-то непрофильным?

ЕК: Мы — прежде всего пивоваренная компания. И наш рынок является настолько высококонкурентным и специализированным, что для достижения успеха необходимо четко концентрироваться на профильном бизнесе. Хотя некоторые наши акционеры занимаются инвестициями в непрофильный бизнес — в производство вин, например. В частности, Detroit Investments совместно с «дочкой» Citigroup приобрела в начале этого года алкогольную компанию «Винорум». А в октябре Detroit Investments объявила еще и об открытии в России сети бутиков по торговле элитными сортами чая и шоколада. Но все это отдельные активы, не имеющие отношения к ПИТ. Равно как и наш «импортный» бизнес — компания North Winds, занимающаяся поставками в Россию известных западных брэндов пива, воды и энергетических коктейлей. В рамках ПИТ мы хотим целенаправленно заниматься только пивом. Впрочем, на наших «домашних» рынках мы предлагаем покупателям и другие товары — к примеру, в Хабаровске произво-

СТРУКТУРА РОССИЙСКОГО РЫНКА ТАРИРОВАННОГО ПИВА В СТОИМОСТНОМ ВЫРАЖЕНИИ

%

Источник: «Бизнес Аналитика» (данные за январь–август 2004 г.)



дим минеральную воду. То есть непрофильный бизнес, который может нас заинтересовать, так или иначе должен быть связан с производством пива, слабоалкогольных или безалкогольных напитков.

СФ: А вы не считаете, что в тяжелые для рынка времена перепрофилирование бизнеса — это реальный способ уйти от убытков?

ЕК: Нет, не считаю. Ведь на любом другом рынке работает множество компаний, для которых он как раз является профильным. И я очень сомневаюсь, что они будут готовы так запросто поделиться с чужаком. То есть вести там конкурентную борьбу без неких сверхусилий с нашей стороны едва ли получится. И при всем уважении к «Очаково» я не думаю, что они получают действительно серьезную прибыль от своего безалкогольного бизнеса.

«Сейчас нам работалось бы гораздо дешевле и проще»

СФ: За пять лет объем продаж вашей компании вырос в 20 раз. За счет чего вам удалось добиться таких результатов?

ЕК: На самом деле в 20 раз ПИТ вырос не за пять, а скорее все-таки за десять лет. Просто первые пять лет мы занимались только маркетингом и дистрибуцией импортных марок пива в России. Этот опыт придал нам большую уверенность в своих силах. Мы поняли, что сможем успешно продавать здесь пиво. После чего решились вложить деньги в производство и начали развивать ПИТ. Хотя фактический рост действительно начался пять лет назад, в 1999 году, когда наши первые заводы приступили к выпуску пива.

СФ: ПИТ изначально развивался не от производства к дистрибуции, а наоборот — увеличивал мощности вслед за расширением сбыта. Почему вы выбрали именно такую модель?

ЕК: К тому моменту, когда мы наконец созрели для производства, уже была развита дистрибуция. Мы импортировали пиво, и у нас были права на продажу в России большого количества известнейших марок пива, воды и энергетических коктейлей — Fosters, Corona Extra, Budweiser и т. д. Мы занимались рекламой и продвижением этих брэндов, у нас были налажены партнерские отношения с компаниями во всех основных российских регионах. Кстати, одним из наших самых успешных брэндов в тот период было пиво Red Bull. Вы, может быть, даже помните рекламный ролик с поручиком Ржевским и слоганом «Возьми быка за рога». Добившись успеха на этом поприще, мы решили заняться производством. Мы поняли, что бурное развитие импорта этих товаров — явление временное для российского рынка, и рано или поздно в стране начнется бум по производству качественного местного пива.

СФ: Почему вы решили развивать производство с покупки небольшого завода, да еще и расположенного не в Москве или центральных областях, а в Калининграде?

ЕК: У нас попросту было мало денег. Да и покупка небольшого предприятия в Калининграде нам показалась менее рискованным занятием, чем приобрете-

Евгений Кашпер родился в 1969 году в Ленинграде. В 1970-х годах вместе с семьей уехал в США. В конце 1980-х закончил Колумбийский университет, где изучал китайский язык. В начале 1990-х работал в московском офисе Ernst & Young, а в 1993-м возглавил представительство крупной американской пивоваренной компании Stroh Brewery в России и запускал одну из первых в стране импортных марок пива — Red Bull. В 1998 году Евгений Кашпер принял участие в создании компании «Пивоварни Ивана Таранова» (ПИТ), председателем наблюдательного совета которой является в настоящее время.

«Активная работа по дистрибуции, качественный мерчендайзинг и навязчивая реклама рождают ощущение, что пивовары гребут деньги лопатой и что их необходимо поставить на место»

ние каких-то более грандиозных активов в Центральной России. Дело в том, что в Калининграде существовал несколько обособленный рынок, защищенный от наплыва конкурентов географическими особенностями. К тому же у Калининградской области имелся статус свободной экономической зоны, что упрощало наше сотрудничество с ведущими пивоваренными концернами мира. Работая именно в этом регионе, нам было удобно и выгодно получать сырье и комплектующие с Запада — мы просто не платили пошлины за эти товары. То есть для нас это было весьма логичное приобретение. Был и еще один немаловажный аспект — незадолго до покупки нами завода «Остмарк» в Калининграде немецкая инжиниринговая компания AMS Anlagenplanung провела на нем большую работу по переоборудованию, что улучшило качество производимого пива. Это при том, что большинство российских пивзаводов работало на тот момент чуть ли не по советским технологиям.

Безусловно, сейчас нам работалось бы гораздо дешевле и проще, если бы у ПИТ изначально был завод в Москве или Московской области. Строительство завода в Подмосковье является одной из наших главных задач.

«У ПИТ всегда существовала проблема дефицита мощностей»

СФ: Я так понимаю, вы сейчас говорите о проекте создания завода ПИТ в Мытищинском районе Подмосковья. Когда вы планируете запустить это производство?

ЕК: Фактически мы только сейчас приступили к строительству завода. Хотя, как вы можете догадаться, сам процесс строительства занимает всего треть времени, изначально выделенного на проект. Другие две трети приходится тратить на поиски подходящей площадки и выбивание различных разрешений. Как раз эти две трети пути мы уже прошли за последние 18 месяцев. По нашим расчетам, новый завод начнет полноценно работать в начале 2006 года.

Общая стоимость проекта должна составить $125 млн. Эти деньги будут выделены в два этапа. На первый этап, который закончится к концу следующего года, придется $75 – 80 млн. Мощность завода составит 500 тыс. гектолитров.

СФ: Сумма в $125 млн является средней по рынку?

ЕК: Нет, в абсолютных цифрах для строительства завода в России — это весьма большие деньги. При пересчете общей суммы затрат на гектолитр — по мощности завод будет соответствовать скорее европейским реалиям. Но дело в том, что мы сразу намереваемся выстроить большие мощности и следовать последнему слову техники. И когда мы его закончим, я уверен, что у нас будет самое современное пивоваренное предприятие в России. К тому же оно для нас жизненно необходимо. У ПИТ всегда существовала проблема дефицита мощностей. Наш маркетинговый и дистрибутивный потенциал значительно превышает производственные возможности. Поэтому в ближайшее время, помимо строительства завода в Подмосковье, мы планируем закончить модернизацию производства на трех наших предприятиях — в Калининграде, Оренбургской области и на хабаровском «Амур-Пиво», что позволит нам серьезно увеличить мощности. В этом году с марта по июль мы испытывали настоящий дефицит продукции. Хуже всего, что эта нехватка пришлась на самый активный сезон потребления пива. А ведь специфика нашего бизнеса такова: если в сезон не удовлетворишь спрос, можешь понести большие потери и после его завершения. Этой осенью мы действительно продаем гораздо меньше пива, чем обычно.

СФ: Если налицо такой дефицит мощностей, почему тогда вы не приобретаете новые заводы?

«Приличных и одновременно независимых пивоваренных предприятий в России уже почти нет. Пожалуй, во всей стране осталось четыре-пять таких заводов»

ЕК: Дешевле модернизировать уже имеющееся производство, чем приобретать новое. Поэтому у всех наших заводов есть мастер-план, согласно которому они будут доведены до определенных мощностей. На сегодня наши производственные мощности достигли отметки в 3 млн гектолитров. В следующем году мы намереваемся нарастить их до 6 млн гектолитров. Безусловно, нам бы очень хотелось приобрести ряд предприятий в некоторых регионах, где у ПИТ пока нет своего производства. В частности, в Сибири и на юге России. Однако проблема в том, что приличных и одновременно независимых пивоваренных предприятий в России уже почти нет. Пожалуй, во всей стране осталось четыре-пять таких заводов, которые, кстати, привлекают очень многих наших конкурентов, обладающих гораздо более серьезными финансовыми возможностями. Так что мы не видим особой нужды в борьбе за эти предприятия.

«Мы еще слишком маленькие для выхода на биржу»

СФ: Если ПИТ все-таки решится на расширение своего производства в регионах, сколько денег компания может на это выделить?

ЕК: Неплохое независимое пивоваренное предприятие в России может стоить в среднем $50 – 60 млн. Но на самом деле у ПИТ несколько иная ситуация по сравнению с крупными конкурентами. У нас меньше возможностей заплатить за стопроцентные пакеты акций заводов. Однако мы можем применить более гибкий подход и вступить в партнерские отношения с владельцами пивзаводов, что позволит нам работать не менее эффективно. Иностранцы не так охотно идут на подобные схемы работы.

СФ: И где вы возьмете средства на эту экспансию?

ЕК: Мы, конечно, сейчас рассуждаем чисто гипотетически, поскольку реальных планов по приобретению заводов на данный момент у нас нет. Но тем не менее могу вам сказать, что мы по максимуму будем стараться совершать эти покупки за счет нашей собственной прибыли и привлечения кредитов. Мы можем пойти и на обмен акциями с владельцами интересующих нас заводов. Рассматривается и возможность выхода на одну из российских бирж. Кроме того, мы можем договориться о сотрудничестве с различными финансовыми институтами. Особенно удобно нам работать в этом плане с такими полугосударственными организациями, как IFC и ЕБРР. Эти структуры являют собой, пожалуй, наиболее приемлемый для нас тип инвесторов.

СФ: Потому что они обладают серьезными финансовыми ресурсами и при этом не станут пытаться со временем поставить вашу компанию под свой полный контроль?

ЕК: Это действительно очень серьезные инвесторы, которые не преследуют агрессивных целей. Кроме того, они предоставляют еще и более дешевые кредиты, поскольку их ожидания дохода от сделанных инвестиций намного скромнее, чем у частных финансовых корпораций.

СФ: Вы признались, что держите про запас еще и вариант с IPO. Когда оно может произойти?

ЕК: Пока мы еще слишком маленькие для выхода на биржу. Мы сначала хотим довести капитализацию до $500 млн, чтобы, разместив на бирже 20 – 25% акций, привлечь около $100 млн. Думаю, что к марту следующего года мы все-таки созреем для IPO. Кстати, несколько банков уговаривают нас поступить именно таким образом. А до этого времени должны серьезно укрупниться. Нами рассматриваются разные варианты на этот счет, в том числе присоединение к ПИТ других активов, в которых участвуют менеджмент и мажоритарные акционеры компании. Если суммировать все активы, то капитализация компании достигнет как раз обсуждаемой величины.

«В голове потребителя просто не укладывается больше пяти-шести ведущих брэндов»

СФ: Существуют ли некие каноны наращивания мощностей пивоварами, которые необходимо соблюдать для роста бизнеса в России?

ЕК: Если говорить о российском рынке, то его размеры и количество действующих на нем игроков действительно позволяют вывести ряд закономернос-

«Пивоваренная компания, работающая во всех сегментах, распространяющая продукцию по всей стране и не имеющая долю рынка минимум в 10%, не сможет выжить»

тей. Например, если общие мощности компании составляют меньше 2 млн гектолитров в год, в долгосрочной перспективе она не может считаться конкурентоспособной. Равно как не сможет выжить и пивоваренная компания, работающая во всех сегментах, распространяющая свою продукцию по всей стране и не имеющая долю рынка минимум в 10%. Компаний, работающих ниже этого уровня, просто не останется в России за довольно короткий период времени.

СФ: Да, действительно, вы неоднократно давали прогноз, что через три-четыре года на российском рынке останется всего несколько пивоваренных холдингов. Чем объясняется столь жесткая консолидация?

ЕК: Эта ситуация характерна для любого рынка FMCG. Ведь в голове потребителя просто не укладывается больше пяти-шести ведущих брэндов в той или иной сфере. Да и сам пивной рынок не может поделиться поровну, скажем, на десять частей. Безусловно, есть исключения — к примеру, немецкий рынок, на котором существуют тысячелетние традиции и процесс консолидации идет гораздо медленнее. А в России лидерство во всех сегментах пивного рынка уже обозначено довольно четко, и дальнейшие правила игры выстраиваются в соответствии с этим положением. Причем у лидеров уже подобрался богатый ассортимент пива, и шестой по величине компании со временем просто не хватит места на магазинных полках.

СФ: У кого есть шанс остаться в живых?

ЕК: Сейчас одним из главных для перспектив развития отрасли вопросов является судьба концерна Baltic Beverage Holding. Как известно, там есть два акционера, у обоих по 50% акций, не особо любит другого и может в любой момент продать свою долю. И если все активы ВВН консолидируются в единый бизнес с четкими целями, то этот холдинг не только удержит, но и увеличит свою нынешнюю долю рынка в 34%. У Sun Interbrew уже есть один хозяин и четкая стратегия. Поэтому они растут очень неплохо и, на мой взгляд, через два-три года у них будет около 30% рынка. Во втором эшелоне рынка находятся Heineken и Efes, обе эти компании бурно растут и борются за третье место на рынке. В этих условиях задача ПИТ — стать пятым игроком в течение двух-трех лет. В настоящее время у нас 4% рынка по объему и около 5% по стоимости. Соответственно, мы рассчитываем, что за два-три года эти цифры удвоятся. СФ

Амплуа-Брокер и Высшая школа менеджмента Государственного университета «Высшая школа экономики»

II ЕЖЕГОДНАЯ ДЕЛОВАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ

СОЗДАНИЕ КОМПАНИЙ МИРОВОГО КЛАССА

Стратегии и решения от лидеров бизнеса

1 ДЕКАБРЯ 2004

«МАРИОТТ-ГРАНД ОТЕЛЬ»

МОСКВА, ТВЕРСКАЯ 26/1

амплуа брокер
НА РЫНКЕ КАДРОВЫХ УСЛУГ

GMS
CREDE EXPERTO

В КАЧЕСТВЕ ВЫСТУПАЮЩИХ ПРИГЛАШЕНЫ:
Евгений Чичваркин, Евросеть;
Александр Федоров, Дикая Орхидея;
Давид Якобошвили, Вимм-Билль-Данн;
Николай Цветков, УралСиб;
Олег Тиньков, Тинькофф.

В РАМКАХ КОНФЕРЕНЦИИ
Работа в группах над обсуждением бизнес-кейсов от российских компаний по направлениям: стратегия–маркетинг–финансы–HR.

КЛЮЧЕВАЯ ИДЕЯ
Способствовать динамичному и успешному развитию бизнеса в России с применением обширного практического опыта строительства компаний мирового класса.

ВОПРОСЫ КОНФЕРЕНЦИИ
- Как построить компанию мирового класса в нашей стране в наше время?
- Инструменты и пути строительства компаний мирового класса. Рецепты?
- Кто управляет компаниями мирового класса?

КЛЮЧЕВАЯ АУДИТОРИЯ
Российские предприниматели и руководители компаний.

КЛЮЧЕВЫЕ СПИКЕРЫ
Нандан Мер, СИТИБАНК Россия
Управляющий банка по работе с частными клиентами.
Марк Дюрст, Филип Моррис Сейлз энд Маркетинг Россия. Управляющий директор с 1998 по 2004 гг.

РЕГИСТРАЦИЯ ПО АДРЕСУ
CONF.AMPLUABROKER.RU
ДО 26 НОЯБРЯ 2004 г.

КОНТАКТЫ
Телефон (095) 252-48-38

НА ВСЕ ВАШИ ВОПРОСЫ ОТВЕТЯТ
Людмила Богулева: *boguleva@ampluabroker.ru*
Андрей Кондратьев: *andrey@ampluabroker.ru*
Станислав Кузьмин: *stanislav@ampluabroker.ru*

Генеральный информационный спонсор: Секрет фирмы. Технологии успешного бизнеса

Информационные спонсоры: Журнал «Компания», Журнал «Искусство управления», Газета «Элитный персонал»

PHOTOXPRESS

В Шереметьево пришел миротворец из «Каскола»

Сергей Недорослев оставил должность президента группы «Каскол», перейдя на пост первого заместителя гендиректора ОАО «Международный аэропорт Шереметьево».

Сергей Недорослев *(на фото)* сохранил за собой кресло председателя правления «Каскола», а освободившуюся должность занял бывший первый вице-президент «Каскола» Виктор Григорьев. В пресс-службе группы компаний сообщили, что эта перестановка была запланирована давно, как один из этапов комплексной реструктуризации группы, цель которой — «превратить „Каскол" из „предпринимательской" организации в „профессиональную" компанию», где топ-менеджерами будут специалисты авиастроительной отрасли.

В «Шереметьево» экс-президент «Каскола» будет отвечать за стратегическое развитие. Едва приступив к своим обязанностям, Недорослев уже успел публично заявить о намерении укрепить испортившиеся в последнее время отношения между «Шереметьево» и «Аэрофлотом». «Я пока не знаю, каким образом, но с компанией „Аэрофлот" мы должны работать вместе, дружно и одной командой»,— сказал Недорослев. Эксперты считают, что наличие председателя правления «Каскола» в совете директоров «Шереметьево» никак не отразится на дальнейшей судьбе группы компаний. Директор Центра анализа стратегии и технологий Руслан Пухов расценил переход Недорослева как «выгодный PR личности самого предправления „Каскола", который позволит Недорослеву усилить свои лоббистские возможности, однако вряд ли как-то укрепит позиции группы „Каскол"». По мнению Пухова, переход Недорослева в «Шереметьево» станет еще одним вкладом в создание имиджа «Каскола» как лидирующей частной оборонной компании России. Правда, это место уже давно занято НПК «Иркут».

В русле тенденции

НАЗНАЧЕНИЕ

Спустя месяц после назначения бывшего министра транспорта Сергея Франка гендиректором «Совкомфлота» в принадлежащей государству крупнейшей российской шипинговой компании вновь грядут кадровые изменения.

На пост председателя совета директоров госкомпании, который до недавнего времени занимал Дмитрий Козак, в начале осени назначенный полпредом президента в Южном федеральном округе, правительство рекомендует помощника президента Игоря Шувалова. Росимущество уже подготовило и согласовало со всеми профильными ведомствами проект директив, согласно которым Шувалов должен сменить в совете директоров компании ее прежнего гендиректора Дмитрия Скаргу и занять пост председателя совета директоров.

Как отмечают наблюдатели, в последнее время администрация президента становится все более активным поставщиком управленческих кадров для государственных компаний. Этой осенью коллеги Шувалова — Игорь Сечин и Владислав Сурков — возглавили соответственно совет директоров «Роснефти» и «Транснефтепродукта», а помощнику президента Виктору Иванову в ближайшем будущем прочат должность председателя совета директоров «Аэрофлота». «Тенденция, в которую вполне вписывается и назначение Шувалова, весьма прозрачна и понятна,— говорит аналитик „Атона" Алексей Языков.— Назначая на управленческие позиции людей, близких к администрации президента, государство стремится усилить свой контроль над компаниями и создать для них режим наибольшего благоприятствования в интересных для него направлениях».

Транснациональный сталевар

Стальной магнат Лакшми Миттал объявил о слиянии принадлежащих ему голландских корпораций Ispat International и LNM Holdings с американской International Steel Group (ISG).

ПОГЛОЩЕНИЯ

В результате альянса британец индийского происхождения Лакшми Миттал *(на фото)* возглавит крупнейший в мире стальной гигант с объемом производства более 70 млн тонн в год. Объединенная корпорация будет называться в честь владельца — Mittal Steel и, по экспертным оценкам, займет 6% мирового рынка стали. Детище Миттала превзойдет глобального лидера отрасли — корпорацию Arcelor с объемом производства 40 млн тонн в год.

Слияние трех компаний будет происходить путем поглощения. Корпорация Ispat вначале поглотит LNM, заплатив $13,3 млрд своими акциями. Затем объединенная компания приобретет американскую ISG за $4,5 млрд, выплатив половину суммы деньгами, а половину — акциями будущего холдинга Mittal Steel. Лакшми Миттал (состояние $6,2 млрд), занимающий 52-е место в рейтинге богатейших людей мира журнала Forbes, станет генеральным директором и председателем совета директоров Mittal Steel. Компа-

REUTERS

СЕРГЕЙ НЕДОРОСЛЕВ ПЕРЕШЕЛ ИЗ «КАСКОЛА» В «ШЕРЕМЕТЬЕВО» | ИГОРЬ ШУВАЛОВ УКРЕПИТ «СОВКОМФЛОТ» | ЛАКШМИ МИТТАЛ СТАНЕТ ВО ГЛАВЕ САМОЙ КРУПНОЙ СТАЛЕЛИТЕЙНОЙ КОРПОРАЦИИ МИРА | У АКБ «СОЮЗ» ПОЯВИЛСЯ РИСК-МЕНЕДЖЕР | ГЛАВА LEGO НЕ СПРАВИЛСЯ С ПАДЕНИЕМ ПРОДАЖ

ния будет разрабатывать железорудные месторождения в Европе, Казахстане, Южной Африке и Северной Америке. Корпорация ISG официально сообщила о том, что согласна с планами Миттала и одобряет слияние. Идею поддержали и советы директоров двух других компаний. Предполагается, что консолидация завершится в первом квартале 2005 года. А по ее окончании объединенный холдинг разместит свои бумаги на биржах Нью-Йорка и Амстердама. Сам Лакшми Миттал заявил о том, что консолидация мощностей трех компаний позволит снизить себестоимость производства. Комментируя слияние, аналитик «Финама» Наталья Кочешкова заметила, что поглощения и консолидации — характерные процессы для мировой металлургической отрасли. «Подобные явления уже наблюдаются в России, и не исключено, что у нас вскоре появится свой сталелитейный гигант»,— считает она.

«Союз» не хочет рисковать

За управление рисками в АКБ «Союз» теперь будет отвечать отдельный топ-менеджер. Заместителем председателя правления банка, который будет курировать это направление, назначен бывший риск-менеджер Альфа-банка и Газпромбанка Валерий Наумов.

ПЕРЕХОД

«Я рад присоединению Валерия к нашей команде,— говорит председатель правления „Союза" Стюарт Лоусон.— У него огромный опыт в области риск-менеджмента». Вопросы, которыми Наумову предстоит заниматься в «Союзе», для него не в новинку — у тридцатилетнего менеджера десятилетний стаж в банковской системе. Последние два года он занимал должности начальника отдела кредитных рисков и замначальника департамента анализа и контроля банковских рисков в Газпромбанке, а до этого в течение четырех лет являлся риск-менеджером и старшим риск-менеджером Альфа-банка. По словам самого Наумова, основными аргументами в пользу принятия положительного решения о переходе в «Союз» стали перспективы развития банка и масштаб поставленных перед ним задач. «Я планирую принимать самое непосредственное участие в разработке и реализации новой кредитной политики банка, основной задачей которой будет определение и строгое ограничение всех существенных рисков на приемлемом для банка уровне, а также прозрачность и эффективность кредитного процесса в целом»,— заявил новый топ-менеджер «Союза».

Конец игры

Владелец и генеральный директор датской компании LEGO Хель Кирк Кристиансен после 18 лет руководства оставляет свой пост.

ОТСТАВКА

Он уступит место вице-президенту LEGO Хорхену Виг Кнудсторпу. Вместе с тем Хель Кирк Кристиансен *(на фото)* остается в составе совета директоров и намерен внимательно следить за действиями нового главы. Причина ухода с должности CEO внука основателя компании Оле Кирка Кристиансена — рекордные убытки в 269 млн евро, которые LEGO прогнозирует по итогам 2004 года. Несмотря на все попытки дать достойный отпор производителям компьютерных игр (компания серьезно расширила ассортимент продукции и пересмотрела свою ценовую политику), руководству так и не удалось остановить падение продаж, продолжающееся уже несколько лет. Преемнику Кристиансена предстоит непростая задача — по словам бывшего CEO, «в 2005 году LEGO должна вернуться к прибыльности, а к 2006-му — показать результат, который позволил бы компании вернуть себе достойное место на рынке». Обнародованная в начале года антикризисная программа, уже частично реализованная Кристиансеном, предполагает отказ от непрофильных для компании направлений вроде производства видеоигр и детской одежды и концентрацию на основном бизнесе LEGO — выпуске знаменитых детских конструкторов. Кроме того, компания намерена продать «Леголенды» — парки развлечений, расположенные в Европе и США, а также продолжить политику сокращения персонала. СФ

REUTERS

FOTOBANK.COM

Компания «Роколор» стала первым российским производителем косметики, рискнувшим выйти на рынок стран Персидского залива. Компания начала поставлять краску для волос в Пакистан и собирается выйти в другие государства региона. В «Роколоре» рассчитывают на то, что бросок на Восток увенчается успехом. Менеджеры компании уверены: присутствие в странах Ближнего Востока и Южной Азии поможет «Роколору» заработать имя и продвинуться на мировой рынок дальше — сначала в Латинскую Америку, а потом в США, Канаду и Европу.

— Текст: Ольга ШЕВЕЛЬ

Пакистанский экспресс «Роколора»

Пакистанцы мало знакомы с российскими товарами. Разве что хорошо знают про автомат Калашникова. И уж тем более они не имеют представления о наших красках для волос. Многие пользуются красками Excellence от L'Oreal, Belle Color от Garnier или Palette от Schwarzkopf & Henkel, давно продающимися на пакистанском рынке. Однако в «Роколоре» решили, что их краски вполне способны потеснить продукцию мировых производителей благодаря более низкой цене.

В «Роколоре» серьезно задумались над экспортом в дальнее зарубежье год назад: конкуренция на российском рынке становилась все более плотной, а зарубежное направление де-факто уже присутствовало в «портфеле» компании. Правда, до этого компания работала только со странами СНГ, но зато сумела занять там неплохие позиции. Так, в Казахстане компания завоевала 9 – 11% рынка красок для волос, в Белоруссии — 8 – 10%, странах Балтии — 12 – 15%. В целом объем экспорта в 2003 году составил 23% от общего оборота компании.

«Мы начали думать, какие еще рынки могут нам подойти,— говорит вице-президент по продажам **Андрей Мамыкин.**— Ясно, что ближнее зарубежье имеет конечную емкость. На зрелых рынках Европы или США „Роколору" пока рано конкурировать с L'Oreal, Schwarzkopf & Henkel, Wella и другими. А вот Южная Азия и Ближний Восток показались очень привлекательными: в нашей ценовой нише работают местные производители и почти нет иностранцев».

В то же время рынок Ближнего Востока считается самым перспективным по росту объемов потребления косметики и парфюмерии. Именно в этом регионе, об-

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Андрей Мамыкин и Фахар Хусейн помогут пакистанцам стать блондинами

ладающем огромными запасами нефти, благосостояние людей растет рекордными темпами. По некоторым данным, ближневосточный и азиатский рынки косметики в совокупности имеют оборот в $11 млрд. За последние три года рынок товаров и услуг, связанных с заботой о внешности, в странах Персидского залива вырос на 300%. Только женщины в минувшем году потратили на эти цели примерно $1,9 млрд.

«С точки зрения роста продаж косметики и парфюмерии Ближний Восток — очень перспективный рынок. Окрашивание волос там — давняя традиция. Например, басмой и хной»,— считает вице-президент по маркетингу экспомедиагруппы «Старая Крепость» **Андрей Малыгин.**

Неудивительно, что интерес к региону проявляют многие отечественные производители — среди них «Линда», «Мирра-М» и «Красная линия». Некоторые уже поставляют свою продукцию на Ближний Восток (например, в Турцию), однако в страны Персидского залива выйти пока не решились. В «Роколоре» рассудили, что эта ситуация компании только на руку — пока другие думают, можно попробовать застолбить себе место на перспективном рынке.

Годовой оборот «Роколора» составляет $13 млн (при общем объеме российского рынка красок для волос около $200 млн). В низкоценовом сегменте, на который в основном и рассчитано позиционирование продукции «Роколора», доля компании составляет около 18%. В целом же «Роколор» по количеству продаваемых упаковок занимает третье место (на первом Schwarzkopf & Henkel, на втором — Wella и Londa (марки Procter & Gamble). В финансовом отношении «Роколор» держит четвертое место (на третьем L'Oreal), или 7% рынка.

Свой среди всех

Для начала в «Роколоре» решили найти нужного человека для нового направления. Так, в начале 2003 года в компании появился менеджер по экспорту **Фахар Хусейн** — уроженец Пакистана, проживающий в России и имеющий российское гражданство. Происхождение Хусейна, собственно, и определило, какую страну «Роколор» будет осваивать прежде всего. Еще одним фактором в пользу Пакистана стала легкость решения вопросов с сертификацией — здесь подходят абсолютно все российские сертификаты.

Хусейн — настоящий полиглот: он говорит на урду, арабском, русском, английском, персидском и хинди. Таким образом, новый сотрудник «Роколора» должен был стать «своим среди всех», и это было именно то, что нужно: человек, прекрасно знающий особенности ближневосточных стран, которого там будут воспринимать как своего. С другой стороны, Хусейн хорошо знаком с парфюмерно-косметическим рынком, поскольку раньше работал в концерне «Калина» менеджером по экспорту.

В июне 2003 года Хусейн уехал в свою первую командировку на родину. Там он принялся изучать специфику пакистанского рынка красок и искать дилера. «Самое главное — знать менталитет этого народа. Любой ближневосточный или азиатский предприниматель считает, что работать с российской косметикой довольно рискованно, так как она совершенно не известна потребителям. Поэтому многие не хотят платить сразу, говорят: вы нам бесплатно поставьте парию товара, а мы потом отдадим деньги»,— рассказывает Фахар Хусейн. Но в итоге дилер все же нашелся — компания Iris Chemical. По признанию Хусейна, сделка состоялась исключительно из хорошего отношения к нему, бывшему соотечественнику. Так что, можно сказать, что ставка на восточное происхождение менеджера «Роколора» по экспорту себя оправдала.

Следующим шагом Хусейна стала договоренность с несколькими пакистанскими парикмахерскими, где опробовали краску от «Роколора». И тут вскрылась проблема. Выяснилось, что краска, которой пользуются российские женщины, не подходит пакистанским. Структура волос жителей этой страны очень сильно отличается от волос даже жителей Казахстана или Узбекистана: они гораздо жестче, толще, плотнее и содержат большее количество меланина. Такие волосы хуже прокрашиваются и осветляются. В общем, в «Роколоре» поняли, что необходимо функционально доработать продукт. Научно-исследовательский центр, в котором можно адаптировать краску, в компании есть. Не было главного — образцов волос, под которые предстояло изменить рецептуру. Тогда Фахару Хусейну пришлось опять связываться с пакистанскими парикмахерскими, в некоторые приходить лично и просить

EASTNEWS

Чтобы краска могла справиться с волосами жителей азиатских стран, «Роколору» пришлось изменить ее состав

отдать остриженные пряди посетителей. Многие соглашались.

Получив образцы, осенью 2003 года в «Роколоре» начали проводить исследования по доработке краски. При этом наибольшей коррекции подверглись осветляющие тона — надо было увеличить концентрацию веществ, уменьшающих содержание меланина в волосах.

Из всего спектра продукции компании выбрали тот, который, как посчитали, будет лучше продаваться. Им стал крем-гель «Роколор» — набор из тюбика с краской в 50 мл и тюбика оксиданта такого же объема. Перевели на английский и арабский языки инструкцию по применению и надписи на коробке, чтобы товар отвечал требованиям ближневосточного рынка. В итоге продукция «Роколора» пополнилась новой серией — «восточной». В целом подготовка к освоению Пакистана обошлась компании в $100 тыс. Заработать же на поставках в эту страну в компании планировали гораздо больше.

Дело в том, что потенциальных потребителей краски для волос в Пакистане — 20% населения, или около 29 млн человек. Таково количество горожан, проживающих в этой аграрной стране. Именно они в основном и красят волосы. «Например, в провинции Синд есть только один большой город — Карачи. Кроме него там негде распространять продукцию. И в остальных провинциях краска востребована и пользуется популярностью только в больших городах»,— объясняет Фахар. Интересно, что в Пакистане волосы красят не только женщины: у местных мужчин принято закрашивать седину. Так что они тоже попали в целевую аудиторию «Роколора».

Торжественный выход

Одновременно Iris Chemical готовила каналы сбыта и занималась раскруткой краски «Роколора», вложив еще до начала продаж в рекламу и промоушн около $115 тыс. ($100 тыс. на рекламу и $15 тыс. на проведение мастер-классов и презентаций). «Дилер оценил, что затраты стоят того,— утверждает Андрей Мамыкин.— Он организовал рекламную кампанию, мы только предоставили ролики и оригинал-макеты печатных материалов. Все остальное в Iris Chemical делали сами: печатали плакаты, постеры, переводили на английский язык ролики. Впоследствии их разместили в небольшом объеме на телевидении».

Так что потенциальные потребители краски уже что-то слышали о «Роколоре», когда в июне 2004 года первый контейнер с 40 тыс. упаковок «восточной» серии прибыл в страну. После июньской партии «Роколор» отправил в Пакистан еще три контейнера. Сейчас статистика продаж и корректив, которые необходимо внести в продукт, только набирается. Тем не менее уже стало ясно, что именно нужно пакистанским гражданам: спрос на светлые тона краски превзошел все ожидания. «Дело в том, что многие пакистанские женщины хотят иметь светлые волосы — это считается очень модным»,— говорит Фахар Хусейн.

На это в «Роколоре» и решили сделать основную ставку. «На пакистанском рынке продается краска светлых тонов западных компаний, но она проигрывает нашей по цене (в среднем $5 за упаковку против наших $3). Продукция местных производителей стоит, конечно, в несколько раз дешевле нашей. Но они выпускают краски черного и коричневого оттенков, а вот светлых тонов практически никто не предлагает. Теперь это делаем мы»,— заявляет Андрей Мамыкин. Последний контейнер, ушедший из Москвы в сентябре, был наполнен упаковками «Роколор Блонд».

Эффективные решения в области брендинга и упаковки
IT'S A PACKAGE!
(095) 363 2288
www.depotwpf.ru
DEPOT WPF
BRAND&IDENTITY

МЕДИА МЕНЕДЖЕР РОССИИ 2005

V НАЦИОНАЛЬНАЯ ПРЕМИЯ «МЕДИА-МЕНЕДЖЕР РОССИИ – 2005»

Главное медиа-событие 2005 года

1 ОКТЯБРЯ ОБЪЯВЛЕН ПРИЕМ АНКЕТ НА СОИСКАНИЕ ПРЕМИИ «МЕДИА-МЕНЕДЖЕР РОССИИ – 2005»

ЦЕЛИ ПРЕМИИ:
развитие отрасли
продвижение медиа-бизнеса и лучших управленческих решений

Оргкомитет Премии начинает прием анкет на соискание Премии «Медиа-Менеджер России – 2005» по номинациям:

ПЕЧАТНЫЕ СМИ – газеты, журналы, распространение изданий

ЭЛЕКТРОННЫЕ СМИ – ТВ, радио, new media

РЕКЛАМА – агентства, компании-рекламодатели

PR – агентства, службы компаний

ОРГАНИЗАТОР:
НОВОСТИ СМИ
ИД «МедиаХаус»

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПАРТНЕРЫ:
газета
Секрет фирмы
Эхо Москвы УКВ 73,82 FM 91,2
РОСБАЛТ

ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОДДЕРЖКА:
РОССИЙСКАЯ ГАЗЕТА

ТЕХНИЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА:
VITRINA A

ОРГАНИЗАТОРЫ:
«Новости СМИ»
профессиональное издание о медиа-бизнесе
ИД «МедиаХаус»

при поддержке:
ГИПП
АНРИ
НАТ
WAN

ОРГКОМИТЕТ ПРЕМИИ:
Тел./факс:(095) 500-00-26/27
E-mail: mm@medianews.ru
WWW.MEDIA-MANAGER.RU

Восточные многоборства

Андрей Мамыкин считает, что пока рано говорить о результатах восточной экспансии, потому что четыре ушедших на Восток контейнера не окупили затрат. Но при этом он все же уверен, что сроки окупаемости проекта под названием «Восточный экспресс» уже можно перенести с лета на февраль 2005 года. А в июне «Роколор» займется подсчетами: какова доля рынка, каковы позиции по городам и областям Пакистана и т. п. Сейчас в планах компании — сделать новые версии краски и довести объем поставок до 70 – 100 тыс. упаковок в месяц.

Одновременно с увеличением объемов поставок в Пакистан «Роколор» думает и о работе в других государствах региона — Йемене, Иране и Сирии. Однако в отношении импортной продукции установлены строгие правила: есть заявка на второй промышленный заказ из Йемена, но проводится сертификация, в Сирии официально марка «Роколор» зарегистрирована, но пока не получена лицензия на импорт продукции, в Иране завершается сертификация в Министерстве здравоохранения страны. Всевозможные согласования длятся уже полгода.

По словам Хусейна, негласно краска «Роколора» давно присутствует и в других ближневосточных странах. «Но мы бы хотели, чтобы поставки были официальными,— говорит он.— То есть нужны дилеры, с которыми можно работать на перспективу».

Как считает Андрей Малыгин, у «Роколора» есть все шансы закрепиться в регионе. Однако добавляет: «Может возникнуть множество обстоятельств, с которыми не справится ни одна даже самая крупная фирма. Все-таки регион политически нестабилен. Например, произойдет смена режима в какой-то стране. В таком случае компании придется менять стратегию своего присутствия».

Такие катаклизмы в планы «Роколора» никак не укладываются, поскольку компания намерена расширять свое присутствие на Ближнем Востоке: например, поставлять туда не только средства по уходу за волосами, но и другую косметику. По этому поводу сейчас идут переговоры с рядом российских фирм, которые будут выпускать для этих целей продукцию под маркой «Роколора».

Пока же за счет Пакистана «Роколору» удалось нарастить свое экспортное направление до 30% от общего объема продаж. Но, как считает Андрей Мамыкин, через ближневосточный плацдарм «Роколор» рассчитывает получить не просто новые рынки сбыта, но и решить более амбициозную задачу — заработать себе имя в мировом масштабе. Отвоевав кусочек рынка стран Персидского залива, «Роколор» намеревается пойти дальше — сначала в Латинскую Америку, потом в США, Канаду и, возможно, в некоторые страны Европы. На широкомасштабную экспансию в страны дальнего зарубежья «Роколор» отводит себе десять лет. «Если за это время в каждой стране мы сможем занять хотя бы 5% рынка, можно будет говорить о том, что мы стали производителем мирового уровня»,— утверждает Мамыкин. СФ

КОНФЕРЕНЦИЯ

секреты управления ассортиментом: от производства к продажам

23 ноября 2004 года

гостиница «Золотое кольцо»
ул. Смоленская, дом 5

Москва

Конференция адресована руководителям компаний, коммерческим директорам, специалистам в области маркетинга и продаж, заинтересованным в получении информации об эффективных решениях в области управления ассортиментом на разных этапах работы с товаром

УЧАСТНИКИ КОНФЕРЕНЦИИ УЗНАЮТ:

- как определить целевую группу потребителей
- как анализировать портфель товаров и определить оптимальный ассортимент
- как определить приемлемый диапазон цен
- какие методологии использовать для прогнозирования спроса
- как выделить наиболее эффективные виды деятельности предприятия
- как увеличить объемы реализации
- как продвигать новинки
- как оценить эффективность ассортиментной политики

Специальное предложение:

Каждый третий участник от одной компании посещает конференцию бесплатно.
Для подписчиков журнала «Секрет фирмы» предусмотрена скидка 10%.

Регистрация по телефонам: (095) 771-6180/81, по факсу (095) 771-6185
в интернете: www.sf-online.ru (раздел «Семинары»), по e-mail: conference@sf-online.ru

СТОИМОСТЬ УЧАСТИЯ

$280 (без учета НДС)
Специальные условия для участников выставки «Пресса-2005»

Организатор

Секрет фирмы

Спонсор

Ваш персональный аэропорт

ViP International

(095) 203 1326

Оранжевое наступление «Манго»

МЕДИАХОЛДИНГУ «РУССКАЯ МЕДИА ГРУППА» НЕ ДАВАЛИ ПОКОЯ ЛАВРЫ КОМПАНИИ «СОЮЗ» — ЛИДЕРА НА РЫНКЕ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ ЛИЦЕНЗИОННОЙ АУДИО- И ВИДЕОПРОДУКЦИЕЙ. ПОЛГОДА НАЗАД РМГ СОЗДАЛА СЕТЬ ПО ПРОДАЖЕ АНАЛОГИЧНОЙ ПРОДУКЦИИ «МАНГО МУЛЬТИМЕДИА». ПОКА «МАНГО» ЯВЛЯЕТСЯ ВТОРОЙ ПО ВЕЛИЧИНЕ ТОРГОВОЙ СЕТЬЮ В ЭТОМ СЕГМЕНТЕ, НО СОБИРАЕТСЯ СТАТЬ ПЕРВОЙ, СДЕЛАВ СТАВКУ НА РЕГИОНЫ. **Текст: Мария Плис Фото: Евгений Дудин**

Отечественный рынок мультимедийной продукции до последнего времени делился на два конкурентных поля — лицензионное и пиратское. В битве с дельцами контрафакта производители легальной продукции выглядели не соперниками по бизнесу, а скорее единомышленниками. Конкуренция между «фирменными» продавцами шла довольно вяло: неоспоримым лидером рынка оставался концерн «Союз», имеющий 68 магазинов в Москве и Петербурге, а также около 100 салонов по всей стране, открытых на основе франчайзинга. Ближайшими соперниками «Союза» были московские сети «Узел развлечений», «Пурпурный легион» и «Видео бутик» и «Титаник Видео Рекордс». Самая крупная из них — «Узел развлечений» — владела 30 магазинами в Москве. Помимо этих компаний, рынок аудиовидеопродукции обеих столиц представляли еще несколько фирм. Всего же, по данным агентства Intermedia, в Москве на конец прошлого года действовало около 300 магазинов лицензионной продукции.

«Лицензионщики» мерно вели свой бизнес, ориентируясь на платежеспособных меломанов, а на соперничество с «Союзом» и завоевание регионов не претендовали. В захваченной пиратами провинции, по словам директора по маркетингу «Пурпурного легиона» **Дмитрия Лилеева,** слишком мало людей, способных регулярно покупать дорогие фирменные диски. Поэтому нет смысла открывать для них отдельные магазины.

Казалось, все давно поделено, и обострения конкуренции внутри «легальных» игроков никто не ожидал. «Если кто и решится выйти на забитый контрафактом рынок, то только иностранный ритейлер с большими инвестиционными возможностями»,— утверждали представители лицензионных компаний. Как ни странно, рискованный инвестор нашелся именно в России. Им оказалась «Русская Медиа Группа», запустившая розничную сеть «Манго Мультимедиа». Компания решила развеять стереотип об исключительно столичном бизнесе по продаже лицензионной продукции, заявив, что займет положе-

Павел Житников: «Чтобы нас не перепутали с группой „Манго-Манго", пришлось добавить к названию слово „мультимедиа"»

«Целевая аудитория „Манго" — российский обыватель, решивший расслабиться после работы»

ние лидера лицензионной торговли за счет освоения региональных рынков.

Морские узлы

Осенью прошлого года акционеры РМГ выкупили сеть «Узел развлечений» у прежнего владельца — компании «Коббольд». Дела у «Узла» в тот момент шли неважно — руководство компании жаловалось на снижение прибыли и отсутствие перспектив. По словам бывшего коммерческого директора сети **Павла Житникова,** созданный в 1996 году и завоевавший довольно прочные позиции на московском рынке «Узел развлечений» к тому времени исчерпал свой ресурс. «Требовалось полностью обновить стратегию, перезапустить брэнд и выйти на качественно иной уровень обслуживания. Денег на это у нас не было, поэтому над предложением РМГ долго не раздумывали»,— говорит Житников.

Одновременно с «Узлом» РМГ купила сеть фотосалонов «Пятый океан», работавшую в торговых центрах Москвы под маркой «Кодак». Выбор на эти компании пал не случайно — магазины «Узла» и «Пятого океана» располагались в крупных торговых сетях и супермаркетах. «Руководство РМГ изначально планировало открыть в супермаркетах аудиовидеосалоны с возможностями фотосервиса. Что-то вроде комплексного набора услуг для семейного досуга»,— продолжает Житников. На основе этих двух компаний было решено открыть сеть магазинов, ориентированных на потребителей среднего класса. В сеть вошли 30 магазинов «Узла развлечений» и 25 точек «Пятого океана».

Диковинный фрукт

Образовавшиеся после объединения 55 магазинов стали стартовой площадкой для развития новой розничной сети. На «слияние и поглощение» обеих компаний у РМГ ушло семь месяцев. А название новой сети появилось в мае 2004 года. «С самого начала было решено, что основной цвет проекта будет оранжевым. Этот цвет вызывает положительные эмоции,— уверяет президент РМГ **Сергей Кожевников.**— Прошлись по ассоциативному ряду и остановились на „Манго". Ведь апельсин может быть кислым, а манго — это диковинный сладкий тропический фрукт».

Позднее к торговой марке прибавили слово «мультимедиа». Как пояснил перешедший на должность коммерческого директора «Манго Мультимедиа» Павел Житников, это необходимо, чтобы магазины сети «не путали с клубом „Манго" или с группой „Манго-Манго"». «Фруктовый» брэнд окончательно определил маркетинговую стратегию новой сети — «магазины для всей семьи». «Все лицензионные компании на этом рынке, включая „Союз", рассчитаны преимущественно на меломанов. А целевая аудитория „Манго" — российский обыватель, решивший расслабиться после работы: послушать музыку или посмотреть всей семьей кино»,— рассказывает управляющий директор «Манго» **Игорь Берштейн.** Неслучайно первая рекламная кампания «Манго Мультимедиа» была посвящена продаже диснеевских мультиков в магазинах сети и сопровождалась слоганом «Праздник всегда рядом».

«Семейно-детскому» имиджу соответствовала и боевая раскраска «Манго» — все магазины украшены крупной вывеской с логотипом в виде экзотического фрукта в наушниках. О том, сколько денег было потрачено на весь проект, руководство РМГ не распространяется. Правда, один из собеседников **СФ** сообщил, что только покупка компаний обошлась РМГ в несколько миллионов долларов.

Бизнес на блюдечке

Главной ценностью, приобретенной РМГ вместе с сетями «Узел развлечений» и «Пятый океан», в «Манго Мультимедиа» считают сложившиеся за нескольких лет партнерства отношения с некоторыми ритейлерами. «При покупке „Узла" компании „Манго Мультимедиа" достались все существующие договоры: как с крупными торговыми сетями, так и с отдельными магазинами,— вспоминает Павел Житников.— С этими торговыми точками у нас действуют эксклюзивные договоры, то есть мы застрахованы от появления в этих местах конкурентов».

В пресс-службе сети «Перекресток» подтвердили, что компания выиграла тендеры на размещение своих магазинов почти во всех «Перекрестках». А эксклюзивные условия у «Манго» оговорены с «Патэрсоном» — согласно им, во всех универсамах «Патэрсон», открывающихся в регионах, заранее предусмотрены отдельные помещения для магазинов «Манго Мультимедиа». По мере открытия магазинов «Патэрсон» в регионах будет расширяться и «Манго». Этот фактор и стал катализатором амбициозных планов компании — занять до 30% российского рынка за счет развития региональной сети.

«Цивилизованная розничная торговля сейчас начинает активную экспансию в регионы,— говорит Игорь Берштейн.— Наши договоры позволяют магазинам „Манго" быть „спутниками" супермаркетов — островков цивилизации,

подписка на журнал «Секрет фирмы» за 34 секунды

02 секунды – разблокировать клавиатуру телефона

23 секунды – написать SMS-сообщение со словом «secret»

04 секунды – проверить написанное

05 секунд – отправить сообщение на номер 7015

итого: 34 секунды

Подписка на один месяц – 132 руб.
Подписка на полгода – 792 руб.
Подписка на год – 1551 руб.

Каждый месяц среди SMS-подписчиков проводится розыгрыш сувениров с символикой «Секрета фирмы»
Предложение действительно для Москвы•

Хотите оформить подписку на «Секрет фирмы», но нет времени идти на почту? Воспользуйтесь сервисом SMS-подписки.

Получите доступ к уникальным технологиям успешного бизнеса за 34 секунды.

В течение суток с вами свяжется представитель службы подписки «Секрета фирмы» и согласует время приезда курьера, который оформит подписку и примет оплату.

•Только для абонентов МТС, «Би Лайн» и «Мегафон». Стоимость сообщения и вызова курьера – $0,15

PLASTIC media

При поддержке Plastic Media

«Если подобный набор услуг и товаров будут предлагать и в регионах, провинциальный потребитель приходить туда будет, но только как на экскурсию»

куда приходят люди со сравнительно высокими доходами».

Но на одну только экспансию московских сетей в компании не рассчитывают. Сейчас, по словам Берштейна, компания ведет переговоры и с крупными торговыми центрами непосредственно в регионах. «В каждом регионе имеет право на существование хотя бы один крупный торговый центр — с магазинами одежды, „московскими" бутиками и супермаркетом. В таком торговом центре найдется место и для нашего магазина. Ведь в любом городе есть прослойка населения, чьи доходы позволяют покупать качественную и недешевую продукцию»,— утверждает Берштейн.

Впрочем, понятие «недешевая продукция» в этом бизнесе весьма размыто. Диапазон цен на диски в «Манго», как и в магазинах других компаний, варьируется от 110 до 1500 рублей. В компании считают, что при таком ценовом разбросе продукция будет успешно конкурировать с пиратской даже в регионах.
В планах на ближайшие годы — открыть магазины во всех крупных городах вещания принадлежащего РМГ «Русского Радио». Оно же будет обеспечивать рекламную и промо-кампанию «Манго». Правда, сегодня география магазинов «Манго» невелика — 23 салона в Петербурге, открытых при супермаркетах «Пятерочка», и один — в сочинском «Патэрсоне».

Семейный винегрет

Философия «домашнего досуга» стала главным маркетинговым коньком «Манго». В соответствии с «семейной» концепцией был составлен ассортимент магазинов: рядом с дисками, кассетами и DVD в «Манго» начали продавать мягкие игрушки, головоломки, фототовары и книги. В наследство от «Пятого океана» сети досталась фотолаборатория, куда со всех магазинов

Конкуренты считают, что «Манго», стремясь угодить пожеланиям покупателей, рискует стать сетью магазинов «всякой всячины»

отвозятся заказы на печать фотографий. Помимо этого, руководство «Манго» планирует уже в следующем месяце дополнить некоторые магазины интернет-кафе.

Правда, конкуренты считают, что ставка на универсальность не на пользу специализированной сети. «Перестаравшись с „досуговой" концепцией, „Манго" стала похожа на магазины всякой всячины застойной эпохи, которые так и назывались — „Досуг"»,— считает Дмитрий Лилеев. В чем-то нападки конкурента справедливы — попадая в сверкающий оранжевыми красотами магазин, не сразу понимаешь, что он продает. Рядом со стеллажами книг и дисков в магазине стоят столики и стулья. Начинаешь оглядываться — нет ли поблизости кофейни. Впрочем, Павел Житников обмолвился, что руководство действительно планирует открыть в некоторых магазинах кофе-бары. Конкуренты считают, что в этом случае «Манго» превратится в сеть «магазинов-винегретов». «Если подобный набор услуг и товаров будут предлагать и в регионах, провинциальный потребитель будет приходить туда как на экскурсию, но постоянным покупателем вряд ли станет»,— полагает Лилеев.

Заявка на лидерство

О достижениях за полгода в компании говорят с большой неохотой. «Пока „Манго" еще слишком молода, чтобы судить о результатах ее работы»,— заметил Сергей Кожевников. Оборот сети руководство не разглашает. **СФ** лишь сообщили, что за полгода компания совершила рывок, увеличив количество магазинов с 55 до 79, включая питерскую сеть и магазин в Сочи.

Тем не менее заявки «Манго» на национальное лидерство кажутся участникам рынка весьма зыбкими. «Средний срок окупаемости этого вида бизнеса в Москве — шесть лет,— замечает эксперт агентства Intermedia **Александр Тихонов.**— Возможно, в некоторых регионах процесс и пойдет быстрее, но в целом этот бизнес очень долго окупается». Сейчас, по оценкам гендиректора «Союза» **Александра Менна,** доля «Манго» на розничном рынке составляет примерно 5—6%, тогда как «Союз» занимает около 20% рынка. «30% рынка — это уже монополия,— говорит господин Менн.— Такого не удавалось еще никому». Перспектива развития за счет регионов кажется Александру Менну сомнительной. «В регионах распространен нелегальный франчайзинг. Увы, и „Союз" столкнулся с тем, что помимо официальных франчайзи под нашей вывеской открываются пиратские магазины». Гендиректор «Союза» не исключил такого же обращения пиратов и с брэндом «Манго».

Однако в любом случае конкуренты «Манго» признают, что с появлением на рынке «нового фрукта» затишье среди лицензионных продавцов сменилось заметным оживлением — «лицензионщики» начали бороться друг с другом за клиента. Сама же РМГ вне зависимости от того, сумеет ли «Манго» занять лидирующие позиции на рынке продаж лицензионной аудиовидеопродукции, с созданием этой сети обеспечила себе бизнес «полного цикла». У РМГ уже есть студия звукозаписи для создания продукта («Граммофон Рекордс».— **СФ**), радиостанции для его продвижения, а теперь — и магазины для последующей реализации. СФ

Сеть «Манго Мультимедиа» появилась в мае 2004 года в результате слияния розничных сетей «Узел развлечений» и «Пятый океан», которые приобрел осенью 2003 года медиахолдинг «Русская Медиа Группа». РМГ владеет контрольным пакетом акций «Манго Мультимедиа», оставшаяся часть распределена между менеджерами компании. Розничная сеть «Манго Мультимедиа» включает в себя 55 магазинов в Москве, 23 в Петербурге и один в Сочи. Помимо «Манго Мультимедиа» РМГ принадлежат радиостанции «Русское Радио», «Радио Монте-Карло», «Максимум», «Русское Радио-2» и «Динамит-FM», а также звукозаписывающая компания «Граммофон Рекордс», информационная служба «Русская служба новостей» и рекламное агентство «Граммофон Реклама».

Nemiroff

МИНЗДРАВ ПРЕДУПРЕЖДАЕТ: ЗЛОУПОТРЕБЛЕНИЕ АЛКОГОЛЕМ ВРЕДИТ ВАШЕМУ ЗДОРОВЬЮ

БРЕНД №1 в мире

по динамике развития

Drinks International
www.drinksint.com

The Millionaires Club 2003

	Brand	% +/-	Category
1	Nemiroff	45.0	Vodka
2	100 Pipers	34.3	Whisky – Sco
3	Malibu	27.3	Rum Specia
4	Sauza	18.2	Tequila
	meister	18.1	Bitters
			Whiskey

Товар сертифицирован

Достижения Компании Nemiroff:

- алкогольный бренд №1 в мире по динамике развития;
- водочный бренд №6 в мире по объемам продаж;
- 74% экспорта ликеро-водочных изделий Украины.

Главные брэнды года

ВЫВЕРЕННЫЕ СТРАТЕГИИ С БОЛЬШИМИ РЕКЛАМНЫМИ БЮДЖЕТАМИ — ТАКОВ СОБИРАТЕЛЬНЫЙ ОБРАЗ НАИБОЛЕЕ АКТУАЛЬНЫХ СЕГОДНЯ МАРКЕТИНГОВЫХ ПОДХОДОВ. ВО ВСЯКОМ СЛУЧАЕ, ПОДОБНОЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ СОЗДАЕТСЯ ПРИ ВЗГЛЯДЕ НА ЛАУРЕАТОВ КОНКУРСА «БРЭНД ГОДА/EFFIE-2004», КОТОРЫЕ БЫЛИ ОБЪЯВЛЕНЫ 26 ОКТЯБРЯ НА ПРАЗДНИЧНОЙ ЦЕРЕМОНИИ. РЕЗУЛЬТАТЫ ГОЛОСОВАНИЯ ПОКАЗАЛИ, ЧТО СТОРОННИКИ «ЯРКОГО» КРЕАТИВА ОСТАЮТСЯ В МЕНЬШИНСТВЕ — БОЛЕЕ АКТУАЛЬНЫ ОТРАБОТАННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ. **Текст: Никита Жердяев**

Главная интрига конкурса «Брэнд года» — борьба за гран-при. Из трехсот участников только трое завоевали главный приз

АЛЕКСАНДР БАСАЛАЕВ

Перед многими стоит задача не завоевания новых позиций, а удержания старых — и для повышения лояльности методы BTL оказываются более действенными

Все участники жюри оказались единодушны в оценке главной конкурсной тенденции: повышение среднего уровня работ. Улучшается качество и заявок, и стратегий — иначе говоря, брэндинг становится более профессиональным. По словам **Марии Хохловой,** председателя оргкомитета конкурса, в этом году оказались хорошо представлены не только категории с традиционно сильными игроками (FMCG), но и такие, где прежде чувствовался дефицит хороших заявок (фармацевтический, b2b-услуги, обувь и аксессуары и др.).

У позитивной тенденции есть и обратная сторона. Некоторые эксперты сетовали на недостаток яркого креатива, а повышение среднего уровня называли «усреднением». «Лично меня очень огорчает, что креативности в маркетинге становится все меньше,— поделился настроениями представитель жюри **Александр Можаев,** генеральный директор McCann-Erickson Russia.— Компании предпочитают использовать проверенные способы».

С другой стороны, все активнее используется непрямая реклама. Перед многими стоит задача не завоевания новых позиций, а удержания старых — для повышения лояльности методы BTL оказываются более действенными. Растет не только уровень работ, но и их количество, что делает церемонию более насыщенной. Не случайно ведущий Валдис Пельш сразу предупредил публику: «У нас около сотни награждаемых сегодня, пожалуйста, поднимайтесь на сцену сразу, а то мы тут просидим до первых петухов».

Всего было подано около трехсот заявок, общее количество победителей — 81, из них 30 получили «золото» (см. таблицу). Но главная интрига конкурса — гран-при в трех номинациях: новое имя, смена образа, репутация и доверие. Остроты к ней добавили правила конкурса, по которым для гран-при организуется отдельное голосование, из-за чего в число номинантов могут войти как брэнды, получившие «золото», так и те, кто завоевал более скромные призы.

Результаты голосования показали, что сторонники яркого креатива остаются в меньшинстве, уступая первенство выверенным и консервативным маркетинговым решениям. Высокобюджетный ребрэндинг HP обошел «Сибирскую корону» и «Московский картофель». Телефоны Samsung со столь же традиционным маркетингом выиграли у брэнда Rexona. А неординарные запуски Axe и TRAX уступили первенство правильному во всех отношениях выводу «8 овощей».

Золотая тыква

«Очень приятно сделать что-то близкое к совершенству, и еще приятнее, когда это получает высокую оценку»,— заявила со сцены директор по стратегии и развитию бизнеса «Балтимор» **Милада Гудкова.**

«Мы все делали по-научному, провели огромное количество исследований, чтобы разработать оптимальную рецептуру. Продукт получился почти совершенным»

«Но я был согласен на „золото"»,— признался, получая гран-при, председатель совета директоров компании **Алексей Антипов.**

Запуск брэнда «8 овощей» — это классика, воссозданная в современности по учебникам. Компания определила свои сильные позиции (переработка овощей), увидела перспективный и совершенно незанятый рыночный сегмент (овощные соки в современной упаковке), создала качественный продукт и вывела его на рынок, сделав акцент на прямой рекламе.

На европейских рынках категория овощных соков существует уже давно. Считается, что польский рынок опережает развитие российского на несколько лет, а в Польше овощные соки составляют 15% всего сокового рынка. У нас подобного сегмента как такового не существовало — томатные соки шли в линейках фруктовых напитков, а другие виды если и разливали, то только в трехлитровые банки. О серьезном брэндинге речи не шло.

Но только в ретроспективе запуск специального брэнда «8 овощей» может показаться очевидным и простым. Ведь западный стиль потребления нередко так и не приходит в Россию, да и вкусовые предпочтения в разных странах весьма различны. «Разработка этого продукта заняла у нас полтора года,— говорит Милада Гудкова.— Мы все делали по-научному, провели огромное количество исследований, чтобы разработать оптимальную рецептуру. Продукт получился почти совершенным».

Но даже с «совершенным» продуктом выходить на соковый рынок нелегко — он считается одним из самых конкурентных. И он давно поделен крупнейшими производителями («Вимм-Билль-Данн», «Нидан», «Мултон», «Лебедянский»), а компания «Балтимор» имеет сильные позиции в

АЛЕКСАНДР БАСАЛАЕВ

Алексей Антипов был согласен и на «золото», но получил гран-при

совершенно другой области — кетчупах и майонезах.

Конечно, представители «Балтимора» заявляют, что нацелились на новый рынок и не конкурируют с монстрами сокового рынка. На самом деле конкурируют: многие потребители, выбирая сок, отдают предпочтение либо фруктовому, либо овощному напитку. Не случайно, например, холдинг «Лебедянский», производящий фруктовые соки, после появления «8 овощей» ввел в линейку своего брэнда «Я» овощную смесь. И конкуренция в овощных соках будет только усиливаться.

«Балтимор», как первопроходец, получил хорошую фору — уже сейчас доходы от «8 овощей» составляют около 10% оборота компании. «В ближайшее время мы расширим нашу линейку, чтобы у нас было действительно 8 сортов,— говорит Милада Гудкова.— Наши амбиции — быть лидером в овощных соках».

Обманное лидерство

«Смена образа» — наименее конкурентная номинация «Брэнда года». По выражению представителя жюри **Владимира Филиппова,** президента РА «Аврора», до сих пор многие соискатели репозиционирование понимают как простую смену названия. И хотя эти слова вряд ли относились к таким номинантам категории, как «IL Патио», «Сибирская корона» или «Шатура», вполне закономерной смотрится победа в этой номинации HP с ее глобально революционной стратегией «смены образа», разработанной в Сан-Франциско агентством Goodby, Silverstein & Partners.

После слияния Hewllet-Packard и Compaq в 2002 году компания стала сильно диверсифицированной — поглотив бывшего конкурента, HP получила хорошие позиции в совершенно различных областях (от персональных ноутбуков до интегрированных решений). Как тут строить брэндинг, какому направлению отдать предпочтение? «Да никакому»,— решили в компании. И предложили новое позиционирование HP — «лидирующий ИТ-брэнд».

Это, конечно, художественное преувеличение: общее лидерство компании приходится делить с IBM и Dell, лидерство в сегментах — с десятком других известных брэндов. Но эта была игра на опережение. «Лучший способ создать имидж мирового лидера — просто сказать: мы и есть лидеры»,— заявил «Секрету фирмы» **Гэри Эллиотт,** вице-президент HP по брэндингу и маркетинговым коммуникациям (см. **СФ** 11/2004).

«Смена образа» получилась просто революционная, особенно в России: от имиджа производителя хороших принтеров к имиджу великого брэнда. Величие доказывали великие клиенты HP (от DreamWorks до Нью-Йоркской фондовой биржи), об успешном сотрудничестве с которыми рассказывали 12 роликов. Первоначально планировалось, что большую их часть увидят и наши зрители, но в итоге российский офис ограничился акцентом на двух историях (про Национальную галерею в Лондоне и команду «Формулы-1») и несколькими поддерживающими кампаниями (во всех медиаканалах, включая радио).

Но этого оказалось вполне достаточно. Конкуренты IBM и Dell пока не проявляют активности в России, а лидеры отдельных сегментов не покушаются на великий брэндинг. Неудивительно, что в этих условиях новый образ HP, созданный усиленным медиаразмещением, как минимум не затерялся. Правда, «общему» брэндингу можно дать только «общую» оценку — сложно понять, насколько он повлиял на позиции HP в отдельных сегментах. Но именно общая оценка от жюри «Брэнда года» и требовалась.

Подход к весу

В 1997 году, когда Samsung только начал выпускать мобильные телефоны, рынок уже был поделен другими игроками (Nokia, Siemens, Ericsson и проч.). И первые успехи «новичка» были достаточно скромными. Но уже спустя четыре года изменилась глобальная стратегия Samsung — компания решила перепозиционироваться в более высокий ценовой сегмент. Поэтому когда в России началось активное продвижение линейки мобильных телефонов, акцент был сделан на классе премиум.

Сейчас у Samsung 22 модели телефонов, 20 из них позиционируются в высоком ценовом

«Лучший способ создать имидж мирового лидера — просто сказать: мы и есть лидеры»

сегменте. Стратегия завоевания рынка проста: выбирать модели-локомотивы и активно продвигать их с помощью всех известных способов маркетинговых коммуникаций. Такими локомотивами были выбраны X600 (рекламная кампания «Сделай ночь ярче»), X100 («Прикоснись к искушению»), D410 («Легким движением»). Нетрудно заметить: в то время как Nokia «соединяла людей», Samsung создавал имидж эксклюзивного и дорогого брэнда.

Спонсорский контракт с Олимпийским комитетом позволил выпустить еще одну промо-кампанию под слоганом «Техника высоких достижений» (модель E800 рекламировала теннисистка Елена Дементьева). Samsung оценил преимущества привлечения знаменитостей, и осенью началась кампания «Будь лидером», в которой Андрей Разбаш, Егор Кончаловский и Мария Цигаль рекламируют ключевые продукты Samsung. Выбор героев в Samsung объясняют так: «Искали стильных и известных людей».

«Лидерская» кампания впервые в российской истории брэнда объединяет единой стилистикой рекламу всех товаров Samsung. Такой подход «в духе HP», по мнению маркетологов, должен закрепить в сознании премиальный имидж. «Samsung делает ставку на высокотехнологичные имиджевые продукты,— говорит **Светлана Смирнова,** старший менеджер по маркетингу Samsung Electronics Rus.— Отношение к Samsung как брэнду средней категории уже устарело».

ЗОЛОТЫЕ ПРИЗЕРЫ БРЭНДА ГОДА/EFFIE 2004

КАТЕГОРИЯ	БРЭНД	КОМПАНИЯ
ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫЕ ТОВАРЫ	CHEETOS	FRITO LAY
КОНДИТЕРСКИЕ ТОВАРЫ	NUTS	NESTLE
БЕЗАЛКОГОЛЬНЫЕ НАПИТКИ	«ДОБРЫЙ»	«МУЛТОН»
	LIPTON	UNILEVER
ОДЕЖДА, ОБУВЬ, АКСЕССУАРЫ	RALF RINGER	RALF RINGER
БЫТОВАЯ ХИМИЯ, ТОВАРЫ ПОВСЕДНЕВНОГО СПРОСА	DURACELL	DURACELL
	TIDE	PROCTER & GAMBLE
ТАБАЧНАЯ ПРОДУКЦИЯ	CHESTERFIELD	PHILIP MORRIS
АЛКОГОЛЬНЫЕ НАПИТКИ	MARTELL	PERNOD RICARD RUS
ПИВО	TUBORG GREEN	«ВЕНА»
	«БАЛТИКА №3»	«БАЛТИКА»
ТОВАРЫ ЛИЧНОЙ ГИГИЕНЫ	BLEND-A-MED	PROCTER & GAMBLE
	GILLETTE VENUS	GILLETTE
ПАРФЮМЕРИЯ И КОСМЕТИКА	PANTENE PRO-V	PROCTER & GAMBLE
	REXONA	UNILEVER
БЫТОВАЯ ТЕХНИКА	BRAUN	BRAUN
	ELECTROLUX	ELECTROLUX
МЕБЕЛЬ	IKEA	IKEA
ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫЕ ТОВАРЫ И УСЛУГИ	SAMSUNG МОБИЛЬНЫЙ ТЕЛЕФОН	SAMSUNG ELECTRONICS RUS
ПОТРЕБИТЕЛЬСКАЯ ЭЛЕКТРОНИКА	SAMSUNG ДОМАШНИЙ КИНОТЕАТР	SAMSUNG ELECTRONICS RUS
ТОВАРЫ ДЛЯ ЗДОРОВЬЯ, ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЕ ПРЕПАРАТЫ	«НО-ШПА»	SANOFI-SYNTHELABO
АВТОМОТОТОВАРЫ И УСЛУГИ	BMW 6-Й СЕРИИ	BMW GROUP
РЕСТОРАНЫ БЫСТРОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ	IL ПАТИО	«РОСТИК РЕСТОРАНТС»
УСЛУГИ И СЕРВИС	WORLD CLASS	WORLD CLASS
ТОРГОВЫЕ СЕТИ И ЦЕНТРЫ	«МИР»	«МИР»
ЭЛИТНЫЕ ТОВАРЫ И УСЛУГИ	KAUFFMAN	WHITEHALL
ФИНАНСОВЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ (ПРОДУКТЫ И УСЛУГИ)	СТРАХОВОЕ ОБЩЕСТВО «РОССИЯ»	СТРАХОВОЕ ОБЩЕСТВО «РОССИЯ»
КОРПОРАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИИ	ТНК-ВР	ТНК-ВР
МАЛОБЮДЖЕТНЫЙ ПРОЕКТ	STAGES	STAGES
НОВЫЙ ТОВАР ИЛИ УСЛУГА	TRAX	ЛЕБЕДЯНСКИЙ
СРЕДСТВА МАССОВОЙ ИНФОРМАЦИИ	«СТС — ТОЛЬКО ЗВЕЗДЫ»	СТС
ТОВАРЫ ДЛЯ ДЕТЕЙ	AVENT	AVENT
B2B (ТОВАРЫ И УСЛУГИ БИЗНЕСУ)	HP	HP
РЕГИОНАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ	FUTURE TELECOM	FUTURE TELECOM

В этом году Samsung действительно стал лидером рынка средств мобильной связи. По данным Mobile Research Group, во втором квартале года доля компании составила 30,15% (при этом Motorola имеет 17,74%, а бывшие лидеры Nokia и Siemens — 17,62% и 10,86% соответственно). Причем Nokia и Siemens, доли которых падают, до недавнего времени не вели агрессивных рекламных кампаний. А рост брэндов Motorola и Samsung обеспечила очень высокая промо-активность.

Рекламный бюджет одних только телефонов Samsung превысил $20 млн. Этот безусловно весомый вклад в брэндинг и оценило жюри «Брэнд года», дав Samsung гран-при в номинации «Репутация и доверие», в которой премируют наиболее эффективные стратегии поддержания существующих брэндов. СФ

АЛЕКСЕЙ КУДЕНКО, «Ъ»

«Газпрому» сулят активы ЮКОСа

Нервозность на отечественном рынке, порожденная слухами о продаже «Юганскнефтегаза», распространилась за пределы России.

Международное рейтинговое агентство Fitch назвало возможных покупателей «Юганска» и уже сделало прогноз, насколько приобретение «опальных» активов повлияет на их кредитные рейтинги. Fitch предположило, что доли «Юганскнефтегаза» достанутся «Газпрому», «Роснефти» и немецкому партнеру «Газпрома», концерну E.ON Ruhrgas.

В меморандуме Fitch указываются также сроки продажи (конец ноября 2004 года) и цена продаваемого пакета «Юганска», ранее озвученная Минюстом ($10,4 млрд). Fitch заявило, что покупка «Юганскнефтегаза» благоприятно повлияет на рейтинг «Газпрома» и «существенно увеличит портфель и бизнес-профиль, связанный с разведкой и добычей нефти и газа». Повышение рейтинга E.ON, отмечает Fitch, будет напрямую зависеть от количества купленных акций «Юганска» и уплаченной за них суммы. Российские эксперты отнеслись к заявлениям Fitch крайне неодобрительно, считая, что агентству негоже делать выводы на основе циркулирующих слухов. «Непонятно, почему Fitch заострило внимание именно на такой версии покупки „Юганска",— говорит аналитик компании Rye, Man & Gor Securities Дмитрий Царегородцев.— Акции „Юганскнефтегаза" готовы и могут купить ЛУКОЙЛ, „Сургутнефтегаз", „Сибнефть"». Царегородцев отметил, что покупателем этих акций может стать «Газпром» и даже E.ON — в интересах «Газпрома». «Но еще более вероятно, что пакет „Юганска" приобретет консорциум „Газпрома", „Роснефти" и „Сургутнефтегаза"»,— заключил аналитик. Между тем представители «Газпрома» по-прежнему публично отказываются от притязаний на ключевую часть ЮКОСа. Старший аналитик ИГ «Регион» Валерий Вайсберг отметил, что прогнозы Fitch никакого видимого эффекта, кроме возмущения аналитиков, на участников рынка не произвели.

Спортивный интерес Intersport

Intersport International Corporation, под маркой которой работают 4700 спортивных магазинов в 28 странах мира, намерена всерьез заняться освоением российского рынка.

НАМЕРЕНИЯ

До конца года к уже открытым здесь 26 точкам компания добавит еще 49, а к 2009 году планирует создать сеть из 300 магазинов. «Наш первый франчайзи Delta Sport, работая в России более десяти лет в качестве эксклюзивного дистрибутора Nike, очень хорошо зарекомендовал себя, и это стало одной из главных причин появления на рынке Intersport»,— говорит Милован Роганович, директор Intersport в России. Беспрецедентные для спортивного ритейла темпы роста сети будут возможны благодаря использованию франчайзинговых схем — доля собственных магазинов, которые будут открываться преимущественно в Москве и Петербурге, составит около 20%. При этом, по словам Рогановича, право на открытие магазина Intersport может получить не только спортивный ритейлер. «Свой выбор мы прежде всего останавливаем на надежных партнерах»,— говорит он. Компания берет на себя закупку и поставку товаров в партнерские магазины, обучение персонала и продвижение торговой марки. Условия франчайзингового договора в компании, правда, не сообщают.

Как полагают конкуренты, компания появляется в России в удачный момент — рынок спорттоваров ежегодно прирастает на 15–20%, и места на нем вполне достаточно. В то же время за региональных дилеров сейчас ведется вполне серьезная борьба. Так, компания «Спортмастер» в начале этого года получила право на распространение в российских регионах франшизы европейской компании Sport 2000. По условиям соглашения, в этом году в России должно быть открыто около 20 франчайзинговых магазинов, а в следующем — до 60. Кроме того, Intersport может столкнуться с проблемами другого рода. «Сделать заявление — одно, а воплотить его в жизнь — совсем другое,— замечает Сергей Агибалов, директор департамента по связям с общественностью компании „Спортмастер".— Организация эффективной логистики и своевременных поставок — задача неимоверной сложности». А гендиректор сети «Профи» Александр Пугачев считает, что у компании неизбежно возникнут проблемы с партнерской сетью: «Далеко не все российские бизнесмены считают необходимым соблюдать корпоративные стандарты и выполнять партнерские обязательства».

Москву осветят «пять звезд де люкс»

Сразу два крупнейших в мире гостиничных оператора класса «пять звезд де люкс» — Four Seasons и Ritz-Carlton — объявили о намерении открыть свои отели в Москве.

КОНКУРЕНЦИЯ

Four Seasons планирует появиться на месте гостиницы «Москва», а Ritz-Carlton заменит «Интурист». Ritz-Carlton имеет договоренность с девелопером Capital Partners Limited, выкупившим участок, ранее занимаемый отелем «Интурист», в мае 2004 года. Основные строительные работы девелопер планирует завершить к концу 2005 года. Проект финансирует Казкоммерцбанк, вложивший в него $150 млн. Здание отеля для Four Seasons строит компания «ДекМос», 51% которой принадлежит американской корпорации Decorum и 49% — муниципальным влас-

АГЕНТСТВО FITCH «ПОСЧИТАЛО» «ГАЗПРОМ» ВМЕСТЕ С «ЮГАНСКНЕФТЕГАЗОМ» | INTERSPORT ХОЧЕТ СТАТЬ САМОЙ КРУПНОЙ СЕТЬЮ В РОССИИ | FOUR SEASONS И RITZ-CARLTON ЗАЙМУТ МЕСТО «МОСКВЫ» И «ИНТУРИСТА» | «БЕЛЫЙ ВЕТЕР» МЕНЯЕТ ФОРМАТ СВОИХ МАГАЗИНОВ | «УЗДЭУАВТО» РАССЧИТЫВАЕТ НА СОТРУДНИЧЕСТВО С НОВЫМ ВЛАДЕЛЬЦЕМ DAEWOO MOTORS | «ДИКАЯ ОРХИДЕЯ» СОЗДАЕТ НОВУЮ МАРКУ

REUTERS

На месте гостиницы «Москва» построят Four Seasons

тям. «ДекМос» планирует закончить строительство к 2007 году, затратив на него $600 млн.

Появление Four Seasons и Ritz-Carlton стало для участников рынка ожидаемым. Круг гостиничных операторов, управляющих гостиницами самого высокого класса, довольно узок — из сетевых игроков, кроме вышеупомянутых компаний, в него входит лишь сингапурская Ruffles. А девелоперам так или иначе пришлось бы выбирать из игроков высшего эшелона, чтобы получить максимальную отдачу от дорогостоящих земельных участков. Однако эксперты сомневаются в том, что намерения гостиничных гигантов будут воплощены в реальность. По мнению заместителя гендиректора по маркетингу компании Hotel Consulting & Development Group Марины Смирновой, появление Four Seasons и Ritz-Carlton на московском гостиничном рынке все еще под вопросом. В отношении Four Seasons эксперт ссылается на высказывание столичного мэра Юрия Лужкова, который пообещал притормозить строительство нового отеля. По словам Смирновой, с Ritz-Carlton тоже еще не все ясно: представители сети в недавнем прошлом заявляли, что на месте «Интуриста» планируется строительство гостиницы Hilton, а не Ritz-Carlton. «В любом случае утверждать, что отель заработает под той или иной маркой, можно не ранее чем за шесть месяцев до его открытия,— говорит Смирнова.— Тогда начинается „предпусковой период", и управляющая компания может расторгнуть договор с девелопером, выплатив ему крупную сумму в качестве неустойки».

«Белый ветер» переходит на цифру

Сеть компьютерных магазинов «Белый ветер» начинает глобальную реорганизацию своего бизнеса.

РЕОРГАНИЗАЦИЯ

В компании надеются, что потребители перестанут воспринимать «Белый ветер» как узкоспециализированную «компьютерную» фирму. «Основная идея состоит в том, что под одной крышей будут собраны все современные цифровые технологии и у покупателя будет возможность на месте „отработать" все совместимые решения,— говорит Юрий Дубовицкий, президент „Белого ветра".— И по каждому направлению (мобильная связь, потребительская электроника, ноутбуки и ПК) мы намерены составить конкуренцию профильным специализированным сетям». С этой целью в компании пересмотрен не только ассортимент, но и ценовое позиционирование, технологии продаж, которые, по словам Дубовицкого, являются уникальными для российского рынка. Компания уже открыла три магазина под новой вывеской «Белый ветер — твой ЦИФРОВОЙ магазин», дизайн и концепцию которых разработала британская компания Fitch. В первом полугодии 2005 года общее число торговых точек увеличится до 40, после чего компания намерена начать экспансию в регионы.

Как говорит вице-президент «Формозы» Владимир Шаров, компьютер в сознании покупателя все больше сближается с бытовой техникой, и идея создания «супермаркета», где компьютер будет стоять в ряду цифровых устройств, вполне укладывается в русло подобных тенденций. Однако, уточняет Шаров, успех проекта во многом будет зависеть от рекламной стратегии и бюджета. А по мнению Анны Свердловой, руководителя отдела по связям с общественностью компании «Максус» (сеть «Связной»), «Белый ветер» вряд ли сможет составить серьезную конкуренцию ее компании: «Человек, которому нужен мобильный телефон, скорее всего, предпочтет пойти в один из ближайших салонов связи».

Daewoo станет Chevrolet

Популярные в России марки автомобилей Daewoo Nexia и Matiz вскоре могут исчезнуть. Автомобили получат имя Chevrolet.

ЛУЧШИЕ ВОДИТЕЛИ ™
BEST EXECUTIVE DRIVERS ™

Академия водительских тренингов Мастер Пилот

АКАДЕМИЯ ВОДИТЕЛЬСКИХ ТРЕНИНГОВ «МАСТЕР-ПИЛОТ»
Master-Pilot Driving Academy (Russia)
с 1997 года

ПРЕДЛАГАЕТ
КОМПЛЕКС УСЛУГ ПО ПОИСКУ, ОТБОРУ И ПОЛНОЙ ПОДГОТОВКЕ EXECUTIVE DRIVERS (ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ВОДИТЕЛЕЙ ДЛЯ ОБСЛУЖИВАНИЯ РУКОВОДСТВА КОМПАНИЙ И ЧЛЕНОВ ИХ СЕМЕЙ)

СДЕЛАЙТЕ ЗАЯВКУ!

т/ф: 775-83-02/03
bestdrivers@master-pilot.ru
www.master-pilot.ru

ПЕРЕМЕНЫ

После банкротства корейского автомобильного гиганта Daewoo Motor контрольный пакет этого автопроизводителя выкупила американская General Motors, и он был переименован в GM Daewoo Auto & Technology (GMAT). Теперь автомобильный брэнд Daewoo в большинстве стран прекратит свое существование. В России GM будет продвигать корейские автомобили под маркой Chevrolet. Однако в руководстве единственного производителя автомобилей Daewoo на территории СНГ — узбекской компании «УзДэуАвто» полагают, что американские владельцы GMAT продолжат сотрудничество с их сборочным заводом. По словам гендиректора «УзДэуАвтосервис» Александра Гнездюка, завод в Узбекистане закупает в GMAT 25% всех произведенных концерном запчастей для Daewoo (больше импортирует лишь Китай — около трети), поэтому с американской стороны прекращение сотрудничества противоречило бы «законам бизнеса и торговли». «GMAT, наверное, разбирается в рынке и понимает, что не следует отказываться от проектов, которые приносят доход»,— говорит Гнездюк. Опровергая слухи о возможной остановке производства, генеральный директор «УзДэуАвто» Кудрат Паприев сказал, что его компания намеревается в 2005 году увеличить выпуск автомобилей на 57%, но, скорее всего, уже под маркой Chevrolet. По мнению конкурентов, столь значительное увеличение продаж — вполне реальный план даже с учетом появления на рынке новых моделей в одном ценовом диапазоне с автомобилями Daewoo. Так, по словам представителя «Автофрамоса» Ванессы Леви, автомобильный рынок в России бурно растет и места на нем хватит всем производителям дешевых иномарок.

До конца года к уже открытым в России 26 точкам розничная сеть Intersport добавит еще 49. Планируется, что к 2009 году сеть будет включать в себя 300 магазинов.

Беспрецедентные для спортивного ритейла темпы роста сети будут возможны благодаря использованию франчайзинговых схем.

Как полагают конкуренты, компания появляется в России в удачный момент — рынок спорттоваров ежегодно прирастает на 15–20%, и места на нем еще вполне достаточно.

«Вендетта» от «Дикой орхидеи»

«Дикая орхидея» — самая известная российская компания по продаже дорогого женского нижнего белья — создала новую торговую марку «Вендетта», позиционируемую в среднем ценовом сегменте.

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ

«Сегментация продукции — естественная диалектика развития,— говорит Александр Федоров, президент „Дикой орхидеи".— После того как создается сильный брэнд, приобретаются ноу-хау, и все знания можно экстраполировать на новые марки». В первое время продукция под новой торговой маркой будет продаваться только через принадлежащую «Дикой орхидее» сеть «Бюстье». Если направление оправдает экономические ожидания (в 2005 году объем продаж должен составить $3 млн), компания начнет работать и с дистрибуторами. Через полтора года «Дикая орхидея» рассчитывает перенести производство с французских и итальянских фабрик на собственное предприятие — у компании уже есть участок под строительство в Смоленской области. По словам Федорова, начавшиеся недавно продажи новой продукции уже превысили плановые показатели, и есть основания считать, что спрос на эту марку сохранится — средний ценовой сегмент демонстрирует динамичный рост. „Дикая орхидея" слишком долго создавала свой имидж на рынке, и вряд ли было бы оправданным выходить даже в высокий средний сегмент под уже раскрученными брэндами,— говорит Элеонора Айтжанова, управляющий службы маркетинга и продаж компании „Милавица".— То, что компания развивает средний ценовой сегмент не в ущерб другим своим маркам — исключительно верный шаг». СФ

Daewoo с конвейера не снимут, но переименуют в Chevrolet

REUTERS

лаборатория

финансы

персонал

СФ №42, 09.11

Аттестация — один из наиболее привычных инструментов в арсенале специалиста по персоналу. СФ выделил самые популярные у российских HR-менеджеров оценочные технологии

менеджмент

СФ №43, 15.11

Рассуждать о качестве любят многие директора. Куда меньше тех, кто совершенствует продукты. Приятным исключениям в российском бизнесе посвящен проект СФ «Менеджмент качества: лучшая практика»

маркетинг

СФ №44, 22.11

Управление ассортиментом строится на оценке эффективности инвестиций в разработку новых сортов. Рассчитать ее куда сложнее: изменение ассортимента влияет и на имидж брэнда

Нотная азбука

Дешевый продукт для завязывания международных связей

Кредитные ноты (credit linked notes) чаще всего служат необременительной презентацией российского предприятия международному сообществу инвесторов. Несмотря на внешнюю простоту CLN, для их выпуска применяются достаточно хитроумные финансовые технологии

с48

Наша цель — AIM

Пошаговая инструкция для маленьких компаний

Купив золотой рудник в тяжелые для отрасли времена, отцы-основатели компании Highland Gold Mining вытянули выигрышный билет. Сейчас вокруг предприятий золотодобычи очередь из инвесторов, а примеру HGM, успешно торгующейся на Лондонской бирже, хотят последовать десятки российских компаний

с52

Рандеву с банкиром

Что банки и предприятия знают друг о друге

За пятнадцать лет финансовые директора и банкиры так и не научились понимать друг друга. Банкиры не смогли угадать, что CFO, их постоянные собеседники, ждут от банков. Результаты очередного опроса Ассоциации менеджеров и «Секрета фирмы»

с58

Нотная азбука

КРЕДИТНЫЕ НОТЫ ПОЯВИЛИСЬ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ НЕДАВНО И СРАЗУ СТАЛИ ПОПУЛЯРНЫ. ВЕДЬ ЭТО НЕ ТОЛЬКО СПОСОБ ЗАНЯТЬ ДЕНЬГИ, НО И НЕ ОЧЕНЬ ОБРЕМЕНИТЕЛЬНАЯ ПРЕЗЕНТАЦИЯ МЕЖДУНАРОДНЫМ ИНВЕСТОРАМ НОВОГО ИМЕНИ. С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ СЕО КОМПАНИИ-ЗАЕМЩИКА НОТЫ ВЫГЛЯДЯТ ПРОСТО КАК КРЕДИТ МЕЖДУНАРОДНОГО БАНКА. НО НА САМОМ ДЕЛЕ ИНСТРУМЕНТ ЭТОТ СЛОЖНЫЙ И ЯВЛЯЕТСЯ ИЛЛЮСТРАЦИЕЙ К ТОМУ, КАК УСТРОЕНЫ СОВРЕМЕННЫЕ ФИНАНСОВЫЕ РЫНКИ. **Текст: Сергей Кашин**

Первый тур

За последний год кредитные ноты (credit linked notes, CLN) стали едва ли не самым популярным инструментом выхода на международные рынки заимствований. Например, в октябре с их помощью торговый дом «Копейка» занял $40 млн. В сентябре свои ноты на $150 млн разместил «АвтоВАЗ». Всего за два года — а первый в России выпуск CLN на $30 млн провела ОМЗ в ноябре 2002 года — было сделано было сделано более примерно 25 выпусков кредитных нот на общую сумму свыше $4 млрд (правда, не все они афишировались). Для сравнения: за тот же период (с ноября 2002) было осуществлено 38 эмиссий еврооблигаций — ближайших родственников CLN — на общую сумму около $15,8 млрд.

Как рассказала на проведенном недавно компанией Adam Smith Саммите финансовых директоров **Александра Зезюлина,** CFO компании «Тройка Диалог», этот инструмент предназначен для зрелых компаний. Если измерить зрелость в цифрах, то это минимум $250 млн годового оборота и $50 млн выпущенных бумаг. Вообще история развития компании и источники ее финансирования тесно связаны. Чем «старше» компания, тем понятнее ее место на рынке, более предсказуемы ее доходы и меньше риски. Новые компании могут рассчитывать только на деньги отцов-основателей и венчурных капиталистов, для растущего бизнеса основным источником финансирования становятся собственные доходы и кредит, причем кредит обеспеченный. Большинство российских компаний находятся именно на этом этапе. И именно поэтому российские CFO так мечтают о проектном финансировании (см. результаты опроса в **СФ** №33/2004) — это способ профинансировать новые проекты, не отдавая в залог свои активы (как правило, давным-давно заложенные). С наступлением зрелости корпорация может получить деньги не только от своего банка, но и с рынка — выпустив облигации.

На воображаемой линейке финансовых инструментов, к которым прибегают компании на протяжении своей жизни, CLN занимают место как раз между российскими и евро-облигациями. Чем же привлекателен этот инструмент? Коротко преимущества CLN можно описать так — их выпуск гораздо быстрее и дешевле готовится, чем выход на рынок с еврооблигациями. Отсюда все плюсы и минусы этой бумаги. Практика показывает, что чаще всего целью выпуска CLN российскими компаниями является знакомство рынка с новой компанией-эмитентом. **Алексей Иванов** менеджер по связям с инвесторами компании «Новатэк»: «Выпуск CLN был нашим первым опытом размещения публичного долгового инструмента. Если мы будем делать дальнейшие заимствования, инвесторы станут отталкиваться от котировок наших первых бумаг. Главный итогом я считаю появление у рынка интереса к компании. Мы выпустили CLN в апреле, а уже в июне у нас побывало три группы инвесторов. И все были big names на этом рынке». **Алексей Кауров,** руководитель департамента стратегии привлечения инвестиций АФК «Система», подтверждает: *В январе 2003 года, когда мы разместили CLN, мы просто хотели попробовать рынок. Уже через два месяца были выпущены первые еврооблигации, и к тому времени инвесторы уже знали о «Системе» по кредитным нотам.*

Сколько весит в граммах

Константин Мохначев, управляющий директор дирекции долгового рынка банка «Траст» (одного из двух лидеров — наряду с МДМ-банком — по числу организованных выпусков CLN) говорит, что подготовка выпуска еврооблигаций занимает от пяти месяцев до года, а на выпуск CLN уходит 8 — 12 недель. Трех-четырехкратная экономия времени достигается за счет того, что требования, предъявляемые рынком к CLN, значительно мягче.

Выпуск евробондов чаще всего регулируется английским Агентством по финансовым услугам

(The Financial Services Authority, FSA), регулятором фондового рынка в Великобритании, и требования к подготовке документов там очень жесткие. Обязательно наличие трехлетнего аудита отчетности, составленной по международным стандартам, наличие кредитного рейтинга от ведущего рейтингового агентства. Глубина проработки документов очень большая. По словам Константина Мохначева, организаторам выпуска необходимо, например, полное раскрытие информации о владельцах компании — и юристам потребуются, например, копии паспортов и копии счетов по оплате коммунальных услуг от основных акционеров заемщика.

Услуги юристов и составляют львиную долю расходов на выпуск еврооблигаций. По словам **Андрея Добрынина,** руководителя управления международных рынков долгового капитала МДМ-банка, они могут составить от $600 тыс. до $1 млн. При выпуске CLN эта сумма на порядок ниже —$30 — 50 тыс. И полнота раскрытия информации в проспекте эмиссии, и наличие гарантий в виде рейтинга и аудита определяются заемщиком и организаторами займа самостоятельно. Обязательных пунктов очень мало. Андрей Добрынин говорит, что в качестве заменителя рейтинга выступало, например, кредитное исследование МДМ-банка, в котором пояснялись риски нового заемщика. А при выпуске МДМ-банком CLN «Салаватнефтеоргсинтеза» у заемщика не было международной отчетности, и она была заменена отчетностью, трансформированной в международную из российской (полного аналога отчетности по GAAP при этом не получается).

В общем, при выпуске CLN у заемщика есть достаточно большой простор при выборе стоимости и времени подготовки. Но ограничения, конечно, существуют. Экономия на подготовке информации ограничена снизу требованиями инвесторов — бумаги совсем «темной лошадки» никто не купит. И за скорость подготовки приходится платить. Так, по словам Алексея Каурова, стоимость подготовительного этапа, несмотря на определенную экономию, в итоге все равно приблизится к 1% от суммы размещения, что сопоставимо с расходами при выпуске евробондов.

Кроме того, по словам Константина Мохначева, ставка по кредитным нотам, как правило, на сто-двести базисных пунктов выше, чем по еврооблигациям. То есть инвесторы получают на 1 — 2% больше (например, заем будет осуществлен не под 9%, а под 10 или 11%). Кроме меньшей прозрачности, по словам Андрея Добрынина, инвесторы просят доплатить за отсутствие опыта размещения и за неликвидность. Сегодня выпуск CLN объемом меньше $100 млн означает, что инвестор будет испытывать серьезные трудности, если попытается продать свой пакет в случае роста или падения рынка. При объеме в $30 млн, по мнению Константина Мохначева, рынок исчезает и инвестор просто превращается в одного из двух-трех кредиторов — ни купить, ни продать он эти бумаги не сможет и будет вынужден держать их до полного погашения кредита. Кроме того, по словам **Павла Лукьянова,** специалиста по мировым рынкам облигаций информационного агентства Cbonds, выпуск менее чем на $100 млн едва ли экономически целесообразен, поскольку расходы на его организацию могут перекрыть полезный эффект объема выпуска, из-за которого публичный заем более выгоден, чем банковский кредит.

Чье шампанское?

С точки зрения компании-заемщика, CLN выглядит просто как валютный кредит, полученный от западного банка. Но на самом деле сделка значительно сложнее. Банк сразу же реструктурирует выданный кредит в ценные бумаги и выпускает их на рынок.

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Андрей Добрынин (МДМ-банк) обещает котировать даже маленькие выпуски CLN

В России на практике применяется несколько схем выпуска CLN. Банк «Траст» использует схему при которой ключевым звеном является голландская финансовая компания (это так называемая SPV — special purpose vehicle, компания специального назначения, см. **СФ** №07/2004) с независимым доверительным управляющим. Западный банк, выдавший кредит российской компании сразу же передает права требования по этому кредиту SPV, которое уже выпускает CLN. Использование SPV позволяет снять кредит с баланса. Продажей инвесторам бумаг, выпущенных SPV, занимается банк «Траст». Полученные за ноты деньги получает западный банк — на этом его участие заканчивается, и он получает комиссионное вознаграждение.

Российская компания-заемщик, если все нормально, погашает кредит, переводя деньги в Голландию. SPV рассчитывается с инвесторами. Вся достаточно громоздкая структура сделки рассчитана не на благоприятное развитие событий, а на случай дефолта, отказа заемщика платить. Компания-доверительный управляющий вступает в дело как раз в этом случае. В случае прекращения выплат юристы этой компании представляют инвесторов в переговорах с заемщиком, и если надо, подают иск в английский арбитражный суд.

Когда организатором выпуска CLN выступает МДМ-

СПОКОЙНОЕ И
ВЫГОДНОЕ РЕШЕНИЕ

В офисах представительств *АО Parex* узнай больше:

- об открытии счетов в зарубежном банке
- об оформлении платежных карточек
- о взаиморасчетах стран СНГ и Запада
- о размещении средств в инвестиционных фондах

Москва:	+7 095 9814478 (79,80,81,82)	Алматы:	+7 3272672508
Санкт-Петербург:	+7 812 3242323	Баку:	+994 12 4 98 08 38
Киев:	+38 044 2446715	Днепропетровск:	+38 0562 317000
Минск:	+375 172 020960	Кишенев:	+3732 2233856

Круглосуточная информация
+ 371 7010000

PAREX
www.parex.ru

«CLN — инструмент для зрелых компаний. Если измерить зрелость в цифрах, то это минимум $250 млн годового оборота и $50 млн выпущенных бумаг»

Константин Мохначев из банка «Траст» помогает российским компаниям составлять кредитную историю

банк, все организовано по-другому. Здесь нет SPV. Эмитирует ноты сам западный банк, выдавший кредит. Он же выступает в качестве платежного агента, переводя деньги в оплату кредита инвесторам. В организованных МДМ-банком сделках в случае дефолта, по словам Андрея Добрынина, ноты чаще всего перестают существовать. Кредит, выданный банком, преобразуется в синдицированный кредит со стороны инвесторов-покупателей CLN, которые становятся прямыми кредиторами российской компании.

Главный вопрос в любой финансовой сделке заключается в том, кто рискует, кто понесет потери в случае неудачи. В обоих описанных вариантах основной риск — риск невыплаты кредита — несут инвесторы, купившие CLN. Следующим в списке рискующих оказывается российский банк-организатор. По словам Павла Лукьянова, организаторы несут, по сути, рыночный риск — купят ли инвесторы эти бумаги по заданной доходности, не чрезмерным ли будет для них риск. Кроме того, банк-организатор, по словам Константина Мохначева и Андрея Добрынина, несет очевидный репутационный риск. Если заемщик объявит дефолт, банк попросту лишится некоторых клиентов, которых он привлек к сделке. Все остальные участники выступают в роли технических агентов и рисков не несут.

Деньги у дочки в тумбочке

Покупателей долговых бумаг, по словам Константина Мохначева, отличает от покупателей акций специфика требований к компании. Если акционера интересует лишь капитализация компании, ее общая стоимость и рост этой стоимости, то инвестора в долги интересует, где денежные потоки (cash flow), где оседают деньги и достаточно ли их, чтобы заплатить по долгам.

Собственно, ответ именно на этот вопрос и должен дать проводимый во время подготовки размещения дью-дилиженс. Инвесторы могут снисходительно отнестись к отсутствию кредитного рейтинга, но если они не понимают, куда деваются их деньги, покупать бумаги они не будут.

Именно этим объясняется противоречие, с которым встречаешься при изучении рынка CLN, да и вообще рынка долговых бумаг. Заемщики на всех углах громогласно заявляют, что заем они получили необеспеченный, а изуче-

Генеральный информационный партнер

Forbes

Информационные партнеры

Newsweek · Robb Report · ЭКСПЕРТ · ЖУК · Бизнес Обозрение · Секрет фирмы

Поручительство «дочек» за материнскую компанию означает только, что именно «дочки» генерируют денежные потоки, а заем записан на «маму»

САМЫЕ ИЗВЕСТНЫЕ ВЫПУСКИ CLN РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

ЭМИТЕНТ	ОБЪЕМ, $ МЛН	ДАТА РАЗМЕЩЕНИЯ	СРОК ОБРАЩЕНИЯ, ГОДЫ	СТАВКА КУПОНА, %
ОМЗ	30	08.12.2002	1	11,25
АФК «СИСТЕМА»	100	28.01.2003	1	10,75
БАНК «РУССКИЙ СТАНДАРТ»	30	12.09.2003	0,5	10
РИТЭК	30	05.11.2003	1	9
«СЕВЕРАЛМАЗ» (ПОД ГАРАНТИИ «АЛРОСА»)	150	09.03.2004	2	8,875
«СЕВЕРСТАЛЬТРАНС»	110	16.03.2004	2	9,5
«РАЗГУЛЯЙ-УКРРОС»	50	29.03.2004	1	11,25
«НОВАТЭК»	100	29.03.2004	1,5	9,125
«САЛАВАТНЕФТЕОРГСИНТЕЗ»	50	28.04.2004	4	8,75
«ВОЛГОТАНКЕР»	120	16.08.2004	3	9,25
АВТОВАЗ	150	22.09.2004	1	11,75
ТД «КОПЕЙКА»	40	30.09.2004	1,5	12

ние документов показывает наличие гарантий и поручительств. А они, наряду с залогом, и являются по закону способами обеспечения займа. Причина в том, что подавляющее большинство российских компаний, дорослих до долговых бумаг, по форме представляют из себя холдинги. И, по словам Андрея Добрынина, поручительство «дочек» за материнскую компанию означает только, что именно дочки генерируют денежные потоки, а заем записан на «маму». Тогда поручительство лишь сигнализирует инвестору, что его доля в этих самых денежных потоках хорошо защищена.

Жизнь на публике

Выпуск CLN чаще всего означает начало рыночной кредитной истории компании за пределами России. Несмотря на все недостатки бумаги — невысокое кредитное качество и низкую ликвидность — компания в один прекрасный день появляется на экранах мониторов международных инвесторов. Для них это — день рождения такой компании.

А раз началась публичная история, то компании придется следовать правилам рынка. Один из элементов публичности — проведение road-show перед выпуском. Например, по словам Алексея Иванова, road-show CLN «Новатэка» проводилось в Москве, Лондоне и Цюрихе.

После выпуска CLN начинается торговля этими бумагами на вторичном рынке. Кредитные ноты торгуются только на так называемом внебиржевом рынке (OTC, out-the-counter). Как говорит Алексей Иванов, это означает, что котировки инвесторы могут найти в системе Bloomberg. Например, у бумаг «Новотэка», выпущенных в апреле под 9%, текущая котировка на OTC составляет 7%, что означает высокую оценку инвесторами перспектив получения денег по этой бумаге.

Для поддержания ликвидности приходится предпринимать достаточно серьезные усилия. **Андрей Добрынин:** *МДМ-банк как организатор выпуска в какой-то степени гарантирует ликвидность вторичного рынка, мы обещаем котировать эту бумагу в определенном объеме. А если инструмент торгуется, на него смотрят аналитики, публикуются рыночные исследования. Все это и создает публичную долговую историю.*

Покупателями российских CLN очень часто выступают российские же банки. «Если у банка есть валютные средства, то он получает шанс вложить деньги в инструмент, доходность которого превышает доходность других долларовых инструментов,— рассказывает Андрей Добрынин.— При этом он гораздо ликвиднее, чем двухсторонний кредит». Но, конечно, главная цель российских предприятий — привлечение западных инвесторов. «Когда продавали выпуск CLN „АвтоВАЗа", участвовало 60 инвесторов, из них половина иностранных. Это очень большой процент»,— говорит Константин Мохначев. По его словам, в роли иностранных инвесторов часто выступают банки, филиалы которых уже работают в России. Инвесторами становятся и специализированные инвестиционные фонды, которые занимаются развивающимися рынками, хедж-фонды, правила которых позволяют покупать высокорискованные ценные бумаги.

Можно попробовать расширить круг западных инвесторов, получив кредитный рейтинг. Даже если он спекулятивный, в числе инвесторов оказываются пенсионные фонды, правила которых часто запрещают покупку ценных бумаг без рейтинга. Еще одним способом попасть в поле зрения западных инвесторов является листинг CLN на одной из западных бирж. Евробонды, например, листингуются в обязательном порядке на Лондонской или Люксембургской бирже. Константин Мохначев говорит, что листинговать бумагу можно при выполнении ряда условий — например, нужна аудированная отчетность за три года. На котировки листинг не влияет, но ваши бумаги «увидит» большее число инвесторов.

В этом случае долговая история компании имеет больше шансов быть счастливой. СФ

Центр Административного Менеджмента

НЕВОЗМОЖНОЕ СТАЛО ВОЗМОЖНЫМ

РЕАЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ
проблем управления и мотивации персонала на предприятиях России

Подтверждено 10-летней практикой

Объявляем:
Проблема мотивации персонала полностью решена. Ваша компания будет работать как часы.

Уникальные семинары
Подробности на сайте www.new-management.ru
тел. (095) 280-80-18, 950-55-15

Наша цель — AIM

НА ПУТИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ К МЕЖДУНАРОДНЫМ ФОНДОВЫМ БИРЖАМ СТОИТ СЕРЬЕЗНЫЙ ДЕФИЦИТ ИНФОРМАЦИИ: В РОССИИ ТЕХ, КТО ПРОШЕЛ ГОРНИЛО IPO, МОЖНО ПЕРЕСЧИТАТЬ БУКВАЛЬНО ПО ПАЛЬЦАМ. ЗОЛОТОДОБЫВАЮЩАЯ КОРПОРАЦИЯ HIGHLAND GOLD MINING УЖЕ ДВА ГОДА СУЩЕСТВУЕТ КАК ПУБЛИЧНАЯ КОМПАНИЯ НА ЛОНДОНСКОЙ БИРЖЕ. ЕЕ ОПЫТ — ПРИМЕР ДЛЯ ПОДРАЖАНИЯ ТЕМ ОРГАНИЗАЦИЯМ, КОТОРЫМ НУЖНЫ ДЕНЬГИ, А ВЫХОД НА БОЛЬШИЕ БИРЖЕВЫЕ ПЛОЩАДКИ ПОКА ЗАКРЫТ. **Текст: Сергей Кашин**

Ты записался IPO-добровольцем?

О грядущем выходе на IPO, первичном размещении акций на фондовой бирже заявили уже десятки российских компаний. И со временем подобных обещаний становится все больше. Все более популярными у российских компаний становятся небольшие биржи, готовые работать с некрупными российскими компаниями.

На Западе такие биржи называют «новыми рынками» (new market). Создавались они по образу и подобию NASDAQ — американской биржи для быстрорастущих высокотехнологичных компаний. Среди этих новых бирж особо выделяется AIM (Alternative Investment Market, биржа альтернативных инвестиций) — малая площадка Лондонской фондовой биржи. В 2003 году она стала безусловным мировым лидером по числу IPO. Привлекательность AIM для российских компаний состоит в том, что ее типичный клиент по своим размерам гораздо больше похож на типичную российскую компанию, чем монстры с NYSE. Например, золотодобывающая компания Highland Gold Mining (HGM) со своими 300 млн фунтов стерлингов капитализации вошла по результатам 2003 года в пятерку крупнейших компаний на AIM. А самым массовым ее участником являются фирмы стоимостью от 10 млн до 25 млн фунтов. К тому же требования к компаниям, выходящим на IPO здесь, по сравнению с драконовскими американскими, можно назвать щадящими, что опять-таки подходит компаниям-новичкам из России. Правда, за более низкий проходной балл приходится платить — инвесторы, покупающие акции на AIM, ожидают, что стоимость компании будет расти на 10 — 20% в год. Это значительно превышает требования к «голубым фишкам» на больших биржах (5 — 7%), но все-таки меньше, чем хотят получить венчурные капиталисты (30 — 40% роста в год). С другой стороны, AIM-овские темпы роста в России совсем не редкость.

Highland Gold Mining стала одной из первых компаний с российскими активами, которая вышла на западную биржу не депозитарными расписками, а самыми настоящими акциями. Пройти этот путь за HGM, по заявлениям представителей биржи, уже решили около тридцати фирм. Например, в октябре о таком намерении заявила Rambler Media Group. Им — и не только — опыт Highland Gold Mining окажется как нельзя кстати.

Златые горы

История появления Highland Gold Mining на Лондонской фондовой бирже (London Stock Exchange, LSE) началась шесть лет назад. В апреле 1998 года столичная «Нефтяная финансовая компания» (НФК) выкупила у комбината «Нижнеамурзолото» рудник-банкрот «Многовершинное». Основной расходной статьей стали выплаты многомиллионных долгов неработавшего рудника и расходы на возврат лицензии на добычу. В том же году управленцы компании осуществили management-by-out (MBO), став владельцами «Многовершинного».

Купить рудник было смелым решением. В 1997 году цены на золото на международных рынках резко пошли вниз, упав приблизительно с $400 до $300 за унцию. Без того не блестящее состояние предприятий золотодобычи ухудшилось еще больше. Прогнозы оставались весьма противоречивыми. И, кстати, дальнейшее развитие отрасли долго шло по пессимистическому сценарию. В 1999 году цена на золото достигла двадцатилетнего минимума — $250 за унцию, это было дно рынка. В это время мало кто в мире решался инвестировать в новые проекты. И уж тем более никто не делал этого в России, где в то время существовали гораздо более привлекательные по окупаемости инвестиционные предложения.

Золотодобыча — бизнес очень капиталоемкий и, по словам **Дениса Александрова,** финансового директора Highland Gold, пятилетний срок окупаемости для этой отрасли — очень неплохой вариант. А в

Привлекательность AIM для российских компаний в том, что ее типичный клиент по своим размерам гораздо больше похож на типичную российскую компанию, чем монстры с NYSE

ЛЮДМИЛА ЛАЗЕБНАЯ

Финансовый директор Higland Gold Денис Александров обречен на ежегодные road-show

России в 1999 году проекты с окупаемостью дольше двух лет мало кто был готов обсуждать. К тому же рынок золота на тот момент был сильно зарегулирован государством. Свобода торговли драгоценным металлом еще только обсуждалась и стала реальностью лишь через несколько лет.

В рудник было вложено более $60 млн. В 1999 году добыча золота достигла уже 40 тыс. унций (сейчас на «Многовершинном» добывается 200 тыс. унций — около шести тонн). Изменился и рынок — цены пошли вверх, на сегодня они снова превышают $400 за унцию. Золотодобывающая отрасль стала более открытой, а интерес инвесторов к ней эксперты называют ажиотажным.

Выход на публику

Еще в конце 2001 — начале 2002 года, когда отрасль стала демонстрировать первые признаки оживления, команда управленцев во главе с **Иваном Кулаковым** задумалась о будущем проекта. Рудник «Многовершинное» требовал инвестиций. К тому же, если компания хотела оказаться в числе лидеров российской золотодобычи, ей требовалось приобретение новых активов. Собственных средств не хватало, а «длинные» кредитные деньги найти было практически невозможно. Западных стратегических инвесторов на тот момент российская золотодобыча не интересовала.

Решение этой проблемы компания увидела в выходе на фондовый рынок.

Первым шагом стал поиск партнера. Им стала инвестиционная компания Fleming Family & Partners (FF&P), крупный игрок на рынке финансовых инвестиций, управляющий несколькими миллиардами долларов.

FF&P — новый проект известной в инвестиционном мире семьи Флемингов — появился на свет в августе 2000 года. Это произошло после продажи ими семейного бизнеса, компании с более чем столетней историей — Robert Fleming Holdings, банку Chase Manhattan. Интересы FF&P в России на сегодняшний день весьма разнообразны, но создание Highland Gold Mining стало одним из первых проектов компании в нашей стране.

При выборе площадки для IPO очевидными альтернативами AIM были основная площадка Лондонской биржи, NASDAQ, фондовая биржа в Торонто (TSE), где котируются очень многие горнодобывающие компании. Решающим же для HGM стал факт отсутствия на AIM требований к многолетнему аудиту — на IPO здесь может выйти компания с совсем короткой историей. «К тому же Лондон ближе и понятнее. AIM может служить своего рода тренировочным лагерем для небольших компаний»,— говорит Денис Александров.

Зачистка

После выбора площадки пришла пора подумать о будущих инвесторах. Чтобы они чувствовали себя комфортно, была проведена реструктуризация бизнеса.

В 2002 году на базе «Многовершинного» была образована холдинговая компания Highland Gold Mining. По словам юриста **Георгия Ковалько**, который участвовал в размещении акций HGM со стороны юридического подразделения PriceWaterhouseCoopers, материнская компания должна быть зарегистрирована в удобной для инвесторов юрисдикции. Так как HGM ориентировалась на английских инвесторов, для ее регистрации был выбран остров Джерси. Через компании на Кипре HGM владеет золоторудными активами в России — летом 2002 были приобретены месторождения Дарасун и Ново-Широкинское в Читинской области. Каждое из месторождений стало отдельным дочерним обществом.

Такая трехступенчатая схема владения (между российскими «дочками» и «мамой» на Джерси есть промежуточные компании на Кипре) является сегодня, наверное, самой популярной в России. Она понятна инвесторам и радует их налоговой эффективностью. Все налоги компания платит в России, но доходы, переводимые на Кипр в виде дивидендов акционерам, облагаются по ставке 10%, а в некоторых случаях — 5 (у России с Кипром один из самых привлекательных договоров об избежании двойного налогообложения). Перевод доходов с Кипра в адрес холдинга на Джерси вообще налогами не облагается. Такая структура надежна и с точки зрения защиты собственности — в России находятся лишь «дочки», а все сделки по переходу прав собственности совершаются за рубежом, в зоне действия английского права. Ин-

конференции Коммерсантъ

12 ноября
Отель «Балчуг Кемпински»
ул. Балчуг, 1

ИД "Коммерсантъ" приглашает вас принять участие в конференции

ОПЫТ КРЕДИТОВАНИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА В РОССИИ

Генеральный партнер
Внешторгбанк

Информационный партнер
РИА Новости

Организационная поддержка
РИМ

Ключевые вопросы конференции:
- **Государственная политика в области кредитования малого бизнеса:**
  Направления совершенствования нормативно-правовой базы по кредитованию малого бизнеса в России
  Государственная финансово-кредитная поддержка малого предпринимательства
  Реализация государственной программы финансово-кредитной поддержки малого бизнеса
- **Кредитование глазами малого бизнеса:**
  Обеспечение доступа к финансовым ресурсам как важнейший элемент поддержки и развития малого предпринимательства
  Финансовое обеспечение как инструмент развития малого бизнеса
- **Кредитование малого бизнеса: мировая практика**
- **Взаимодействие финансово-кредитных организаций и малого бизнеса: преодоление стереотипов и практические примеры сотрудничества**

Председатели конференции:
Гарегин Тосунян, *Президент Ассоциации российских банков*
Сергей Сучков, *Старший вице-президент Внешторгбанка*

Стоимость 300 у.е. С НДС

Дополнительная информация: www.kommersant/conference.html

Действуют скидки

По вопросам регистрации обращаться к Денису Ширяеву, тел.: (095) 631-5103, e-mail: conference@rim-pn.ru

Присутствие non-executive director — своеобразные правила хорошего тона. В противном случае акции будут плохо покупать

весторам в Великобритании оно, очевидно, ближе и понятнее, чем российское.

Реорганизация штаба

Следующий важный этап подготовки — формирование совета директоров (СД). По словам Дениса Александрова, именно оно заняло больше всего времени. Сегодня в совет входят восемь человек. Четверо из них — россияне. Все они — так называемые executive directors, то есть те, кто непосредственно занимается управлением компанией. Кроме управляющего директора HGM Ивана Кулакова, Дмитрий Коробов, Геннадий Невидомый и Денис Александров. Пятый executive — председатель совета директоров сэр **Питер Дарсбери,** который ведет дела компании в Лондоне. Шестой — Дункан Бакстер, представитель Highland Gold на Джерси.

Есть у HGM и два независимых директора. Их задача — представление интересов мелких инвесторов. Никаких обязательных требований к их числу на AIM нет. Но присутствие non-executive directors — своеобразные правила хорошего тона. «В противном случае ваши бумаги будут плохо покупать»,— говорит Денис Александров.

Главное требование к независимым директорам — незапятнанная репутация и доверие со стороны рынка. Эти требования трудно конкретизировать в годах безупречной выслуги или названиях подходящих прежних мест службы. На практике эти посты занимают бывшие топ-менеджеры крупных компаний, лидеров отрасли. Например, **Джеймс Кросс** — один из независимых директоров HGM — был вице-президентом по аудиту Резервного банка ЮАР — ведущей золотодобывающей державы. Соответственно, в совете директоров HGM он возглавил аудиторский комитет. **Кристофер Палмер-Томкинсон** — второй non-executive director — был партнером и управляющим директором по финансам компании Cazenove, где отвечал за золоторудный бизнес.

Председатель совета директоров компании Питер Дарсбери некоторое время представлял В Москве интересы семейного бизнеса — компании Greenall's, которая, правда, не имеет никакого отношения к горнорудной промышленности — торгует спиртным. Важным было то, что Питер хорошо знаком с правилами игры в российском бизнесе. Плюс к этому он хорошо понимает, что такое публичная и прозрачная компания, так как давно занимает пост председателя совета директоров компании De Vere Group (гостиничный бизнес), акции которой котируются на LSE. Нюансов в области работы публичных компаний много. В HGM на Дарсбери легла основная работа по формированию СД и организации его работы.

Близкие друзья собравшихся

Подготовка документации для выхода на биржу поглощает огромное количество человеко-часов. И без помощи консультантов не обойтись. В случае с Highland Gold первые советы были получены, конечно, от FF&P, опытной инвестиционной компании. Кроме финансового советника, при выходе на биржу компания должна также обзавестись аудитором, юристами и консультантом по связям с общественностью. В случае с Highland Gold аудит проводила компания «большой четверки» — Ernst & Young, юридические услуги предоставили английская компания Fox Brooks Marshall и российские юристы из PriceWaterhouseCoopers Law, PR- и IR-услуги (investor relations, отношения с инвесторами) предоставляла компания Brunswick (не имеющая, впрочем, никакого отношения к одноименной инвестиционной компании в Москве).

Кроме консультантов, каждая компания, выходящая на AIM, должна в обязательном порядке обзавестись, по выражению биржевых игроков, «другом и полицейским в одном лице». Эта специфическая должность, которую вы не найдете ни на одной другой бирже, на AIM называется «номад» (nominal adviser). В этой роли выступает чаще всего фирма-брокер с LSE.

Именно номад снимает с биржевых новичков значительный груз проблем. Компания-номад несет персональную ответственность перед инвесторами за выводимую на рынок компанию, за ее жизнеспособность и «приемлемость» для биржи. Появление на сцене номада позволило избежать нескольких дорогостоящих процедур, принятых на других биржах. С этим советником будущий эмитент знакомится, когда только начинается подготовка к IPO,— и расстается только когда уходит с AIM.

Основной документ

Чтобы номад с чистой совестью мог заявить: «Мы более не сомневаемся, что заявитель соответствует требованиям допуска на биржу», вся команда советников работает несколько месяцев. Их основное предназначение — подготовить документы, провести экспертизы и сверки, которые позволят подтвердить любую цифру или утверждение, содержащиеся в проспекте эмиссии. Он является основным документом, подготавливаемым перед выходом на биржу.

Несоответствие сведений реальности может привести к серьезным неприятностям. Например, директорам компании грозит уголовная ответственность за умышленное или даже опрометчивое представление ложных сведений, обещаний или прогнозов. Оплачивая работу советников, директора имеют шанс получить юридическую неуязвимость.

В проспекте содержатся данные бухгалтерской отчетности или заключение аудитора, заявление директоров о достаточности оборотного капитала, вся информация о владельцах, крупных контрактах и ведущихся компанией судебных процессах, прогнозы прибыли. В случае с HGM был еще отчет эксперта, подтвердившего запасы золота компании. Все эти данные готовятся по давно проверенным схемам. Но самый обсуждаемый документ в проспекте —- соглашение о размещении акций. В нем содержатся нюансы гарантий и положения об ответственности всех сторон соглашения — компании, ее директоров, номада. Именно поэтому он вызывает много споров.

Если на биржу выходит небольшая компания, на советниках можно сэкономить. Но не стоит забывать об общем впечатлении, которое произведет на инвесторов ваша команда

На знакомство с номадом обычно отводят достаточно времени. Его представители в обязательном порядке посещают предприятия подопечной компании, знакомятся с менеджментом и бизнесом. Но и компания должна подойти к отбору номада тщательно. Например, узнать, какие за его спиной сделки, насколько они были успешны. HGM в качестве номада — опять-таки по рекомендации Флемингов — выбрала компанию WH Ireland. С мая 2002 по май 2003 года, например, WHI сопровождала в роли номада девять IPO, при том что за год на AIM проходит всего несколько десятков размещений акций.

От выбора команды советников зависит не только отсутствие ошибок, но и то, как отнесутся к компании инвесторы. **Денис Александров:** «Очень важно, с кем ты приходишь. Когда инвесторы увидели, что нашими акционерами являются Флеминги и компания Harmony Gold (занимающая пятое место в мире по добыче золота), а помогают PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young, Brunswick и WH Ireland, они сделали соответствующие выводы».

В случае если на биржу выходит небольшая компания, на советниках можно попробовать сэкономить. Но не надо забывать и об общем впечатлении, которое произведет на инвесторов ваша команда. «Контролируйте затраты, но не будьте жадными»,— советует Денис Александров.

Так, HGM, «подняв» во время первичного размещения 32 млн фунтов за 11% своего капитала, потратила на подготовку 6 млн фунтов. Правда, вторичное размещение на бирже обойдется существенно дешевле — примерно 3 – 6% от привлекаемых впоследствии средств.

Для небольших компаний, которые выходят на AIM при помощи менее знаменитых советников, минимальные затраты по оценке Дэвида Янгмена, CFO WH Ireland составят около 250 тыс. фунтов стерлингов. Из них более половины — 150 тыс.— поделят пополам номад и юристы.

Измерение биржевого успеха

Сама процедура размещения на AIM в отличие от шоу на американских биржах проходит скромно и буднично. Выбранный компанией-эмитентом брокер объявляет цену акции и дату завершения сбора заявок. Торга вокруг цены нет, количество акций тоже предопределено. Правда, иногда брокер получает право «доразместить» дополнительное число акций, если спрос значительно превысит предложение. Заявки собраны — и компания подает просьбу допустить ее акции к торгам. Максимум через десять дней она — в подавляющем числе случаев — получает разрешение. Так начинается ее публичная жизнь: «Компания получает от брокера деньги, и менеджмент уходит их тратить»,— резюмирует Денис Александров.

Какое размещение считать успешным? Понятно, что как минимум должны быть куплены все выставленные на продажу бумаги. Один из самых тонких моментов — определение цены на акции. Так как нет торга, определение стоимости компании ложится на финконсультанта. Ничего хорошего в том, что ваши акции резко полезли вверх сразу после размещения, нет. Вы просто продешевили. Но, конечно, значительно хуже, если цена упадет. С этой точки зрения у HGM пока все нормально. Размещение в 2002 году прошло по 1,9 фунта стерлингов за акцию, сейчас они торгуются по 2,6 фунта. Рост в 20 – 25% в год — как раз то, чего ожидают инвесторы от компании на AIM.

Шоу на дорогах

Однако после получения денег работа на бирже для компании не заканчивается. Одной из главных задач топ-менеджмента теперь становится регулярное проведение road-show, разъяснение инвесторам, почему они должны купить ваши бумаги. HGM проводит road-show два раза в год. «Составляется презентация результатов работы, список существующих или потенциальных инвесторов. Мы обзваниваем всех и вылетаем в Лондон, проводя там за пять дней 30 – 40 встреч. Рассказываем, отвечаем на вопросы на одной презентации и тут же мчимся на следующую»,— рассказывает Денис Александров. Финансовый директор публичной компании, как правило, тратит на работу с инвесторами, аналитиками и журналистами как минимум треть своего рабочего времени.

Во время road-show каждая встреча краткосрочна, на нее отводится 20 – 30 минут — таков стандарт. За это время выступающие должны добиться, чтобы инвесторы максимально ясно усвоили три вещи. Во-первых, историю компании, информацию о том, кто стоял у истоков бизнеса, каковы ус-

classified

ПО ВОПРОСАМ РАЗМЕЩЕНИЯ РЕКЛАМЫ В РУБРИКЕ CLASSIFIED
обращайтесь к Майе Иванниковой
по тел.: (095) 799-0592, 771-6184

ОБРАЗОВАНИЕ
Тренинги К.Харского т. (+7 812) 935-0300

БИЗНЕС
Брэндинг для женских сердец. www.SokolovSky.ru

ООО с годовой историей без долгов т.778-03-84

Торговые центры «КИТ» в г. Н. Тагил, Курган, Каменск-Уральский приглашают арендаторов. (343) 372-31-78

ЛЕКАС
730-65-57
920-96-65
leader@lekas.ru
www.lekas.ru
Почему стоит работать именно с нами?
*Срок закрытия вакансий от 1 дня
*Самая большая гарантия замены специалистов
*Наши консультанты – профбухгалтеры и топ-менеджеры ведущих компаний

ВНИМАНИЮ МЕНЕДЖЕРОВ ПО РЕКЛАМЕ
Издательский дом «Секрет фирмы» в связи с запуском новых проектов объявляет набор сотрудников в отдел рекламы.

Приглашаем высококвалифицированных специалистов по продаже рекламных площадей.

Требования к кандидатам:
■ опыт работы на аналогичной позиции от трех лет (предпочтение отдается соискателям , имеющим опыт работы в деловых и стилеобразующих изданиях)
■ образование – высшее

оклад+проценты
соцпакет
карьерный рост

контактный телефон (095) 771 61 84 , факс (095) 771 61 85
e-mail: reklama@sf-online.ru

Кроме консультантов, каждая компания, выходящая на AIM, должна в обязательном порядке обзавестись «другом и полицейским в одном лице» — номадом

пехи этих людей. «Хорошая история — это прежде всего какая-то изюминка, рождение компании должно быть максимально рельефно очерчено в презентации»,— объясняет Александров. Во-вторых, из презентации должно быть понятно, что представляет собой управленческая команда компании, что ей под силу, опыт и успехи основных менеджеров. Но самым важным пунктом становится разъяснение стратегии компании — инвестор должен понять, зачем компания идет на биржу, на что она потратит их деньги и где хочет оказаться года через три. Если есть все три компонента, компания становится привлекательной для инвесторов.

Ненапрасные усилия

После того как компания «продана», поддержание курса акций становится крестом менеджмента. Эмитент просто обязан теперь сообщать все существенные факты о своей деятельности — а такими признаются все факты, которые могут повлиять на цену акций. Для HGM такими являлись, например, покупка месторождения «Майское» на Чукотке, покупка 10% акций компанией Barrick Gold, получение от Коммерцбанка займа на $15 млн. Причем на информирование инвесторов дается строго ограниченное время, на AIM — только сутки. «Обычно объявление — после одобрения номадом — делается в семь утра по Лондону, до открытия рынка и выхода газет»,— говорят в компании.

«Открываться» компании приходится уже во время подготовки IPO. «Надо быть готовым, что аудиторы и юристы буквально перетрясут все белье. Все негативные факты, все риски, корни которых в прошлом, должны быть сообщены рынку»,— говорит Денис Александров. Понятно, что состав акционеров тоже должен быть максимально открыт — вплоть до конкретных владельцев, так называемых бенифициаров. Не может идти и речи, чтобы в акционерах числился какой-нибудь офшор.

Впрочем, есть и информация, которую сообщать рынку запрещается. Абсолютно невозможно прогнозировать, какова будет прибыль компании, цены на продукцию. Эти параметры менеджментом не контролируются, и попытки их предсказать будут считаться введением инвесторов в заблуждение. А вот свои предположения по уровню производства или по себестоимости сообщать можно.

Дальнейшая обработка выданной рынку информации и выдача рекомендации: держать, покупать или продавать акции — забота аналитиков. Постоянный контакт с аналитиками — еще одна святая обязанность CFO. Кто будет следить за компанией, также нужно решить задолго до размещения. Сначала с HGM работал один аналитик, теперь ее «закрывают» девять (четверо аналитиков в Лондоне, четверо в Москве, один в Северной Америке). Средняя для AIM цифра — шесть аналитиков на одну компанию.

Ликвидация инертности

На бирже есть два правила, о которых не стоит забывать ее участнику. Первое гласит: «Если вы молчите — вас не видно», второе — «Абсолютно все инвесторы подозревают, что на долю соседа приходится больше правды о компании». Отсюда и рекомендации — неустанно сообщать рынку о себе, причем каждый инвестор должен думать, что вы заботитесь персонально о нем. Не надо думать, что инве-

Зачем нужна альтернатива

Георгий КОВАЛЕНКО, юрист PricewaterhouseCoopers CIS Law Offices B.V.:

— Первичное размещение акций на бирже проводят компании, которые заинтересованы в инвестициях для стабильного роста в долгосрочной перспективе. Мотивами выхода на IPO является привлечение инвестиций со стоимостью меньшей, чем при привлечении заемных средств; привлечение средств неограниченного круга лиц; улучшение имиджа и репутации компании — ведь размещение предполагает наличие у компании высоких стандартов управления и контроля; повышение ликвидности, обеспечивающей выход акционеров из бизнеса на рыночных условиях.

Ключевое значение имеют такие факторы, как степень готовности акционеров к определенному уровню прозрачности бизнеса и раскрытию информации на постоянной основе, степень зависимости от источника инвестиций, стремление акционеров или собственников работать в первоначальном составе, нежелание менять корпоративную культуру. На выбор влияет, конечно, стоимость и срочность привлеченных средств, расходы на их привлечение, стоимость компании и т. д. Для средних компаний требования к размещению акций на основных биржевых площадках Нью-Йорка, Лондона, Франкфурта нередко оказываются завышенными. Например, требования основной площадки Лондонской фондовой биржи (LSE) включают: котировку акций, как правило, в течение предшествующих трех лет; полное выполнение правил Управления Великобритании по листингу; требование о владении внешними инвесторами как минимум 25% акций; необходимость одобрения проспекта эмиссии Управлением Великобритании по листингу; наличие для определенных видов сделок одобрения акционеров.

Поэтому для средних и быстрорастущих компаний хорошей возможностью является использование альтернативных площадок, таких, например, как OFEX во Франции или Neuer Markt в Германии, а также площадка альтернативных инвестиций Лондонской биржи ценных бумаг (Alternative Investment Market, AIM), где условия размещения не такие жесткие. В частности, на AIM созданы все условия для привлечения инвестиций средними игроками:

— отсутствует требование к минимальному количеству акций в открытом обращении;

— отсутствует требование об осуществлении деятельности в течение предшествующего времени;

— в большинстве случаев отсутствует требование получения предварительного согласия акционеров;

— документы к размещению утверждаются не регулирующими органами, а номадом;

— обязательно требуется номад (назначенный консультант)

— гибкая нормативная база.

Ничего хорошего в том, что ваши акции резко полезли вверх сразу после размещения, нет. Вы просто продешевили

сторы просто и однозначно воспринимают все, что компания рассказывает о себе. Денис Александров: «Допустим, мы выдали сообщение, но цена — иногда вопреки нашим ожиданиям — пошла вниз. Значит, неправильно объяснили, не там сделали акцент. Часто приходится обращаться к консультантам по Investment Relations, чтобы понять, где ошибка». Например, при сообщении о крупной сделке представители менеджмента HGM отправляются в Лондон и вслед за выходом информации начинают обзвон аналитиков, инвесторов и журналистов — чтобы информация была понята правильно, надо предпринимать серьезные усилия.

Третье правило — менеджеры компании не должны фокусироваться на краткосрочном движении акций, необходимо концентрировать внимание на долгосрочных целях. «Хотя, конечно, удержаться невозможно, каждый день все без исключения смотрят свежие котировки»,— поясняет Денис Александров. Но краткосрочные движения цены акций могут никак не зависеть от усилий менеджеров. Они могут стать следствием совершенно неконтролируемых компанией событий — глобальных изменений на рынке нефти, например, или игры спекулянтов.

На подчас непредсказуемые краткосрочные скачки цен влияет и несовершенство рынка. AIM — не самая большая площадка, и информация от компании, вопреки учебникам, не моментально влияет на котировки. «Например, мы купили месторождение „Майское", в два раза увеличили свои запасы — но рынок эту информацию переварил лишь через несколько недель. То же происходило и при обнародовании последнего отчета — котировки очень резко упали и возвратились на место только после многодневной разъяснительной работы. Это отставание всегда надо учитывать»,— считает Александров.

«Задумчивость» рынка на AIM — прямое следствие его преимуществ. Снижение требований к компаниям ведет к сравнительно невысокой ликвидности. Ликвидность, как известно, определяется количеством акций в обороте и количеством инвесторов на биржевой площадке. Чем больше акций во free-float, в свободном обращении (у HGM эта цифра составляет около 30%, для российских компаний это очень высокий показатель), тем проще крупному инвестору купить интересный для него по размеру пакет, тем, соответственно, чаще совершаются сделки и выше ликвидность. Из-за размеров среднего пакета сюда не придут, например, пенсионные фонды. И это тоже снижает ликвидность.

Денис Александров говорит, что решение о выходе на AIM в 2002 было верным. Для того момента выбор AIM был оптимальным. Но сейчас в HGM задумываются о том, чтобы начать торговлю своими бумагами на большой бирже в Северной Америке. Дело в том, что далеко не все американские инвесторы — самые богатые покупатели в мире — могут торговать на английской бирже. Останавливают их, например, лимиты на приобретение зарубежных акций или просто нежелание работать с акциями, которые не прошли проверку по стандартам американского рынка. При этом Америка — очень привлекательный рынок. Его большая ликвидность означает точную оценку стоимости компании, быструю реакцию на изменения и возможность получить с рынка больше денег. За это, конечно, придется заплатить свою цену — жизнь на американских биржах для компаний стоит заметно дороже. Эти плюсы и минусы сейчас и взвешивает HGM. СФ

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

Сергей КОСТЫЛЕВ,
генеральный директор
«Илим Палп»

«Крупному бизнесу нет смысла „тренироваться" на уровне второй лиги»

— То, что сразу несколько российских компаний заявили о своем желании выйти на фондовый рынок через альтернативную биржу инвестиций, на мой взгляд, вполне закономерно. К сожалению, практика показывает, что лишь немногие российские компании способны соответствовать жестким критериям, которые предъявляют Лондонская и Нью-Йоркская биржи. Низкий уровень корпоративного управления, непрозрачность структуры и собственников активов, отсутствие института независимых директоров — все это обычные реалии российских компаний. В то же время стоит отметить и определенные успехи, которых добились крупные российские компании первого эшелона. Акции «Вымпелкома» и «Вимм-Билль-Данн» котируются на Нью-Йоркской бирже, а ЛУКОЙЛ, «Газпром», «Татнефть» и ОМЗ успешно разместились на Лондонской. Конечно, крах ЮКОСа вместе с российским фондовым рынком разрушил и планы ряда компаний по выходу на западные биржи. Возросший страновой риск ударил и по репутации российских компаний, что негативно влияет на капитализацию. В данном случае скромный по количеству участников рынок «голубых фишек» — достоинство и недостаток российского рынка. Появление каждого нового игрока вызывает огромный интерес инвесторов. Вот только коэффициент multiply от этого не сильно увеличивается. И альтернативные биржи не станут исключением из правила.

Полагаю, что для средних по размеру компаний второго эшелона альтернативные биржевые решения являются вполне приемлемой формой «мягкой» интеграции в мировые финансовые рынки. Кроме того, следует учитывать специфические региональные привязки компаний. Уверен, что мы увидим российские компании на азиатских биржах, например, в Токио или Шанхае, равно как и в Европе — в Берлине или Амстердаме.

Однако альтернативные решения при очевидной дешевизне обслуживания принесут более скромные доходы инвесторам и акционерам. Предельно жесткие требования NYSE дают больше предпосылок для роста капитализации компании в долгосрочной перспективе.

Крупному бизнесу с глобальными задачами нет смысла «тренироваться» на уровне второй лиги. Нужно выступать в высшей, невзирая на сложности. Конечный приз стоит того.

Рандеву с банкиром

НИ ОДИН ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР, ОПРОШЕННЫЙ АССОЦИАЦИЕЙ МЕНЕДЖЕРОВ РОССИИ И ЖУРНАЛОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ», ПОКА НЕ НАШЕЛ БАНКА-ПАРТНЕРА, КОТОРЫЙ ВЫПОЛНЯЛ БЫ ВСЕ ФИНАНСОВЫЕ ПРИХОТИ КОМПАНИИ. БОЛЬШИНСТВО CFO УЖЕ МНОГО ЛЕТ НЕ МОГУТ ОСУЩЕСТВИТЬ СВОЮ ГОЛУБУЮ МЕЧТУ — НАЙТИ ИДЕАЛЬНЫЙ БАНК.

Текст: Сергей Кашин

Ненадежное партнерство

Общению с банкирами финансовые директора посвящают значительную часть своего времени. Большинство российских компаний все-таки не стали еще такими крупными, чтобы выйти на рынки капитала, и банкиры — единственные постоянные собеседники компаний в мире финансов. Но взаимоотношения между ними и CFO далеки от идеальных. Хотя в результате летнего кризиса потерь среди банков было немного, но он все равно напомнил многим финдиректорам о неустойчивости российской финансовой системы. Поэтому многие из них напоминают, что первым условием, выдвигаемым к «своему» банку, называют надежность. **Геннадий Ломасов,** CFO компании «Комус»: *Одними из главных требований с нашей стороны всегда были надежность и устойчивость банка. Ему соответствовали не все партнеры, особенно в период кризисов. И нам приходилось расставаться.* **Константин Ашин,** заместитель генерального директора по экономике ОАО «Ивхимпром» сетует: «Помимо Сбербанка, у нас в Иваново работают только филиалы других, не самых крупных, банков. К сожалению, в кризисные периоды страдают в первую очередь именно они. И чтобы иметь гарантированные платежи со своих счетов в любое время, приходится работать через Сбербанк».

Бюрократы из банков

Бюрократия характерна не только для российского банка-лидера. Говоря о других банках, CFO предъявляют им ту же претензию. **Алексей Давыдов,** заместитель директора по экономике и финансированию предприятия ОАО «Силовые машины», основной своей претензией к банкам называет запрограммированность в решении нетиповых задач. Финансовый директор компании «Анкор» **Иван Пирожков** называет гибкость в работе одним из основных критериев оценки банка: «Если мы не можем найти какое-то решение по причине постоянных ссылок на наличие „своей политики" и невозможности отступления от процедуры, нам такой банк неинтересен».

Финансовый директор ЗАО «Агентство Контакт» **Марина Тарнопольская** систематизировала типичные претензии к банковским бюрократам: «Это стандартный набор: 1) медленное принятие решения; 2) если какой-то услуги у банка нет, а нашей компании она необходима, проще обратиться в другое место — развернуть быстро новую услугу наши банки не умеют; 3) требование огромного количества документов; 4) медленная реакция на изменение законодательной базы». Кстати, банкиры, участвовавшие в нашем совместном с Ассоциацией менеджеров России опросе, этого не замечают. По их мнению, все наоборот: высокая конкуренция в банковской отрасли способствует повышению гибкости.

Смена отстающих

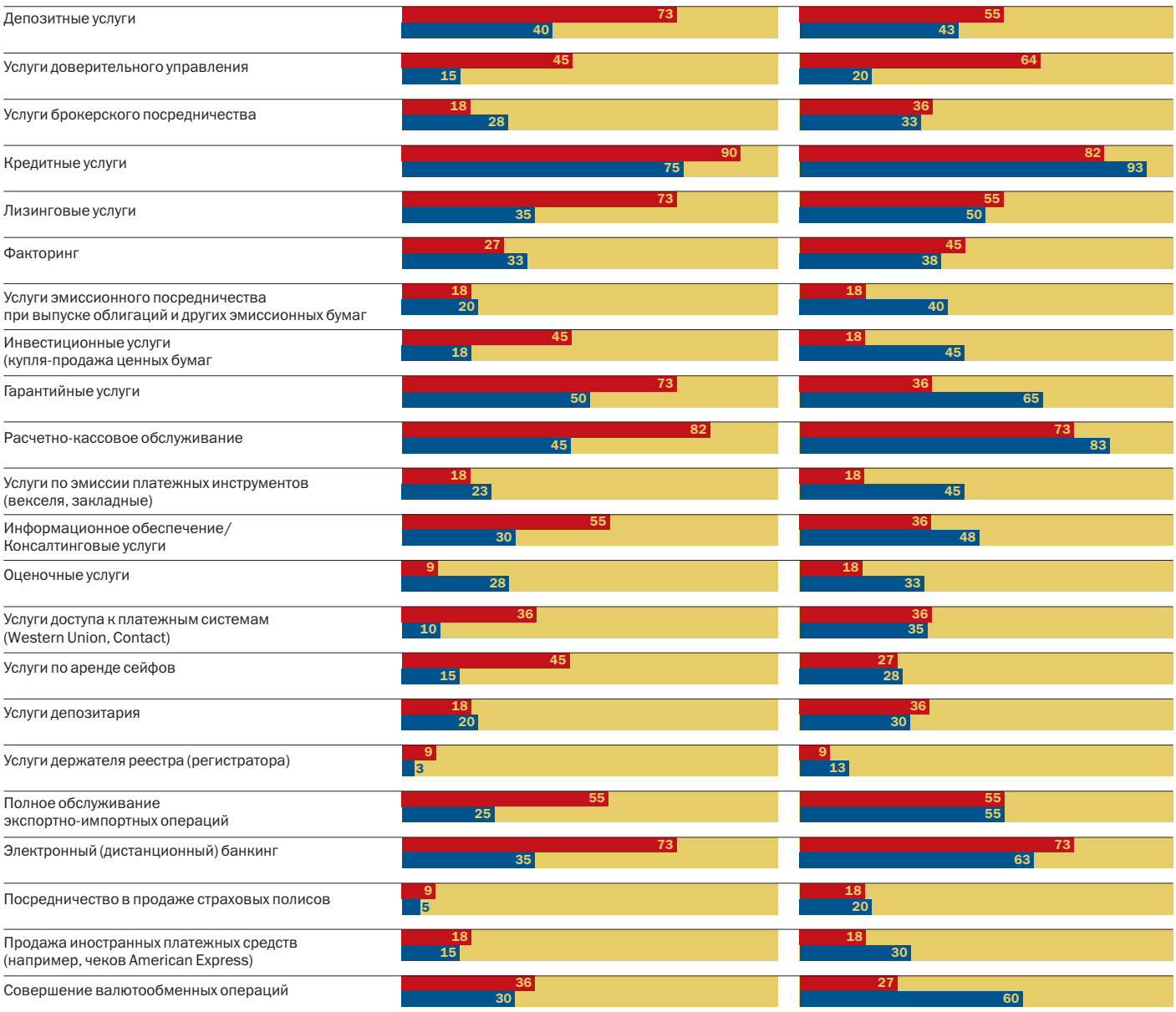
Еще одно общее наблюдение банкиров: банки развиваются (и не только в количественном смысле) быстрее других предприятий. Большинство CFO придерживаются противоположного мнения: банки не поспевают за реальным сектором. Рост же компании чаще всего также приводит к тому, что услуги, предоставляемые обслуживающим ее банком, перестают компанию удовлетворять. **Евгений Нечипоренко** из компании «Бриг-Стар» формулирует это жестко: «Банкам еще расти и расти до своих клиентов».

На CFO Summit, организованном Институтом Адама Смита, **Свейн Олсен,** финансовый директор сети аптек «36,6» констатировал: «Мы становимся все более изощренными пользователями банковских услуг и понимаем, что предложения на банковском рынке не являются идеальными». По его мнению, в России взаимоотношения банка и компании отличаются от западного варианта тем, что большую роль играет вовлеченность владельцев и банка, и компании в процесс совместной работы. На определенном этапе развития такое положение дел начинает мешать — взаимоотношения должны

ПО ОБЕ СТОРОНЫ БАНКОВСКОЙ СТОЙКИ

банкиры | финансовые директора

% от числа опрошенных



Опрос проведен в рамках совместного проекта журнала «Секрет фирмы» и Ассоциации менеджеров. В нем принял участие **51 ЧЕЛОВЕК. БАНКИРЫ:** ВЕРШКОВ Сергей, председатель правления ЗАО «Центральная расчетная палата»; ДРУЖИНИН Валерий, директор дирекции международного финансирования ОАО «Промышленно-строительный банк»; ЗУБАРЕВ Александр, начальник отдела управления финансовыми рисками АО «Международный промышленный банк»; ЗУДИН Сергей, первый заместитель председателя правления ЗАО АКБ «Земский банк»; ЛЕВИН Кирилл, заместитель председателя правления ЗАО «Газпромбанк»; ЛЕЙКО Игорь, управляющий филиала ОАО «Внешторгбанк»; ОКУНЕВ Михаил, начальник банковского управления ОАО АКБ «Металлинвестбанк»; ОЛЕНЕВ Александр, начальник управления внешних связей КБ «Газэнергопромбанк»; РОЗАНОВ Игорь, заместитель директора департамента маркетинга БИН-Банка; СКВОРЦОВ Олег, председатель правления КБ «Юниаструм Банк»; СОЛНЦЕВ Максим, заместитель председателя правления КБ «СДМ-Банк». **ФИНАНСОВЫЕ ДИРЕКТОРА:** АБДРАФИКОВ Рамиль, заместитель генерального директора ЗАО «Каучук»; АГЕЕВА Елена, финансовый директор ООО «Голдер-Электроникс»; АШИН Константин, заместитель генерального директора по экономике ОАО «Ивхимпром»; БЕЛИК Дмитрий, финансовый директор ОАО «РБК Информационные системы»; БИРМАН Борис, финансовый директор ОАО «Челябинский цинковый завод»; БОРУКАЕВ Владимир, финансовый директор ЗАО «Управляющая компания корпорации „Эконика"»; ВЕНСОН Владимир, заместитель генерального директора по экономике и финансам ОАО «Машиностроительная корпорация „Сплав"»; ВЕРБИН Василий, директор департамента корпоративных отношений ЗАО «Ренова»; ГЕРДТ Ирина, директор по экономике ОАО «Красцветмет»; ДАВЫДОВ Алексей, заместитель директора по экономике и финансированию предприятия ОАО «Силовые машины»; ДАНИЛЬЧЕНКО Алексей, заместитель генерального директора по финансам и инвестиционным проектам ЗАО «Издательский дом „Комсомольская правда"»; ДЕ ВАЛУХОФФ Алекс, директор по корпоративному управлению и финансам ОАО «МК „Шатура"»; ЖИГАЛОВ Валерий, директор по экономике и финансам ОАО «НПО Сатурн»; ИВЛИЕВА Наталья, главный бухгалтер ООО «АФ Интерэкспертиза»; КАЛАБИН Евгений, финансовый директор ОАО «Московский межреспубликанский винодельческий завод»; КАНЕВСКИЙ Евгений, первый заместитель финансового директора компании «Миэль-Недвижимость»; КАЧУРА Александр, вице-президент по финансам ООО «СИК „Девелопмент-Юг"»; КЛЕНИН Андрей, финансовый директор сети универсамов «Патэрсон»; КОЛЕСНИКОВА Оксана, начальник финансового отдела ОАО «Михайловский ГОК»; КУРЗАЕВ Павел, финансовый директор ОАО «Воркутауголь»; ЛОМАСОВ Геннадий, финансовый директор компании «Комус»; ЛУЧАКОВСКИЙ Александр, финансовый директор ОАО «Международный аэропорт Шереметьево»; МЕЖУЕВА Алла, финансовый директор ОАО «Фирма „Изотерм"»; МИНЧУКОВА Марина, финансовый директор «ИК Велес Капитал»; МЯКОТНИКОВА Елена, финансовый директор ЗАО «Соник Дуо»; НЕВОЛЬКО Николай, заместитель генерального директора ОАО «Саяно-Шушенская ГЭС имени П. С. Непорожнего»; НЕЧИПОРЕНКО Евгений, финансовый директор ООО «Бриг-Стар»; НЮКАЛОВ Александр, заместитель генерального директора по экономике ЗАО «Сибтяжмаш»; ОХЛОПКОВ Алексей, вице-президент НПФ «Стальфонд»; ПИРОЖКОВ Иван, финансовый директор компании «Анкор»; ПРОХОРОВ Алексей, заместитель генерального директора, финансовый директор ОСАО «Россия»; ПУШМИН Алексей, директор по экономике и финансам ОАО «Сибирьтелеком»; РОМАЩИН Евгений, директор по экономике и финансам ОАО «Карельский окатыш»; СЕРЕГИН Станислав, финансовый директор сети розничных магазинов «Мир»; СОРВАЛЬ Алексей, начальник финансово-экономического отдела ОАО «Целлюлозный завод „Питкяранта"»; СНУРНИЦЫНА Наталья, начальник финансового отдела ОАО «Ярпиво»; ТАРНОПОЛЬСКАЯ Марина, финансовый директор ЗАО «Агентство Контакт»; ТЕРЕЩЕНКО Александр, финансовый директор ОАО «Череповецкий „Азот"»; ШАИПОВА Светлана, PR-директор ОАО «ГолденМедиа»; ЯДРИХИНСКИЙ Константин, директор ЗАО «ТИК „Лэнд"».

Постоянно меняя банки (компания работала с двадцатью банками из российского топ-100), за год удалось более чем вдвое снизить среднюю ставку заимствования

становится более технологичными.

Андрей Кленин, финансовый директор сети универсамов «Патэрсон», говорит, что чаще всего такая ситуация приводит к смене банка по мере роста компании: «Как правило, банк должен расти и развиваться в таком же темпе, как развивается компания-клиент, или даже выше. Если этого не происходит, мы меняем банк. Общая тенденция такова, что мы переходим из мелких банков в более крупные». Геннадий Ломасов говорит о той же тенденции: «Все российские компании через это прошли. „Комус" за годы работы менял банки, постепенно поднимаясь по уровню партнеров. По мере роста географии, оборота, уровня финансового менеджмента мы начинали выдвигать все больше требований, а наши банки-партнеры уже не могли их удовлетворить».

Столичным фирмам легче — они довольно легко находят замену старому банку. Компаниям в регионах приходится действовать иначе. «Региональные представительства банков предлагают в основном строго определенный набор услуг. Клиенту самому приходится узнавать об инновациях и добиваться от банка предложения этой технологии»,— говорит директор по экономике и финансам ОАО «Сибирьтелеком» **Алексей Пушмин.**

Политика открытых дверей

Подавляющее большинство компаний работают с несколькими банками — и по причине отсутствия полного пакета услуг в одном определенном банке, и для того, чтобы диверсифицировать риски в нестабильной ситуации. Постоянный поиск новых банков-партнеров и их «тасование» компании возводят в ранг своей банковской политики. Свейн Олсен называет ее политикой открытых дверей, **Александр Лучаковский** из ОАО «Международный аэропорт „Шереметьево"» — политикой «разделяй и властвуй»: «Сейчас на рынке превалирует предложение, а не спрос, поэтому мы используем ситуацию „продать труднее, чем купить". Мы покупаем банковские услуги не у одного поставщика, а у нескольких, конкурирующих между собой (в том числе и по цене)». **Евгений Ромащин,** CFO компании «Карельский окатыш», рассказывает, что, постоянно меняя банки (компания работала с двадцатью банками из российского топ-100), фактически за год удалось снизить среднюю ставку заимствования более чем в два раза.

Но **Станислав Серегин,** финансовый директор розничной сети «Мир», отмечает как причину обращения к разным банкам наличие специализации: «Набор услуг практически у всех универсален, но ресурсы по оказанию одних и тех же услуг — разные. К примеру, с одним банком мы прекрасно работаем по проектам, требующим высокой технологичности, но брать кредиты на свои инвестиционные проекты в нем невыгодно. Вот и получается, что если компания крупная и у нее много разных бизнес-процессов, она вынуждена работать сразу с несколькими банками-партнерами.

Геннадий Ломасов, в противовес подавляющему большинству коллег, говорит, что его компания разделяет принцип, принятый в Европе: «одна компания — один банк». Но даже при следовании такой концепции банков-партнеров у компании несколько. Типичную для нынешних компаний схему озвучивает **Евгений Калабин,** финансовый директор ОАО «Московский межреспубликанский винодельческий завод»: «Нашу компанию всегда обслуживали западный банк и один-два российских. Российские предоставляют услуги, связанные со спецификой ведения бизнеса в России». Причина присутствия иностранцев в списке очевидна. Евгений Ромащин: *На сегодня мне неизвестен ни один российский банк, способный предложить валютные ресурсы, хотя бы близкие по стоимости к предложениям банков со 100-процентным иностранным капиталом.*

Разборки по пунктам

Несовпадение мнений по поводу уровня развития взаимоотношений между банками и предприятиями продолжается и на уровне оценки необходимости отдельных услуг. Как показывают результаты опроса, проведенного Ассоциацией менеджеров России и **СФ**, популярность некоторых услуг банкиры явно переоценивают, а другие считают ненужными — и, судя по количеству голосов, зря. Это, например, касается предоставления банками гарантий. Очень востребованная услуга, особенно торговыми компаниями. Геннадий Ломасов даже готов ради нее на долговременное сотрудничество: предоставление банковских гарантий возможно только после определенного периода совместной работы компании и банка на предыдущих уровнях услуг».

Итоги нашего опроса показывают, что банкирам — раз уж их предложение превышает спрос — нужно много работать, чтобы создать идеальный банк. СФ

читайте в **СФ** № 42 / 08.11.2004 /

специальное обозрение

ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ. ИНВЕСТИЦИИ

/ тенденции рынка
/ новые услуги и продукты
/ мнения участников и контролеров рынка
/ рейтинги

КОРЗИНА БЕЗОПАСНОСТИ. Как управляющие компании диверсифицируют свои риски
НЕГОЛУБЫЕ ФИШКИ. Что можно заработать на торговле бумагами «второго эшелона»

По вопросам размещения рекламы обращайтесь по тел. **(095)771 6184** , e-mail: **reklama@sf-online.ru**

Эксклюзивный подарок редакционным подписчикам

Оформите или продлите до 15 ноября 2004 года редакционную подписку
и выберите лучшие деловые книги из серии **«Выбор журнала "Секрет фирмы"»**

в подарок:

1 книга — **всем** увеличившим срок подписки с полугода до года

2 книги — **всем** продлившим первую годовую подписку на 2005 год

3 книги — **всем** подписавшимся на третий полный год

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ:
по телефону: **(095) 267 3768**
по e-mail: **podpiska@sf-online.ru**
Внимание: изменены банковские реквизиты, актуальные – на сайте **www.sf-online.ru** (раздел «Подписка»)

Покупай свое

КНИГА РИКА РИКЕРТСЕНА «ВЫКУП БИЗНЕСА МЕНЕДЖЕРАМИ. СОВЕТЫ ИНСАЙДЕРА» ПОСВЯЩЕНА ВЕСЬМА РАСПРОСТРАНЕННОМУ НА ЗАПАДЕ ВИДУ ИНВЕСТИЦИОННЫХ СДЕЛОК. И ХОТЯ ПЕРСПЕКТИВЫ РАСПРОСТРАНЕНИЯ ТАКОГО ВЫКУПА — MANAGEMENT-BUY-OUT (MBO) — В РОССИИ ПОКА ТУМАННЫ, ТВОРЕНИЕ РИКЕРТСЕНА ВСЕ ЖЕ СТОИТ ПРОЧИТАТЬ. ЭТА КНИГА МОЖЕТ ПОСЛУЖИТЬ АЗБУКОЙ ПРОВЕДЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫХ СДЕЛОК. **Текст: Сергей Кашин**

ВЫКУП БИЗНЕСА МЕНЕДЖЕРАМИ. СОВЕТЫ ИНСАЙДЕРА

РИКЕРТСЕН Р.
М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004
ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ. / 404 С.

MBO вовсе не приход топ-менеджеров компании к владельцу с мешком наличных (описание такого способа покупки бизнеса было бы тоненькой брошюркой). Management-buy-out — сложная сделка, которая может длиться несколько лет. Скажем, лишь сейчас завершается выкуп 86% акций компании «Тройка Диалог» ее менеджерами у Банка Москвы — а начиналось все в 2002-м. У типичных сделок MBO сложные способы финансирования (например, чаще всего будущие владельцы влезают в огромные долги). Юридическая «надстройка» таких сделок, учет интересов всех участников — просто рай для юридических контор: есть где проявить умение и неплохо заработать. Описание тонкостей как раз и тянет на увесистый том.

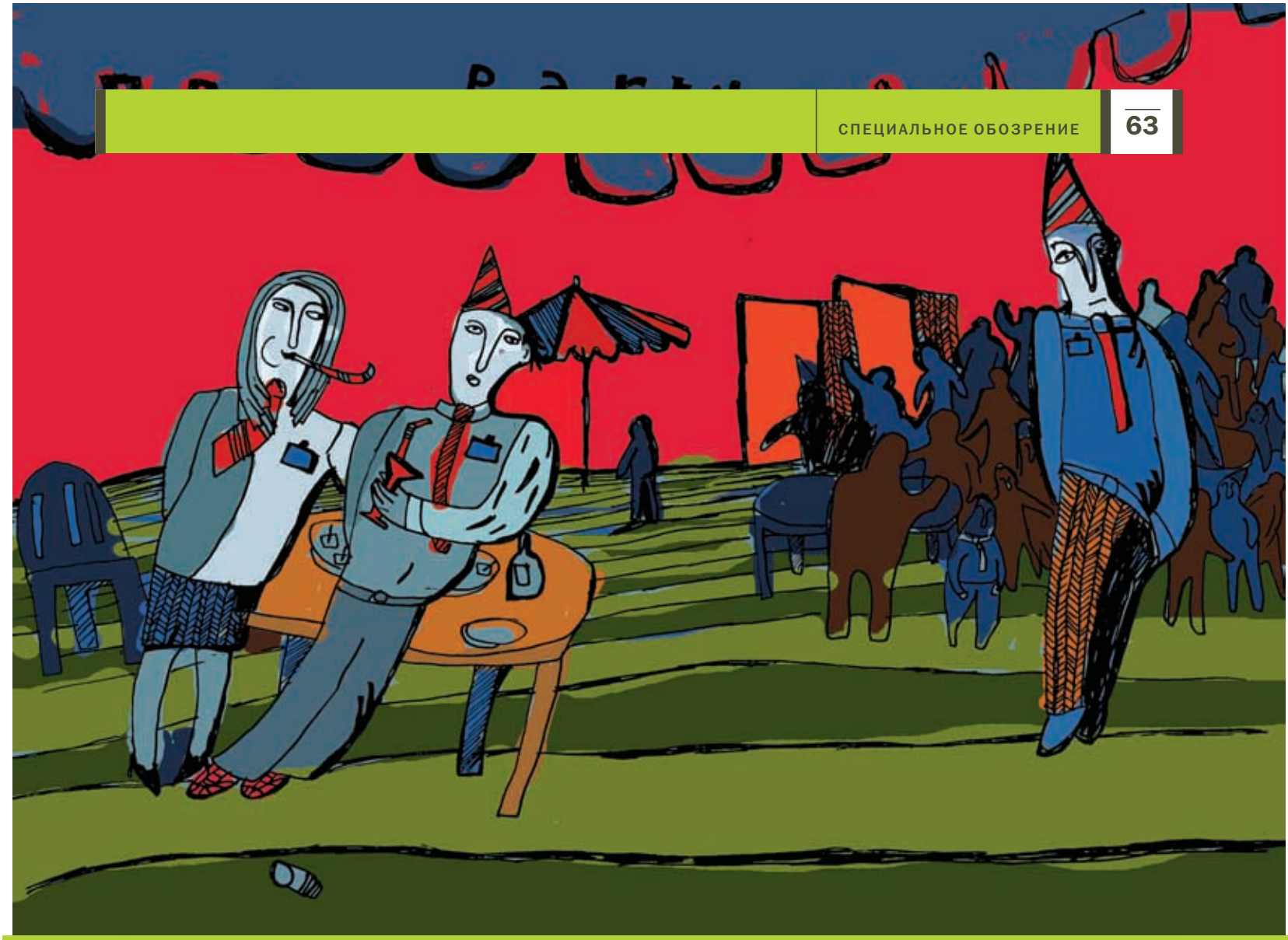
Но есть ли у сделок MBO в России будущее? Уже сейчас — даже при нынешней завесе секретности вокруг подобных контрактов — можно насчитать десятки российских MBO. Есть для них вроде и объективная основа — процесс избавления громоздких «передиверсифицированных» холдингов от непрофильных активов неизбежно будет продолжаться. Но самой серьезной проблемой на пути MBO является как раз их сложность: взять-то менеджмент в долг на покупку возьмет, да кто ж ему даст.

В описываемом в книге реальном примере с американского рынка два топ-менеджера, будущих владельца, вложили в начале сделки $1 млн из общих $86 млн — для остальной части суммы потребовались инвесторы, готовые довериться менеджменту и дать ему в долг. Помимо доверия, интересы инвесторов должны быть и юридически серьезно защищены. С доверием и с юридической защитой в России пока плохо. И если вторая проблема решается — все споры можно перевести в лондонский суд, то до нормального уровня доверия — между менеджментом и инвесторами, да и между самими инвесторами,— как до Луны.

Выходит, что книга бесполезна? Нет, просто ее название немного сбивает с толку. В типичном механизме проведения слияний и поглощений, сделок по получению венчурного финансирования и других инвестиционных соглашений есть много общего. И 80% книги Рикертсена составляют как раз описания общих особенностей таких разнообразных сделок.

Если ваши познания по получению инвестиций, покупке и продаже бизнесов ограничиваются смутным подозрением, что не помешал бы бизнес-план, то эту книгу, несомненно, стоит приобрести. Ведь во всех таких сделках участвуют одни и те же посредники (юристы, инвестбанкиры, аудиторы), обязательны одни и те же процедуры (например, дью-дилидженс), одни и те же документы (перечень условий, term sheet), письмо о намерениях (letter of intent), соглашение о конфиденциальности и т. д.). Едва ли не треть книги — детальное описание того, как выглядят необходимые при заключении таких сделок документы: рассказывая о дью-дилидженсе, Рикертсен приводит перечень его пунктов. При этом книга вовсе не напоминает юридический учебник — весь остальной текст написан без чрезмерного занудства и с долей здорового цинизма, который так любят российские читатели.

Так что книга может оказаться ценным приобретением даже для тех, кто и знать ничего об MBO не хочет, но хотел бы побольше узнать о методах работы инвестиционных банкиров. Хлебная, кстати, профессия. СФ



КОРПОРАТИВНАЯ ВЕЧЕРИНКА

64_ПРОДАВЦЫ ПРАЗДНИКОВ // До наступления Нового года осталось всего два месяца. Еще меньше — до начала бума корпоративных вечеринок. Впрочем, рынку все равно, кто что отмечает — спрос на услуги специалистов по event management только растет / РЫНОК

70_КУШАТЬ ПОДАНО // Российские кейтеринговые компании в борьбе за клиента соревнуются в оригинальности приготовленных блюд и неожиданности выбора мест их подачи / ТЕНДЕНЦИИ

72_ВРЕМЯ ДАРИТЬ // Поздравление с Новым годом партнеров и сотрудников — идеальный повод ненавязчиво напомнить о своей компании и поддержать корпоративный имидж / ДЕТАЛИ

ПРОДАВЦЫ ПРАЗДНИКОВ

До наступления Нового года осталось всего два месяца. Еще меньше — до начала бума корпоративных вечеринок. Это золотое время для компаний, занимающихся event management или, говоря по-русски, организацией мероприятий. — Текст: Жанна ЛОКОТКОВА

Распорядители торжеств существовали всегда — их услугами пользовались еще в античной Греции. В XX веке организация торжеств стала отдельным направлением бизнеса — так называемый event management, или «событийный менеджмент». Это управление любым событием — от планирования делового завтрака двух президентов компаний до встречи Нового года рабочим коллективом в 2000 человек.

От банкета до вечеринки

В России еще десять лет назад под новогодней вечеринкой понимался праздник в офисных стенах или в лучшем случае трехчасовой банкет в ресторане со «свадебным» тамадой. Однако в конце 1990-х годов сотрудникам компаний захотелось больше веселья, а работодателям — больше эффективных инструментов для сплочения команды. Тогда же появилось понятие «корпоративная вечеринка», а также люди, берущие на себя ответственность за ее организацию. Первыми за корпоративные заказы попытались взяться продюсерские центры, обычно занимающиеся «выращиванием» звезд для мира шоу-бизнеса и их концертной деятельностью. Как правило, они ограничивались устройством банкета в ресторане и «делегированием» на праздник подшефной поп-звезды. Тогда же свои услуги компаниям стали предлагать профессиональные массовики-затейники, желавшие заполнить вынужденный простой между сезонами свадеб.

В 1999 — 2001 годах стали появляться компании, специализирующиеся на event management. Они предлагают целый комплекс услуг из области маркетинга и PR: проведение промо-акций, поддержку и перепозиционирование брэнда, организацию конференций и семинаров, а также корпоративных праздников и спартакиад. Эти же компании устраивают и частные праздники — от свадеб и юбилеев до детских дней рождения.

Исследований московского рынка пока не проводилось, однако специалисты, работающие на нем, могут назвать приблизительные цифры. **Сергей Князев,** генеральный директор продюсерского центра «Князевъ», говорит, что на рынке действуют около 1000 подобных компаний. В первую десятку, в частности, входят компании «Праздник», «Академия приключений», «Князевъ», Event Factory, Conference Business Service, «Мастерская чудес». Впрочем, даже ведущие игроки не берутся определить объем рынка. В том числе и потому, что на нем работают компании, для которых event management — не единственная специализация. К ним относятся рекламные и PR-агентства, многопрофильные холдинги, а также клубы, рестораны, спортивные центры, кейтеринговые компании и индивидуальные организаторы.

Нечеткая структура и непрозрачность означают, что этот рынок еще находится в стадии формирования. Его участники считают рыночное пространство далеким от заполнения и говорят о больших перспективах. «Возможности для роста у рынка есть, но бизнес этот сугубо личностный. Все зависит от людей,— утверждает генеральный директор агентства Event Factory **Юлия Сигунова.**— Мы, например, на позицию event-менеджера рассматриваем не менее 20 кандидатов, прежде чем находим правильного человека. Ведь современный event-менеджер должен представлять собой нечто среднее между продюсером высокобюджетного блокбастера и агентом 007, продумывающим свои действия на сто ходов вперед».

О перспективах рынка событийного менеджмента свидетельствуют и показатели спроса. По данным агентства маркетинговых исследований «ТОЙ-Опинион» (Санкт-Петербург), 98% опрошенных компаний регулярно устраивают корпоративные праздники, в том числе новогодние. Московские компании вряд ли отстают от петербургских коллег. Даже лондонские фирмы выглядят на их фоне несколько бледнее: по сообщению агентства AFP, из 2156 опрошенных английских компаний только 73% каждый год устраивают новогодние вечеринки.

По информации «ТОЙ-Опинион», к услугам специализированных компаний при проведении корпоративных мероприятий обращается 50% опрошенных фирм. Исследователи выявили зависимость: чем больше размер компании, тем выше вероятность его обращения в агентство event management. Например, в компаниях, где трудятся 300 и более сотрудников, к услугам сторонних специалистов прибегают в 67% случаев. А в небольших компаниях, где количество работников — около 30, подобными услугами пользуются лишь в 31% случаев.

ТИМОФЕЙ ЯРЖАМБЕК

От $50 до нескольких сотен тысяч

«Сделайте нам праздник с большой буквы» — с такой просьбой обычно обращаются к event-менеджерам клиенты. Однако градус веселья и класс креатива зависят не только от профессионализма event-менеджера, но и от суммы, которую компания-клиент готова потратить на организацию этого вечера.

«Бюджет рассчитывается по-разному — все зависит от того, какой смысл вкладывает компания-клиент в свое мероприятие,— говорит директор по работе с клиентами агентства „Наша команда" **Инна Крайзман.**— Многие молодые руководители делают акцент на имидж и готовы платить за красивую и качественную программу. Небольшой бюджет — это примерно $80 на человека. В эту сумму входит питание, аренда места, дискотека и оплата услуг ведущего. Если участников много — тысяча и более, такой суммы может хватить и на поп-группу».

Чем больше масштаб мероприятия, тем больше требуется специалистов. «Нужны профи, обеспечивающие свет, звук, спецэффекты, пиротехнику и транспорт. Нужны профессионалы по подготовке помещения или сцены вне помещения — возможно, художники по декорациям, флористы и дизайнеры по интерьеру, даже специалисты по фэн-шуй, если пожелает клиент,— объясняет директор „Агентства Сергея Белоголовцева" **Наталья Белоголовцева.**— Над проведением шоу работают приглашенные специалисты: это и сценаристы, и композиторы-поэты в некоторых случаях, и конферансье, и балетные труппы, и гримеры-костюмеры, не говоря уже об артистах, их директорах и администраторах. Если организуется выездное корпоративное мероприятие, то к этому надо прибавить еще и организацию перевозки, и стоимость виз».

Новогодние и рождественские праздники для компаний-клиентов — традиционно затратный период. «Интересная идея всегда требует интересного бюджета. Новогоднее путешествие по праздничной Москве на оформленном троллейбусе-олене с красочными остановками гарантирует новые ощущения и потребует существенных вложений. Так что стоимость праздника — совершенно неопределенный вопрос,— говорит руководитель клиентского отдела агентства „Праздник" **Людмила Черникова.**— Скажем, заказать у нас поздравление Деда Мороза можно за полторы тысячи рублей, а стоимость отдельных услуг (например, новогоднего оформления, подарков) почти всегда рассчитывается индивидуально». Гонорар артистов воз-

ФИГАРО
ресторан выездного обслуживания
Главный ресторан больших праздников
Корпоративные праздники
Деловые мероприятия
(095) 748 66 88 www.figaro.ru

ВЕСЕЛЬЯ ЧАС

Херберт Келлегер, бывший президент американской компании Southwest Airlines, вошел в историю менеджмента как один из лучших управленцев и известный весельчак. Его жизненным девизом было: «Мне веселее всех на планете». Он любил повеселить и собственных сотрудников, иногда приезжая на корпоративные праздники на своем мотоцикле Harley Davidson. На одном торжестве Келлегер однажды перецеловал десять тысяч своих сотрудников. Компания тратила на корпоративные вечеринки в два раза больше средств, чем на наружную рекламу. Президент даже выработал собственную «подарочную» политику внутри компании, облегчив жизнь себе и подчиненным: просто запретил делать ему любые подношения. Келлегер пришел к такому выводу после того, как понял, что из года в год его офис заваливается сувенирными моделями самолетов и бутылками виски, которые некуда девать. Для учета подарков его подчиненным даже приходилось вести особый список. «Чтобы написать всем благодарственные письма, нужно нанимать специального человека»,— сокрушался его руководитель отдела по связям с общественностью. Внутрикорпоративная политика, которую выработал Келлегер, привела к тому, что в компании Southwest Airlines до сих пор отмечается самая низкая текучесть кадров в отрасли.

Сотрудники других фирм, где внутрикорпоративная политика находится не на таком высоком уровне, на новогодних корпоративных вечеринках предпочитают развлекаться, не прибегая к помощи топ-менджмента. Согласно анонимному опросу, приведенному агентством AFP, 31% участников прошлогодних корпоративных вечеринок в Лондоне признались в том, что поцеловали свою коллегу во время танца, 23% позволили себе хорошенько напиться, а 22% устроили танцы с частичным раздеванием. Остальные предпочли умолчать о своих подвигах на корпоративном празднике.

растает в последнюю декаду декабря на 30 — 100%. Рестораны также увеличивают стоимость банкетного меню примерно на 50%.

Традиционная программа «ресторан—танцы—Дед Мороз», по замечанию госпожи Черниковой, обходится в среднем от $70 до $150 на человека. И все участники рынка сходятся на том, что минимальная стоимость удачного, но сравнительно скромного праздника для коллектива из 50 человек не может быть меньше $15 тыс. Верхней планки просто не существует — event-менеджерам известны случаи, когда за один праздничный вечер выкладывалось несколько сотен тысяч долларов.

Все типы вечеринок условно делятся на три группы — эконом, стандарт и VIP. По словам Инны Крайзман, эконом-программа — это праздник со скромным бюджетом и соответствующим уровнем сервиса, артистов, питания и территории. «Стоимость стандартных программ тоже будет относительно невысока, так как продукт продается много раз и экономия достигается за счет частоты прогона, отработанной логистики, набора артистов и рабочих дней, а также больших продуктовых закупок,— говорит госпожа Крайзман.— Иными словами, такая программа — оптовый продукт». VIP-мероприятия — это высший пилотаж event-менеджмента. Они создаются под конкретного клиента и отличаются как технической сложностью исполнения, так и оригинальностью идеи.

Юлия Сигунова из агентства Event Factory предпочитает другую, нестандартную градацию. «Первый тип вечеринок я бы называла handmade или „сделай сам". Это тип праздника, когда заказчик, обращаясь в агентство, думает, что агентство ему само и спляшет, и споет, и фокусы покажет, и шашлык пожарит,— объясняет она.— Бюджет таких мероприятий очень скромен, и мы в этом случае рекомендуем либо нанять в помощь частное лицо, либо агентство, которое обслуживает даже самые маленькие заказы. Второй условный тип — программа „чтобы не стыдно было". Такая вечеринка обычно не имеет достаточного бюджета, но заказчик хочет, чтобы все было „по-взрослому": и место красивое, и оформление оригинальное, и артисты известные. Однако таких вечеринок проводится много, и выделиться зачастую сложно. Поэтому на таких мероприятиях самое главное — создать правильную атмосферу, чтобы людям было комфортно и приятно. И третий тип — это wow-вечеринка. Заказчик так и заявляет: хочу, чтобы было wow. Wow — это, в нашем понимании, уникальное событие: о нем будут долго говорить и оно никогда не повторится. Бюджет таких вечеринок бывает большой и очень большой».

По словам специалистов, клиенту лучше обращаться в агентство за два-три месяца до мероприятия. Однако продолжительность подготовки зависит от объема работ. В некоторых случаях работу нужно планировать за девять месяцев. По словам Юлии Сигуновой, в первую очередь обсуждается концепция мероприятия (если заказчик устраивает тендер среди агентств) и место проведения. В общем же обсуждение проекта складывается по следующей схеме: концепция — место — бюджет — программа — оформление — кейтеринг — сценарий — логистика.

От олимпиады до мюзикла

Последняя тенденция в организации и сценарной подготовке праздников стандартного и VIP — уровня — это организация интерактивных вечеринок. Люди больше не хотят смотреть на звезд, они сами хотят быть звездами. Именно поэтому самыми интересными оказываются вечеринки, в которых сотрудники играют какие-либо роли, участвуют в постановках и необычных конкурсах. Агентства event-менеджмента словно соревнуются в том, кто придумает наиболее оригинальную тему вечеринки.

«Поскольку народ уже достаточно пресыщен, все участники рынка стараются, конечно, удивить. Много бывает всяких тематических историй: вечеринки в японском стиле или в революционном на тему Че Гевары,— рассказывает Наталья Белоголовцева.— Одно время модной была советская тематика, что-нибудь типа Выставки достижений народного хозяйства, а также латинские вечеринки. На меня большое впечатление произвела очень дорогая вечеринка в стилистике фильма Кубрика „С широко закрытыми глазами". Сейчас многие пытаются привить моду на балы (например, венские) или ассамблеи XXI века. Но их иногда настолько нелепо проводят, что, похоже, они отобьют у всех охоту участвовать в подобных мероприятиях».

К Новому году заказчики все чаще просят устроить костюмированные маскарады. В прошлом году, по словам госпожи Белоголовцевой, самой актуальной темой была спортивная. В этом году она прогнозирует увлечение тематикой российского кино. «Судя по утихающему интересу к вечеринкам а-ля „Секс в большом городе" и другой

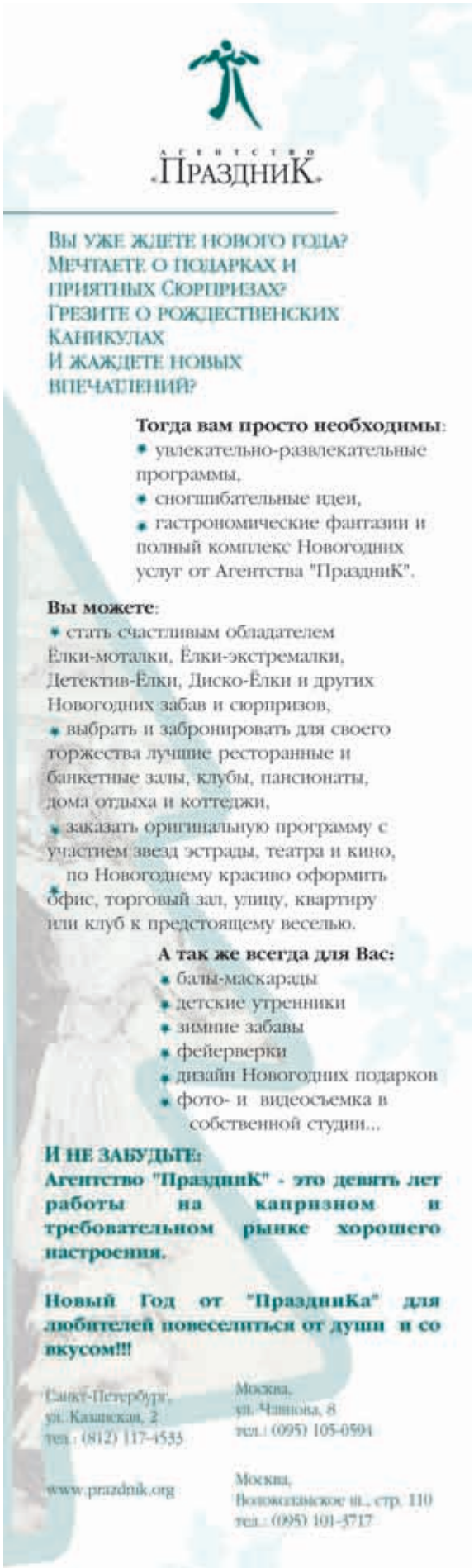
КЕЙТЕРИНГ ДЛЯ КОРОЛЯ

Одним из первых специалистов по кейтерингу и event-менеджменту можно с полным правом назвать Вателя — реальное историческое лицо. В эпоху Людовика XIV, Короля-Солнца, Ватель служил распорядителем торжеств у министра финансов Фуке. Ватель не приготовил ни одного блюда, однако его имя ассоциируется с профессиональной честью французских поваров. Он был прекрасным администратором и распорядителем — им восхищались современники, а приближенные короля время от времени брали его у Фуке «напрокат». Сам Фуке любил красивую жизнь и растратил на собственные увеселения немало казенных средств. В результате его арестовали за хищения. Арест произошел после празднеств в замке Во — имении Фуке. Баснописец Лафонтен утверждал, что на том приеме присутствовали 6 тысяч человек, за ужин и развлечение которых отвечал Ватель. На плечи Вателя ложилось все: от организации доставки еды до оформления стола и постановки развлекательной программы. После ареста хозяина Ватель счел нужным отсидеться за границей, пока не улегся шум вокруг истории с растратой Фуке. Вернувшись, он занял ту же самую должность при принце Конде. Ему предстояло подготовить все для трехдневного визита короля, который был чрезвычайно важен для Конде. Ватель отвечал за четыре обеда на 25 столов с пятью переменами блюд. Все нужное было заказано заранее. Однако четвертый ужин — последний — приходился на пятницу, постный день (это было 24 апреля 1671 года). В этот день на стол королю предполагалось подать рыбу. Утром вдруг обнаружилось, что свежей рыбы нет. Ватель счел этот факт профессиональным позором и заколол себя шпагой. Сразу после этого рыба стала поступать возами: как предусмотрительный организатор, Ватель разослал заказы в несколько портов.

голливудской тематики, может быть, в этом году пойдут вечеринки а-ля „Бедная Настя" и „Ночной дозор",— прогнозирует Наталья Белоголовцева.— Для двух фирм-партнеров я бы предложила мотивы мюзикла „Ромео и Джульетта". Лично я обожаю мюзиклы и считаю эту тему незаслуженно обойденной в увеселительных мероприятиях». Увлечение спортивной тематикой подтверждают и специалисты Event Factory. Тематика Олимпиады, по их наблюдениям, в течение года варьировалась от «Греческой античной» до «Ностальгической московской-80» и «Современной технологичной». А вот вечеринки в футуристическом стиле с роботами, андроидами, плазмой и оформлением в стиле high-tech отошли в этом сезоне на второй план.

Сергей Орехов, управляющий клуба «Казус Конус», отмечает всплеск интереса к проведению разного рода турниров. По его словам, увеличилось число заказов на организацию в клубе боулинг-турниров, а также турниров по бильярду. Как правило, в программу вечера при этом включается дискотека и фуршет.

Некоторые компании в этом сезоне вспомнили о том, что новое — это хорошо забытое старое, и обратились к старинным русским зимним забавам. «В этом сезоне у нас много новых спецпредложений,— рассказывает генеральный директор агентства „Праздник" **Кирилл Морозов.**— Среди них зимние забавы с кулачными боями, взятием снежной крепости и ледяными горками, новогоднее экстрим-шоу с каскадерами, факирами и фейерверками, а также новогоднее путешествие по ресторанам и улицам Москвы с настоящим Дедом Морозом». СФ



«ВЕЧЕРИНКА — ЭТО СЛОЖНЫЙ ОРГАНИЗМ СО СВОИМИ БИОРИТМАМИ»

«Удачная вечеринка складывается из сотни деталей. Испорченный мобильный телефон можно вернуть, а испорченный праздник нет», — уверен глава продюсерского центра «Князевъ» Сергей Князев. Всех накладок и неудач можно избежать, имея хорошо продуманный план, поддержку опытной команды и владея соответствующими психологическими приемами. — Текст: Жанна ЛОКОТКОВА

СЕКРЕТ ФИРМЫ: Как не ошибиться в выборе компании-организатора для вечеринки?

СЕРГЕЙ КНЯЗЕВ: Сейчас на рынке столько предложений, что клиенты при выборе попадают в затруднительную ситуацию. Есть простой путь, по которому идет большинство компаний и попадает в ловушку. Это путь объявления тендеров на лучший сценарий. Что происходит после объявления тендера? Десятки компаний, которые понимают, что сейчас у них есть шанс получить этого клиента, несут свои сценарии пачками. Причем зачастую заказывают их сценаристам, которые вообще не заботятся, как это будет воплощено. В итоге клиент уменьшает бюджет, а исполнитель обещает за эти небольшие деньги воплотить блестящий сценарий. В итоге яркий на бумаге сценарий со смешным бюджетом $10 — 15 тыс. так и не превращается в блестящий праздник.

Почему так происходит? Потому что компании, недавно пришедшие на рынок, борются за клиента всеми возможными способами, и когда клиент пытается экономить на всем, они соглашаются работать за любые деньги. И в результате на сцене — ведущий, который «отрабатывает» свой текст, не следя за ситуацией в зале, непонятные аниматоры и скоморохи, шоу-балет из трех человек... Испорченный мобильный телефон можно вернуть, а испорченный праздник — нет. С праздником всегда так: чем дешевле — тем хуже. И причина всегда одна: разные артисты готовы выступать за разные деньги. Возьмем, к примеру, фокусников. Есть профессионалы уровня Кио, способные устроить шоу с хорошим освещением и музыкой. А есть те, кто умеет показывать только фокусы с картами. Исполнитель, представляющий сценарий, не уточняет, какого фокусника он приглашает. В итоге фокусник с картами работает на зал в 300 мест. Работу фокусника видят только сидящие за столиками у сцены, остальные скучают.

То же самое и с шоу-балетом. Есть балет из трех танцоров, которые в одних и тех же костюмах показывают четыре номера. А есть шоу-балет с потрясающими костюмами на каждый выход, начинающий с танца в стиле рио, а заканчивающий танцем в европейском стиле. Гонорар первого балета составляет, к примеру, $150, гонорар второго — $1500.

Надо не тендеры объявлять, а изучать историю соискателей, предложивших вам свои услуги. Это сложнее, чем читать сценарии. Единственное, что позволит не проколоться с организатором: изучить то, что он уже сделал.

СФ: Как определить качество предлагаемой программы?

СК: Профессионально сделанная программа учитывает все тонкости происходящего. У организаторов должна быть четко поставлена работа за кулисами. Тогда не будет пауз между выступлениями. Ведь шоу-программа — это живая программа, накладки случаются часто. Звезды наши грешат опозданиями — основной состав уже стоит, а звезды еще нет. У ведущего на этот случай должна быть масса вариантов — либо очень быстро организуемая игра, либо конкурс, чтобы у людей создалось впечатление, что так и должно быть.

Вообще, клиенты еще не понимают специфики нашей работы. Например, от них можно часто услышать вопрос: «Мы хотим вечеринку на 200 человек на четыре часа. Сколько это стоит?» Это вопрос некорректный, в нем не оговариваются пожелания и условия. Конечно, есть стандартные программы стоимостью $5 тыс., $10 тыс. и $15 тыс., но если нужна креативная работа, то условия оговариваются отдельно. Креативные вечеринки — самые интересные. У нас, скажем, был заказ от клиента, специализировавшегося на микроволновках и пылесосах. Мы поставили программу шоу-балета, в которой танцоры исполняли номер с пылесосами.

Вечеринка — это сложный организм со своими биоритмами. Если при подготовке какая-либо деталь не учтена, теряется общий накал праздника. И если этот эмоциональный накал падает, вечеринка считается провальной.

СФ: Как можно «реанимировать» затухающую вечеринку?

СК: Существуют определенные приемы. Типичная проблема — неравное соотношение мужчин и женщин. Если коллектив состоит на две трети из мужчин, может возникнуть ситуация, в которой они ведут себя актив-

но, а женщины скучают. С уверенностью можно сказать, что через 40 минут все пойдет на спад — часть аудитории будет веселиться, а часть начнет уходить. Люди голосуют ногами. Уходящие и скучающие вызывают цепную реакцию. На свадебных вечеринках это чувствуется не так остро, а на корпоративных заметно сразу. Чтобы удержать, необходимо каждого привлечь к действию. Тут выручает мастерство команды. Профессиональный ведущий сразу же заметит спад общего настроения и, допустим, попросит на каждом столике очистить место, выбрать самую темпераментную женщину за столиком и помочь ей забраться на стол. Женщины начинают по очереди произносить тосты, оказываясь в центре внимания. Вечеринка «выправляется», так как женщины уже становятся активными действующими лицами праздника. Ведущие, артисты и аниматоры должны четко реагировать на все, что происходит в зале.

Бывает и наоборот — женщины веселятся, а мужчины разговаривают или уходят курить. Тогда нужно устроить так называемый тактильный контакт, то есть дать мужчинам возможность потрогать своих дам. Например, устроить игру, во время которой они бы за руки подержались, а еще лучше, если мужчинам придется брать женщин на руки.

СФ: Кого лучше всего пригласить на корпоративную вечеринку в качестве ведущего?

СК: В последнее время стало модным приглашать телезвезд и актеров кино. Между тем у них нет навыков интерактивной работы с залом. К примеру, актриса может эмоционально прочитать текст, но как только начнется интерактив, пойдут накладки. Ей, допустим, хорошо было бы сменить интонацию или вообще замолчать, а она продолжает шпарить по тексту. Часто приглашают на вечеринки ведущих ток-шоу. Они хоть и научились работать в прямом эфире, но телевидение — это все-таки другой организм. Там трезвая аудитория, и на съемках можно сказать «стоп». А здесь аудитория выпивает, а телеведущие иногда не могут адекватно отреагировать на то, что их окружают 200 — 300 пьяных менеджеров. Это же другой жанр! Первые полчаса телеведущий всем нравится, но через час всем уже хочется активно отдыхать. А ведущий продолжает свою энергичную работу, и возникает диссонанс между настроением ведущего и атмосферой в зале. Как этого избежать? Когда у нас заказывают известных телеведущих, мы предлагаем рядом с телезвездой поставить ведущего с опытом работы с живым залом. Пусть звезда объявляет должности, а наш человек ведет вечер.

СФ: Сейчас популярны костюмированные и тематические вечеринки. Каковы тонкости их проведения?

СК: Мы одними из первых начали костюмированные вечеринки: рыцарские, мушкетерские, греческие. Основная сложность — заставить людей надеть костюмы. Нормальный, трезвый коллектив, пришедший на праздник, не готов сразу перевоплотиться в героев Дюма. Включение должно быть постепенным — для этого в костюмах должны предстать и организаторы, и первые лица компании. Более того, ее неформальных лидеров мы уговариваем приехать пораньше и надеть эти костюмы. Сотрудники, видя своих перевоплотившихся коллег, охотней включаются в игру. Участнику вечеринки нужен хоть какой-то атрибут, имеющий отношение к празднику. Психология человека такова: если ты надел ковбойскую шляпу — ты немножко ковбой.

СФ: Как разрабатывается идея программы?

СК: Часто идея рождается на противопоставлении. Допустим, компания-клиент занимается ультрасовременными технологиями. Для нее вечеринка на тему каменного века пройдет на ура. Хотя стандартное мышление подсказывает, что надо предложить темы «Полет в космос» или «XXIII век». Однако вечеринка споткнется на том, что любой реквизит на эти темы покажется людям, имеющим отношение к современным технологиям, игрушками. А вот если дать им каменный топор и предложить выбить наскальный рисунок на пенопластовом валуне, они это оценят.

При наличии правильного сценария, атмосферы, костюмов и оформленного зала за 20 — 30 минут «раскачивается» любой коллектив. Самыми сложными считаются банковские коллективы и госорганы, так как в этих организациях слишком структурированные отношения. Но и им на раскачку требуется около 40 минут, в крайнем случае час.

СФ: Какие темы вечеринок сейчас считаются самыми актуальными?

СК: По своему опыту могу сказать, что это прежде всего литературная, историческая и спортивная темы. Всегда успешно проходят программы балов по протоколу XVIII или XIX веков. При этом необязательно на всех женщин надевать кринолины, а на мужчин — гусарские кивера. Достаточно дамам раздать по вееру. Популярна тема «Бал Наташи Ростовой». Причем бал может быть как респектабельный и спокойный, так и хулиганский и веселый. Это совсем не скучно. Мужчинам выдали лорнеты и монокли. Кто хотел — брал белые перчатки и цилиндр. У дам были театральные бинокли и маски на ручках, также им предлагали веера и боа.

У нас любят и литературные вечеринки. «Три мушкетера» идет на ура. Такую вечеринку мы делали для компании ЛУКОЙЛ. Мужчин нарядили в костюмы мушкетеров, из президентов сделали кардиналов, облачив их в пурпурные мантии. Вечеринка строилась по сюжету «в Лондон за подвесками верхом на стульях». Были проведены всевозможные конкурсы и турниры, например, турнир на шпагах и конкурс реверансов.

Заказывают много спартакиад в греческой тематике. Однако при организации надо учитывать то, что в любом коллективе есть как люди с хорошей спортивной подготовкой, так и те, кто вообще спортом никогда не занимался. Спортивные состязания должны быть построены таким образом, чтобы все могли себя проявить. Можно устроить футбольный матч с настоящим мячом, а после провести конкурс с большим надувным мячом, который надо затолкать в ворота. СФ

КУШАТЬ ПОДАНО

По данным исследовательского агентства ACNielsen, мировой рынок кейтеринга — приготовления и доставки еды — ежегодно растет на 13%. На темпы роста заметно влияют заказы для корпоративных праздников. Российские кейтеринговые компании в борьбе за клиента соревнуются в оригинальности приготовленных блюд и неожиданности выбора мест их подачи. — Текст: Жанна ЛОКОТКОВА

Кейтеринг — доставка еды на банкеты и в офисы — достаточно молодое направление на рынке банкетных услуг в России. За рубежом история кейтеринга насчитывает не один десяток лет. Первые компании появились в эпоху массового строительства небоскребов — армия клерков нуждалась в доставке пищи прямо на рабочее место. Первые российские кейтеринговые компании, появившиеся в начале 1990-х годов, также специализировались в основном на корпоративном питании. С появлением практики проведения презентаций и рекламных акций, а также развитием индустрии праздников, они включили в список своих услуг и организацию выездных праздничных банкетов. Сегодня в число основных участников российского рынка входят компании Sodexho, «Фигаро», «ЛаньЧ», Potel & Chabot, «Мастер Фуд», «Бризоль».

Ресторанное обслуживание

Участники рынка говорят, что к ним стали чаще поступать большие заказы от компаний. «Все разом вдруг захотели праздновать Новый год — в этом году к нам все чаще поступают заказы на организацию угощения на 300, 500 и 600 персон,— говорит директор ресторана выездного обслуживания „ЛаньЧ" **Алексей Парамонов.**— Сейчас стали более внимательно относиться к вечеринкам, поскольку поняли, что можно получить нечто интересное. Так что рынок кейтеринга активно развивается, но мы не можем назвать конкуренцию острой». К услугам кейтеринговых компаний стали чаще прибегать клиенты, желающие устроить большой банкет — на 500 и более персон. Вместительное помещение найти не так уж легко, а кейтеринг позволяет организовать ресторанное обслуживание как в офисе, так и в любом экзотическом и неприспособленном помещении. Компании берут на себя не только приготовление и доставку еды, но и транспортировку мебели и предметов сервировки, услуги официантов, а также уборку и даже мытье посуды.

Качество и количество услуг и еды зависит от возможностей клиента. Заказчики обычно называют конкретную сумму из расчета на одного человека или примерную общую сумму. **Тамара Решетникова,** первый заместитель генерального директора по развитию компании «Бризоль», считает, что стоимость вечеринки зависит от целого ряда факторов. Во-первых, по формату обслуживания стоимость банкета, как правило, выше, чем фуршета. «Конечно, можно предложить банкетное обслуживание из расчета $20 на человека, однако и ассортимент, и наполнение меню в этом случае не смогут быть достаточно широкими»,— объясняет она.

Во-вторых, на стоимость заказа влияет стоимость аренды мебели, стекла и посуды. Некоторые фирмы включают ее в общую стоимость, заявляя как бесплатную услугу, другие просят заплатить за нее отдельно. Обслуживание мероприятия официантами и его оформление декоратором чаще всего прописываются отдельной строкой в бюджете (как правило, час работы одного официанта обходится клиенту в $25 — 35). «Даже дата мероприятия — рабочий день, выходной или предпраздничный — может оказать влияние на стоимость вечеринки»,— говорит Тамара Решетникова.

Специальное меню

Кейтеринговые компании предлагают своим клиентам разные варианты проведения корпоративных мероприятий: банкеты, фуршеты, кофе-брейки и барбекю.

«Под выбранный формат обслуживания составляется специальное меню,— объясняет Тамара Решетникова.— Так, меню фуршета включает более легкие закуски, чем банкетный вариант. Да и подача блюд особая — для порционирования чаще используют съедобную посуду: тарталетки, волованы, канапе, профитроли. На банкетном столе все это редко встречается. Здесь имеет значение, что гости едят стоя. А меню для банкета предполагает больше порций на одного человека: ведь там обычно происходит несколько смен блюд. Такая вечеринка длится дольше фуршета, но менее динамична, поскольку все сидят за столом».

По замечанию участников рынка, клиенты охотно заказывают гастрономические изыски. «Почти все хо-

тят чего-нибудь нетрадиционного,— говорит Алексей Парамонов.— Часто заказывают дары моря или блюда японской кухни».

В ресторане выездного обслуживания «Фигаро» к каждому сезону разрабатывают новые блюда. «В этом году мы включили в меню новые горячие закуски, блюда и десерты,— говорит менеджер по маркетингу компании „Фигаро" **Светлана Юдина.**— Например, ролл из речной форели с прованскими травами и пармской ветчиной, филе дорадо, припущенное на овощном пикантном гарнире, кубик белуги с соусом тар-тар. В числе новых десертов — нежный мильфой со свежей малиной и сырное парфе с вишневым соусом и лесными ягодами».

Кейтеринговые компании не только готовят национальные блюда, но и стилизуют вечер в традициях выбранной страны. «Мы устраивали торжество с барбекю в техасском стиле: гости были в восторге от зажаренных на вертеле быков, кантри-шоу и атмосферы настоящего дикого Запада,— говорит генеральный директор агентства „Праздник" **Кирилл Морозов.**— Помимо таких индивидуальных заказов, мы принимаем и классические, со смешанной европейской кухней. Часто поступают заказы на изысканные блюда французской, итальянской и даже японской кухни. Неизменный хит — блюда старинной русской кухни. Еще мы разработали особую услугу „Рождественский калейдоскоп", в которой представлены праздничные блюда народов мира от Европы до Латинской Америки — это и утка, и запеченный гусь, и индейка с печеными яблоками, и свинина, и строганина».

При составлении меню кейтеринговые компании учитывают сезонный фактор. «Не секрет, что в разное время года люди предпочитают разные блюда,— говорит Тамара Решетникова.— В последнее время все больше распространено здоровое питание. Вегетарианские, диетические и постные блюда могут быть не просто включены в меню — они могут быть его основой, ведь Новый год приходится на рождественский пост. Зачастую клиенты хотят видеть в меню какие-то особенные блюда: запеченную фаршированную птицу или зажаренного целиком поросенка, или торт весом до 50 кг с оригинальным оформлением».

Место доставки

Впрочем, приготовить еду — еще не значит организовать праздник. Надо найти достойное, приятное и праздничное место для ее употребления. В последнее время кейтеринговые компании все активнее начали внедряться на рынок event management. Теперь они берутся не только приготовить и подать еду, но и организовать само праздничное действо: найти и украсить площадку, сервировать столы, нарядить официантов в тематические костюмы и обеспечить анимацию.

По словам специалистов, обычные места застолий — рестораны и бары — уже давно перестали быть единственными местами проведения праздников. Роскошные дворцы, усадьбы, а также аэродромы, лесные поляны и даже московские подворотни могут быть площадками для проведения блестящих вечеринок. «Такие места, как Гостиный двор, Новый Манеж или гостиница „Россия" уже не кажутся чем-то особенным,— замечает Алексей Парамонов.— К тому же они раскупаются еще летом. Мы, например, постоянно ищем новые места в Москве и Подмосковье». Новогодняя вечеринка может начаться даже

AP

На стоимость меню вечеринки в первую очередь влияет ее формат: банкет, фуршет, кофе-брейк или барбекю стоят по-разному

на вокзале. «Гостей посадили на поезд и вывезли за город, где их ждал фейерверк. А непосредственно перед посадкой в поезд для них был организован праздничный банкет в зале ожидания»,— рассказывает Парамонов. По его мнению, оригинальным местом для праздника может оказаться и лесная поляна: «На одном из холмов Сергиева Посада мы поставили обогреваемые шатры. С холма открывался очень красивый вид на Лавру. Когда часы на башне пробили полночь, все подняли бокалы».

Как сообщил Кирилл Морозов, для новогоднего торжества клиенты чаще всего выбирают дачи, дома отдыха, выставочные залы, фойе театров и, конечно, виллы и старинные особняки, например, дом Рябушинских возле Кремля. А по опыту агентства Event Factory, самыми интересными местами для проведения вечеринок оказываются пустующие здания, аэродромы, испытательные полигоны военной техники, улицы и дворы в центре Москвы.

Ресторан выездного обслуживания «Фигаро» в каждом сезоне предлагает разные концепции корпоративных праздников. «Прошлым летом мы представили три тематические вечеринки, к каждой из которых прилагался свой набор блюд, напитков, оригинальная развлекательная программа,— рассказывает Светлана Юдина.— Это немецкая вечеринка „Айн, цвай, драй — наливай", грузинская „Гамарджоба генацвале" и „Средиземноморская вечеринка". Этим летом мы разработали концепцию „Пионерский лагерь" — возвращение в фантастический мир озорного пионерского детства. В ее основу лег любимый всеми фильм „Добро пожаловать, или Посторонним вход воспрещен". В программе были заявлены веселые увлекательные викторины и эстафеты, пионерские галстуки и тому подобное». «Фигаро» организует праздник «под ключ», что подразумевает комплексное обслуживание мероприятия: аренду, оформление площадки, меню, развлекательную и спортивную программу. СФ

ВРЕМЯ ДАРИТЬ

По самым скромным подсчетам, общий объем рекламного рынка перед новогодними праздниками вырастает в среднем на 20%. Прежде всего это касается рынка сувенирной продукции и его сегмента — корпоративных подарков. Поздравление с Новым годом партнеров и сотрудников — идеальный повод ненавязчиво напомнить о своей компании и поддержать корпоративный имидж. — Текст: Жанна ЛОКОТКОВА

Рынок сувенирной продукции считается одним из быстрорастущих сегментов рекламного рынка России. По информации Русской ассоциации поставщиков и производителей сувениров, объем сувенирного рынка составляет 10% от всего рекламного рынка. Или $360 млн, если исходить из расчетов Российской ассоциации рекламных агентств (РАРА), согласно которым в прошлом году объем российского рынка рекламы составил $3,6 млрд. Для сравнения: объем рынка «сувенирки» во Франции, имеющей давнюю традицию обмена корпоративными подарками, составляет около $750 млн. Судя по ежегодному росту объемов продаж на 20%, российские участники рынка не считают эту сумму запредельной.

По данным агентства «Росбизнесконсалтинг» сегодня на российском рынке рекламно-сувенирной продукции работают около двух тысяч компаний, и около 600 из них специализированные (остальные сочетают работу с сувенирной продукцией с другой деятельностью — например, производством или продажей канцтоваров).

REUTERS

При выборе корпоративных подарков всегда есть место творчеству

В список крупных специализированных компаний входят компании «Веста Альфа», «Олпринт», «Реал Бьюти Гифтс», «Ренессанс Колледж». Среди участников рынка есть и компании, чей бизнес основан на традиционных русских ремеслах,— как правило, это бывшие ремесленные мастерские. В основном они специализируются на ковке, керамике и стеклодувном деле.

Большинство компаний ведет торговлю по каталогу. Работа здесь сильно индивидуализирована: поскольку рынок еще молод, клиент не всегда знает, какой именно товар ему нужен. И менеджеру приходится подбирать для него подходящие позиции из каталога. Впрочем, к некоторым видам «сувенирки», например к новогодним подаркам, у клиентов уже сформировались более или менее четкие требования. Поэтому

участники рынка заботятся о наполнении своих складов подарками за несколько месяцев до Нового года.

Правильный подарок

Еще несколько лет назад сотрудникам и партнерам было принято дарить ручки, ежедневники, календари и бутылки шампанского. Зачастую скопившимися в одном департаменте календарями и ежедневниками можно было обеспечить еще пять таких департаментов. Теперь фантазия компаний-клиентов и участников рынка стала гораздо богаче. Первые наконец осознали, что подарки, предназначенные даже для рядовых членов команды, «работают» на имидж фирмы. Классический корпоративный подарок сегодня — это недорогая и полезная в работе вещь с нанесенным на нее логотипом дарителя.

Весь рынок сувениров специалисты делят на три категории: массовые, корпоративные, VIP. Самый дешевый и простой в исполнении товар — массовые сувениры. Участники рынка даже называют их между собой «бросовыми». Чаще всего это канцелярские принадлежности — фирменные пакеты, брелоки, ручки, записные книжки с нанесенным логотипом. Обычно они выпускаются массовыми тиражами, используются в промо-акциях и для раздачи широкому кругу «одариваемых». «Стоимость одного такого изделия не превышает $5 – 7»,— говорит **Инна Некрасова,** директор выставки «Бизнес-подарки. Сувениры». Эти безделушки призваны формировать позитивное мнение о компании, однако такую вещь нельзя рассматривать как персонализированный подарок.

Приятные мелочи для сотрудников и партнеров специалисты рекомендуют искать в сегменте бизнес-сувениров. Стоимость одной позиции колеблется от $7 до $50. Этот сегмент отличается самым богатым ассортиментом: елочные шары, мягкие игрушки, часы, шахматы, нарды, зонты, платки, шарфы, полотенца, барометры, лампы, искусственные елки, поющие снегурочки, барысаквояжи и даже картины-обогреватели. В общем, фантазия производителей сувениров сдерживается лишь стоимостью производства самого сувенира. Именно здесь, по словам участников рынка, прослеживаются модные тенденции. Например, специалисты из компании «Веста Альфа» заметили, что в этом году охотно берут елочные украшения и игрушки оранжевого, голубого и цвета фуксии, а популярными цветами прошлого года считались традиционные желтый, синий и красный. Также представители «Веста Альфа» отметили увеличение интереса к «интеллектуальным» игрушкам. К примеру, в прошлом году спрашивали механические, а в этом году клиенты собираются дарить забавные игрушки — например, поющие елки, снеговиков и дедов-морозов, реагирующих на приближение человека. А вот различные «стрессовые» игрушки, например стресс-болы и аплодирующие мусорные корзины уже никого не удивляют. Зато постоянным спросом пользуются деловые подарки — письменные наборы и канцтовары.

Сегмент VIP – подарков — представительских сувениров стоимостью от $50 — подвержен моде менее всего. Однако и здесь есть место творчеству. «Надоело дарить клиентам ручки и визитницы. Хочется чего-нибудь оригинального, с идеей,— считает маркетинг-менеджер ETC „Канцлер" **Александр Крячков.**— Эту проблему решают пока немногие производители, например итальянская компания Piquadro. Она выполняет специальные заказы. Это, как правило, ограниченное количество элитных кожаных изделий: папки, портфели, сумки для деловых поездок». По словам специалистов, традиционным VIP – подарком по-прежнему остается дорогая ручка или письменный прибор. В этом году к ним прибавились шахматы, выполненные из благородных пород дерева. Интеллектуальные игры входят в корпоративную моду.

В нужное время

Поднести подарок вовремя так же важно, как и не промахнуться с его выбором. Западным партнерам и клиентам специалисты из агентства «Праздник» советуют преподнести подарки к 25 декабря (католическое Рождество). Обычно это не составляет особых проблем: в России католическое Рождество — рабочий день. Однако в этом году оно приходится на субботу, поэтому все представительские подарки должны быть доставлены либо в пятницу, либо в понедельник.

Место вручения также имеет значение: «Если раздача подарков запланирована на праздничном банкете, соотнесите их количество и отведенное на процесс время,— советует руководитель клиентского отдела агентства „Праздник" **Людмила Черникова.**— Поздравительно-подарочная часть не должна длиться более 30 минут. Мы не раз наблюдали, как активно приветствовались первые награждаемые и как вяло — последние. Чтобы избежать спада настроения, рекомендуем разбить официальную часть яркими номерами развлекательной программы».

Публичный фактор вручения подарка также очень важен — это один из элементов мотивации сотрудников. «Наше предложение — вручайте торжественно подарки тем сотрудникам, которые в обычной, каждодневной работе малозаметны, чья оплата труда невысока,— дает рекомендации госпожа рекомендует Черникова.— Речь о кассирах, системных администраторах и т. д. Вспомните, кто в вашей компании имеет узкий круг общения, чья работа не требует творчества и не стимулирует постоянный профессиональный рост». СФ

ОТКРЫТКА БОССУ

На западе существует официальный повод подносить дары начальнику — Национальный день босса, отмечаемый 16 октября. Идея праздника принадлежала Патриции Бэйз Хароски. В 1950-х годах она работала секретарем в компании State Farm Insurance. Праздник имеет официальный статус — в 1958 году Патриция зарегистрировала его в Торговой палате США. Выбор даты объясняется довольно просто. Патриция работала секретарем у своего отца, а его день рождения приходился как раз на 16 октября. По ее мнению, подарок начальнику должен символизировать понимание сложности его работы. Традиционными подношениями в этот день считаются: открытка с соответствующей надписью, букет цветов, оплаченный ланч в любимом месте руководителя и корзина с деликатесами. Однако стремление некоторых подчиненных перещеголять друг друга в выражении любви к начальнику очень скоро привело к тому, что протокольные и HR-отделы многих компаний выпустили директивы, запрещающие дарить начальникам подарки дороже открытки. Тем не менее, этот праздник быстро распространился по миру — сегодня его отмечают в США, Великобритании, Австралии и Южной Африке.

дневник наблюдений цифры

€7,6 млрд

выручило правительство Италии от продажи 20% энергокомпании Enel, производящей около половины всей электроэнергии в стране. Сделка стала самым крупным размещением акций в мире в этом году. В сентябре 2004 года правительство Франции реализовало акции France Telecom за 5,1 млрд евро, а в октябре германское правительство получило за бумаги Deutsche Telekom 4,4 млрд евро.

Средняя доходность бумаг итальянских энергокомпаний в прошлом году составила 3,5%, в то время как у Enel — 5,6%. Поэтому спрос со стороны инвесторов втрое превысил объем предложения. Акции удалось продать по 6,64 евро за штуку — почти на уровне верхней границы установленного ценового диапазона. Среди частных инвесторов был размещен 41% акций, оставшиеся поделили институциональные инвесторы. При этом 35% заявок крупных инвесторов поступило из Великобритании, 25% — из Италии, 23% — из других европейских стран и 15% — из Северной Америки. Вырученные средства министерство экономики и финансов Италии направит на снижение госдолга.

1-е место

занял диснеевский Микки-Маус в рейтинге самых доходных вымышленных персонажей прошлого года, составленном Forbes. По версии издания, в 2003 году легендарный мышонок заработал для правообладателей $5,8 млрд. Всего на $200 млн от Микки-Мауса отстали «Винни-Пух и все-все-все». На третьем месте — хоббит Фродо Бэггинс из «Властелина колец», четвертую строчку занимает юный волшебник Гарри Поттер. Кроме того, в рейтинг, куда попали герои фильмов, книг, комиксов и компьютерных игр, вошли Немо из мультфильма «В поисках Немо», персонаж популярных японских комиксов Ю-Ги-Ох, Губка Боб-Квадратные штаны, Человек-Паук и Росомаха из «Людей Х». Замыкает десятку покемон Пикачу, который за год принес своим владельцам $825 млн. Десятка высокодоходных персонажей в 2003 году заработала в общей сложности более $25 млрд. Это на $2 млрд выше, чем финансовый успех участников аналогичного топ-10 2002 года, основные доходы которого пришлись на популярных в тот момент персонажей из «Звездных войн» и «Корпорации монстров».

$911 млн

составили совокупные квартальные убытки трех ведущих американских авиакомпаний — Delta Air Lines, American Airlines и Northwest Airlines. Основная причина финансовых потерь перевозчиков — цены на нефть, с прошлого года выросшие почти вдвое. Больше всех пострадала Delta Air Lines, потерявшая за три месяца $646 млн, то есть почти в четыре раза больше, чем в третьем квартале прошлого года. Убытки ведущего национального перевозчика American Airlines составили $214 млн (аналогичный период 2003 года компания завершила с прибылью в $1 млн), а потери в $42 млн, понесенные Northwest Airlines, сравнимы с полученной в третьем квартале прошлого года прибылью в $46 млн. Несмотря на мрачные прогнозы аналитиков, руководство авиаперевозчиков не теряет надежды на выход из кризиса. Поправить плачевное финансовое положение рассчитывают и в Delta Air Lines. План выведения Delta из кризиса предполагает сокращение 7 тыс. рабочих мест и проведение реструктуризации кредиторской задолженности в $20 млрд, для чего компания намерена воспользоваться отсрочкой, предоставляемой законом о банкротстве.

33%

опрошенных Всероссийским центром общественного мнения россиян уверены, что вслед за делом Михаила Ходорковского последуют судебные преследования других крупных бизнесменов, и одобряют действия властей. Еще 10% респондентов хотели бы такого развития событий, но не верят в то, что власть пойдет на подобные меры. При этом 43% граждан считают, что «власти оказывают давление на суд с целью добиться необходимого им решения», а противоположной точки зрения придерживаются лишь 21% россиян. Выходит, что мотив «взять и поделить по-честному» доминирует в отношении общества к представителям крупного капитала.

Общественный интерес к событиям вокруг ЮКОСа и его главы заметно поутих. К переживаемым компанией потрясениям уже не относятся как к событию мировой важности. По данным другой исследовательской компании — «Левада-центр», за судебным процессом «пристально и систематически» следят лишь 11% россиян. Более половины опрошенных совершенно не интересуются судьбой разрушающейся компании.

$7,12 млрд

составили убытки крупнейшей в США телекоммуникационной компании AT&T в третьем квартале 2004 года. Потери связаны с реструктуризацией компании, проводящейся в связи с отказом от предоставления услуг традиционной телефонии конечным пользователям.

В результате AT&T закончила третий финансовый квартал с чистым убытком в $8,95 на одну акцию. Рекордные для компании убытки в корпорации связывают с трудностями перехода на новые технологии. Поменяв приоритеты, AT&T списала активы сети дальней связи на $11,4 млрд и сократила около 7,5 тыс. сотрудников. Теперь AT&T сосредоточит внимание на услугах корпоративной IP-телефонии и мобильной связи (в результате недавнего слияния Cingular Wireless и AT&T Services в стране появился новый лидер сотового рынка). СФ

Специальное приложение

«Новый год в Москве»

Дата выхода 29 ноября 2004

Секрет фирмы

light

ЕЛКА В МЕГАПОЛИСЕ. Новогодние предложения развлекательных центров

ЕЛКА ЗА ГОРОДОМ. Что готовят на Новый год подмосковные пансионаты

ПЛАТЬЕ СО ШЛЕЙФОМ. В чем встретить самый долгожданный праздник

ЕЛКИ И ХЛОПУШКИ. Как украсить дом к новогодним праздникам

ПОД УПАКОВКОЙ. Подарки на любой вкус

ВСЕ О РАСПРОДАЖАХ И СКИДКАХ

По вопросам размещения рекламы в новогоднем приложении

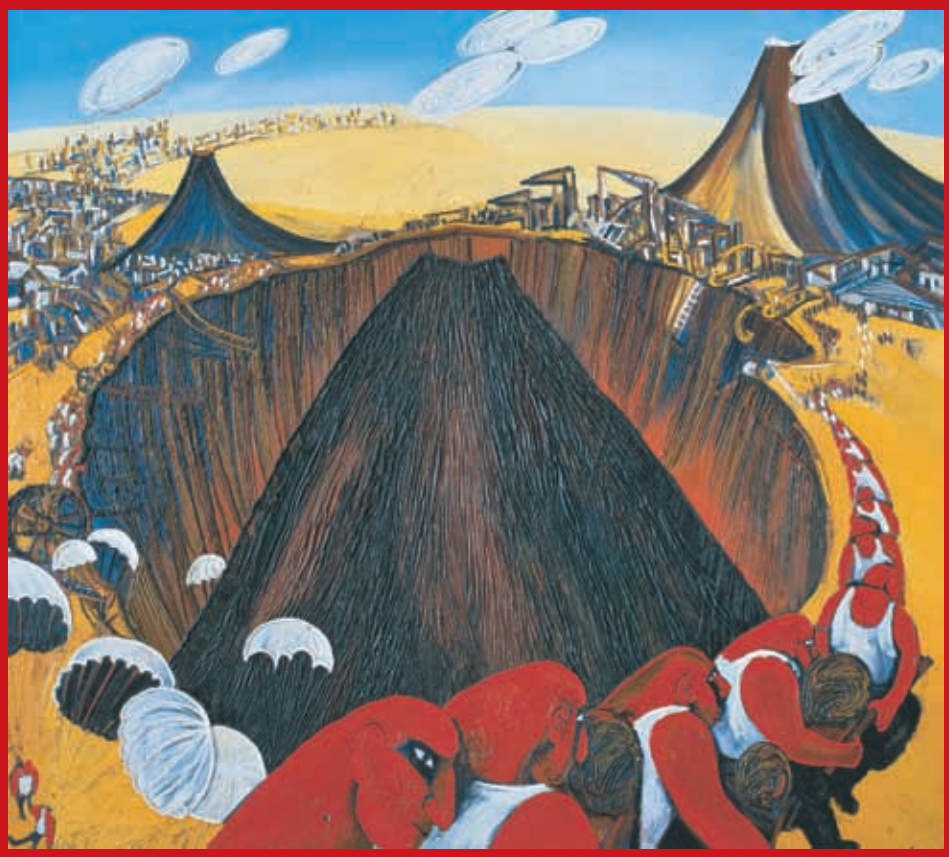
обращайтесь по тел. **771-61-84**

e-mail: **reklama@sf-online.ru**

Секрет фирмы

ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

www.sf-online.ru



Однажды вы понимаете, что ваш бизнес стоит на месте.

Вы ищете новые решения, инвестиции,
переманиваете генератора идей из компании-конкурента.

Идете ли вы к успеху или снова допускаете ошибку?

Вы знаете что делать

журнал Секрет фирмы