



Знакомьтесь – новый Opel Astra седан. Снаружи он поражает изысканной элегантностью силуэта. Эффектная внешность находит свое продолжение в великолепном просторном интерьере. Вас приятно удивят объемы салона и багажника. Opel Astra седан – гармоничное сочетание формы и содержания.

GM ASSISTANCE
помощь на дорогах

GM FINANCE
автокредитование



Программа автокредитования GM Finance.
Подробности – на горячей линии Opel.
ОАО «АЛЬФА-БАНК». Генеральная лицензия Банка России № 1326 от 29.01.1998.

Горячая линия Opel 8 800 200 0046. Звонок по России бесплатный.

www.opel.ru



Что заставляет менеджеров «Разгуляя» бежать быстрее с. 22
Почему региональные водочники верят в Поле чудес с. 28
На чем споткнулась первая сеть строительных гипермаркетов

Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успеха

№43 (226)

Эффективные инвестиции в России и в мире

www.im.rencap.ru
7-44-55-66

115 млрд. рублей –
активы под управлением*

Инвестиционная команда
40 профессионалов из 8 стран

Представительства
группы в 9 странах
Офисы в Москве, Лондоне,
Женеве, Киеве, Алматы,
Никосии, Дубаи, Лагосе, Найроби

«ААА – максимальная надежность»
Национальное рейтинговое агентство

Лучшая команда
по управлению активами «Финанс»

Ренессанс
Управление Инвестициями

ООО «УК «Ренессанс Капитал»

На правах рекламы

ЭФФЕКТИВНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ В РОССИИ И В МИРЕ

www.im.rencap.ru
7-44-55-66

Сегодня мы предлагаем широкий спектр продуктов и услуг по управлению инвестициями на российском и глобальном рынках. Теперь наши клиенты могут инвестировать на **рынках США, стран ЕС, Японии, Индии, Китая, Бразилии, африканских стран и других развивающихся регионов.**

Вы сами можете выбирать стратегию диверсификации Ваших активов, инвестируя в акции и облигации крупнейших компаний России и мира. Наши **финансовые консультанты** помогут Вам сформировать наиболее подходящий для Вас портфель по соотношению риск/доходность.

Ренессанс Управление Инвестициями

Приведенная информация и услуги могут относиться к группе компаний, оказывающих услуги под логотипом «Ренессанс Управление Инвестициями» (Renaissance Investment Management) и имеющих представительства в России и за рубежом. Некоторые из продуктов и услуг, упомянутых в настоящей рекламе, могут быть недоступны в России в соответствии с российским законодательством и могут предлагаться компаниями, находящимися за пределами России, в соответствии с применимым законодательством. Услуги по доверительному управлению в России оказываются ООО «УК «Ренессанс Капитал», место нахождения: Москва, Вознесенский пер., д. 22, «Усадьба-Центр», 4-й эт., на основании Лицензии профессионального участника рынка ценных бумаг на право осуществления деятельности по доверительному управлению ценными бумагами № 077-09401-001000, выданной ФСФР РФ 05.09.2006. До заключения договоров ознакомиться с информацией об услугах и условиях их предоставления можно, обратившись по тел.: (495) 744-55-66. *Объем активов под управлением группы компаний «Ренессанс Управление Инвестициями» указан на 24.08.2007 года.

На правах рекламы

Читайте в следующем номере

(в продаже с 12 ноября)

частная практика

«Еврокоммерц», не входивший в банковские группы, сумел стать компанией №1 на рынке факторинга и продать контрольный пакет «Тройке Диалог». Следующий шаг — экспансия в Азию и Восточную Европу

идеи

Сделки с интеллектуальной собственностью привычны в корпоративном мире. Но что будет, если права на слоганы или дизайн продать конечным пользователям и предложить им попробовать себя в качестве реселлера?

лаборатория

Немецкий предприниматель Клаус Кобьелл придумал для своих сотрудников увлекательную игру. В результате он стал самым привлекательным работодателем в Европе и гуру в области мотивации персонала

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

Секрет фирмы



Что заставляет менеджеров «Разгуляя» бежать быстрее с. 22
Почему региональные водочники верят в Поле чудес с. 28
На чем споткнулась первая сеть строительных гипермаркетов с. 32

Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№43 (226) 05.11 — 11.11.2007
www.sf-online.ru

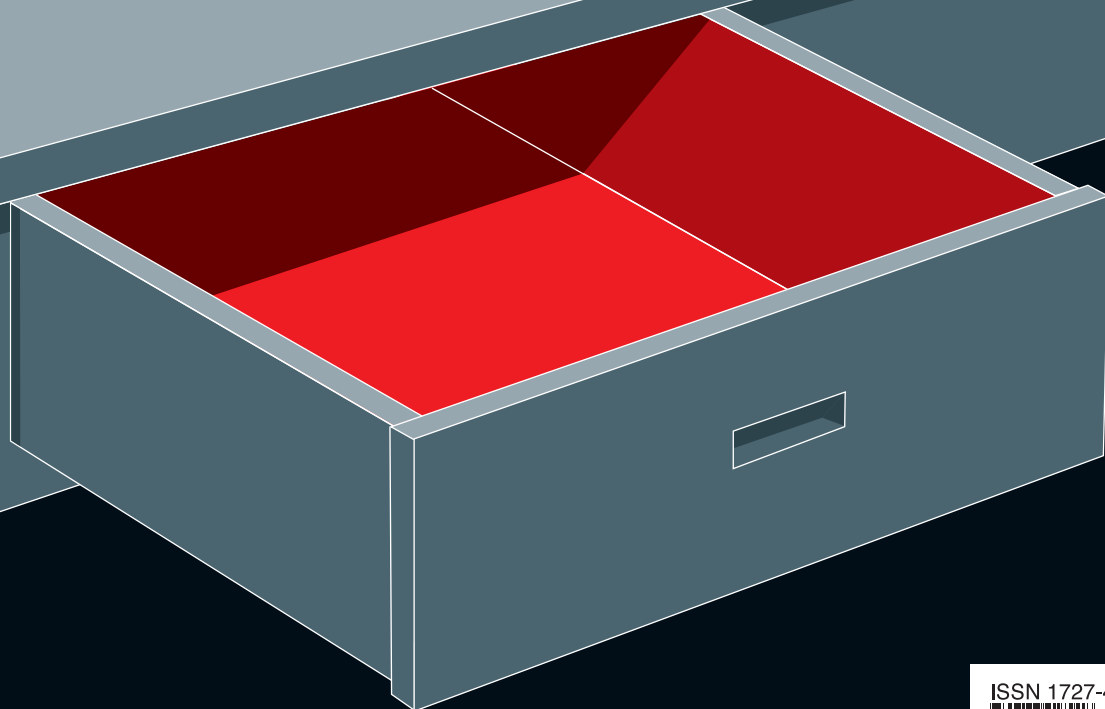
5

шагов

нужно сделать, готовя
стратегическое совещание,
чтобы оно не превратилось
в говорильню с. 58

СМОТРИ В ОБА

«Секрет фирмы» выяснил, как компании
борются с «крысами» в своих рядах с. 50



ISSN 1727-417-6



Сарtiva. Узнайте, что значит внимание целого города



CAPTIVA Благодаря своему выразительному дизайну Captiva никогда не теряется на фоне городского потока — его постоянно сопровождают заинтересованные взгляды пешеходов и окружающих водителей. Перед вами динамичный и надежный кроссовер с подключаемым полным приводом и двигателем 2,4 л или 3,2 л, плюс семиместный салон по вашему выбору.

www.chevrolet.ru

Горячая линия: 8 800 200 0076



Программа автокредитования GM Finance.
Подробности на горячей линии Chevrolet: 8 800 200 0076
ОАО «Альфа-Банк». Генеральная лицензия ЦБ РФ № 1326 от 29.01.1998 г.



ОАО «Альфа-Банк» самостоятельно принимает решение о предоставлении либо отказе в предоставлении кредита.

Реклама. Товар сертифицирован.

БОЛЬШОЙ ПЛЮС



CHEVROLET



28

Региональным компаниям отведена роль подопытных мышей: создав с их помощью сбытовые каналы, Revolte потом займется собственными марками

частная практика

22 ОПТИМИЗАЦИЯ «ПОДНЯЛСЯ — НАДО ПРОДЫШАТЬСЯ» Генеральный директор ГК «Разгуляй» Александр Солдатов рассказал о смене приоритетов и о том, почему иностранные сельхозпроизводители опоздали с приходом в Россию

28 ЭКСПЕРИМЕНТ МНОГО ВОДКИ ИЗ НИЧЕГО Бывший гендиректор «Кристалла» Александр Тимофеев предлагает региональным производителям алкоголя продвигать их марки в федеральном масштабе — сказка, а не предложение

32 ЭКСПАНСИЯ СТРОЙКА НА МИЛЛИАРД Крупнейший на Урале ритейлер строительных материалов «Трест СКМ» собирается завоевать 10% российского DIY-рынка. В противном случае он рискует оказаться кандидатом на выбывание

36 КОНКУРЕНЦИЯ ВАЛЮТНЫЕ ГОСТИ Иностранные банкиры в России успешны, но рассчитывать на захват рынка им не приходится



принципы

”Ты либо ныряешь с головой во все вопросы, либо даешь подчиненным право на ошибку, позволяя им принять всю ответственность, — и высвобождаешь собственное время”

Андрей Деревянченко 72

в колонках

Стрелочки путаются и вводят нас кругами вокруг неяршливо заштрихованной реальности. А в правом верхнем углу карты по-прежнему горит недостижимая звезда брэнда

Константин Бочарский 46

Казалось, Промсвязьбанк эксцессы не грозят. Теперь главу инвестиционного меморандума, посвященную политическим рискам, придется серьезно откорректировать

Александр Бирман 20

в блогах 47

Сайт по прокату DVD заменил анонимную помощь по e-mail на телефонную поддержку, чтобы с потребителем общался живой человек. А у вас как обстоят дела с «эмоциональными технологиями»?

Билл Тейлор

Микроchip в кроссовках позволяет виртуально соревноваться с другими людьми. Nike создал новый тип публичности

Грант Маккрэкен

лаборатория

50 КОРПОРАТИВНЫЕ МОШЕННИЧЕСТВА ОХОТА НА КРЫС Корпоративное мошенничество стало настоящим бичом российских предприятий. Но масштабы бедствия можно ограничить

58 ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПИНОК Как за несколько часов изменить судьбу компании? Нужно организовать стратегическое совещание. «Секрет фирмы» выяснил, какие приемы помогут его не провалить

62 БАНК РЕШЕНИЙ ЛУЧШИЕ СОВЕТЫ автору октябрьского кейса «Секрета фирмы» и новый кейс для читателей журнала

70 РЕЦЕНЗИЯ БИЗНЕС КАК ВОРОНКА Книга «Организация как система» показывает недостатки западного и достоинства японского менеджмента. С первой задачей Генри Нив справился лучше



50

Основной катализатор мошенничества — слабость корпоративной контрольно-карательной системы

08 дневник наблюдений

Кто приватизирует отца русской приватизации / Чем закончится стройка Олега Дерипаски / Сможет ли «Амтел» выехать на продаже розничного бизнеса / Чем для правительства избыток денег опаснее их нехватки / Почему для биржи рискованно размещать свои же акции / Что разглядела Счетная палата в бутылке «Росспиртирома» / Почему телеканалам противопоказан рост рентабельности / Как Лукашенко позволит Евтушенкову выгадать в Китае / Сумеет ли «Уралкалий» второй раз заработать на собственном провале / Во что инвестировать во имя Аллаха / Вырвется ли «Макси групп» из стальной хватки кредиторов / Почему свой скоринг лучше чужих двух / Когда бизнес наступает на горло собственной прибыли

идеи

40 ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ ПРОСВЕЩЕННЫЙ БОЛЬНОЙ Сетевое самолечение становится виртуальной альтернативой профессиональной медицине, а образ врача распадается на множество выполняемых разными людьми функций

44 WOW Еда с обратным отсчетом / Надувной электромобиль / Диктор для водителя-меломана / GPS-гаджеты — четвероногим

47 МЫСЛИ КОД НАРАСПАШКУ Крупнейшие интернет-компании наперебой привлекают разработчиков открытостью

48 МЕТОДЫ ДЕНЬГИ В РОЗНИЦУ Создавая Commerce Bank, Вернон Хилл вдохновлялся работой сетевых кофеен и круглосуточных магазинов, а не финансовых организаций

49 СВОЯ ИГРА ЛИСТ В РУКИ Экс-совладелец Mail.ru Алексей Кривенков уверен, что у него в России долго не будет конкурентов по производству хэнд-мейд бумаги

06 почта

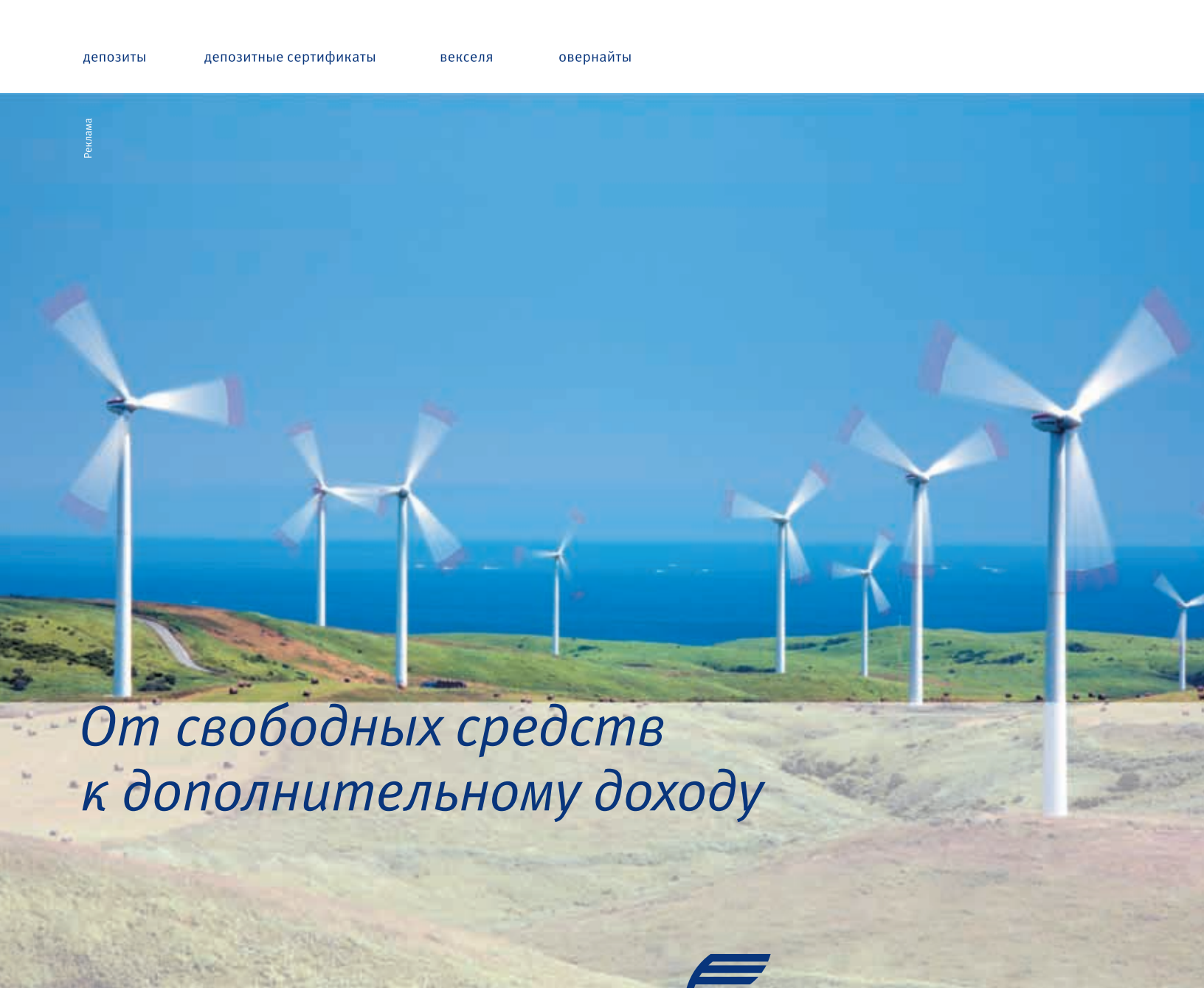
68 спроси Секрет фирмы

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

iOne. Информационные технологии 26 ноября, 17 декабря

Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов. Телефоны для справок:

(499) 943-9112, 943-9110, 943-9108



От свободных средств к дополнительному доходу



Доходные инструменты для Вашего бизнеса

Ваши свободные денежные средства должны работать. Мы предлагаем Вам широкий набор инструментов для управления ресурсами. Теперь Вы можете самостоятельно выбирать продукт, исходя из Ваших условий и задач.

8 (800) 200-77-99
звонок по России бесплатный
www.vtb.ru

Секрет фирмы

№ 43 (226) 05.11 — 11.11.2007

Редакция журнала

главный редактор МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА
выпускающий редактор АНДРЕЙ УТКИН
ответственный секретарь АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ
редакторы разделов, заместители главного редактора КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, ВЛАДИМИР ГЕНДЛИН, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА
редакторы тем ДАНИИЛ ЖЕЛОБАНОВ, ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО, ДМИТРИЙ КРЮКОВ, ЮЛИЯ ФУКОЛОВА

специальный корреспондент
 МАКСИМ КОТИН

обозреватели НИКОЛАЙ ГРИШИН, АЛЕКСЕЙ ГОСТЕВ, ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ИВАН МАРЧУК, ЮЛИАНА ПЕТРОВА, ИНА СЕЛИВАНОВА

корреспонденты СВЕТЛАНА ГОРБАЧЕВА, ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО, АНАСТАСИЯ ДЖМУХАДЗЕ, ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН, ЕКАТЕРИНА ТРОФИМОВА, ДЕНИС ТЫКУЛОВ

тематические страницы - юне. информационные технологии.
 ИГОРЬ ПИЧУГИН (редактор),
 АЛЕКСАНДР ВАСИН (художник),
 НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА

Редакционные службы

главный художник АНТОН АЛЕЙНИКОВ
дизайнер СОФЬЯ КАСЬЯН
фоторедакторы ЕВГЕНИЙ СЕДОВ, ПЭДЕР ХУЗАНГАЙ

литературные редакторы МИХАИЛ БОДЕ, ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА

корректоры ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА, ТАТЬЯНА КОСАРЕВА

верстка АЛЕКСЕЙ ЕВДОКИМОВ

автор дизайн-проекта ИРИНА ДЕШАЛТЫ

Учредитель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»

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

Издатель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»

РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА
ДИРЕКТОР — ЕКАТЕРИНА КУЗНЕЦОВА;
 тел. (499)943-9110, 943-9108; (495)101-2353

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

ПРОДАЖИ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ

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

ОТПЕЧАТАНО В ФИНЛЯНДИИ. ТИПОГРАФИЯ «СКАНВЭБ АБ», Корьяланкату 27, Куола
ТИРАЖ НОМЕРА 43 900 экз. **ЦЕНА СВОБОДНАЯ**
АДРЕС РЕДАКЦИИ

105066, Москва, Токмаков пер., д. 21/2, стр. 1

Тел. (495)960-3118, 797-3171, 504-1731,

267-2933 E-mail: editor@sf-online.ru

ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ: WWW.SF-ONLINE.RU

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

Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Секрет фирмы», а также на сайте www.sf-online.ru, допускается только с разрешения авторов (издателя) и с письменного разрешения редакции

© «Секрет фирмы» является зарегистрированным товарным знаком, свидетельство №244264. Защищен законом РФ №3520-1 от 23.09.1992

«О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров»

© ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом», 2007

© ЗАО Издательский дом «Секрет фирмы», 2006

ПОЧТА readers@sf-online.ru

«С большим удовольствием читаю каждый номер «Секрета фирмы», и считаю ваше издание одним из наиболее профессиональных, интересных, чутко реагирующих на изменения в современном бизнесе. Отдельные материалы дали непосредственный толчок к практическим действиям по управлению предприятием. Но, к сожалению, «экспертный» ответ „Дары волхвов или данайцев?“ в **сф** №40/2007 находится за гранью бизнес-этики. Одним росчерком пера так называемый эксперт поставил под сомнение смысл существования целой отрасли рекламного рынка — творческой, динамично развивающейся, опирающейся на российское печатное производство, создающей тысячи рабочих мест.

Если персональный опыт данного „эксперта“ ограничивается ежедневниками, календарями, авторучками и открытками, остается только посочувствовать ему. На сегодняшний день в ассортименте компании, профессионально занимающейся сувенирной продукцией, несколько тысяч разнообразнейших позиций, которые могут быть изготовлены в считанные дни. При заблаговременной подготовке к Новому году или другому событию может быть выполнен практически любой индивидуальный проект. Современные маркетинговые тенденции, которые вы очень хорошо освещаете, однозначно демонстрируют уход от массового воздействия на сознание потребителя и обращение к индивидуальным, нестандартным коммуникациям.

Объем самого развитого на сегодняшний день рынка рекламно-сувенирной продукции – американского — составляет \$18 млрд в год. Неужели у американцев, которые хорошо умеют высчитывать выгоду, тоже „огромные деньги улетают на ветер“? Или в российском менталитете отсутствует традиция дарить подарки? Безусловно, наша отрасль испытывает ряд проблем, в основном связанных с ее молодостью. В их числе нехватка профессиональных кадров, отсутствие отраслевых стандартов, попытки ряда РА продавать сувениры „заодно“ с другими услугами и т. д. В формировании негативного опыта виноваты и менеджеры ряда компаний, ответственные за „сувенирку“ и действующие по принципу „дайте самое дешевое“. Конечно, от такого подарка никакого эффекта не будет. Точнее, будет — отрицательный.

Советы „эксперта“ направить сувенирные бюджеты на благотворительность по тому, что это модно, даже не хочется комментировать.

Рекомендация Анатолию Трифонову, автору вопроса: своевременно обратитесь к компании, специализирующейся на рекламных сувенирах. Опишите целевую группу ваших потребителей. Поработайте совместно над креативными идеями. Результатом будет точно найденный оригинальный сувенир (совершенно необязательно по \$50 или \$500 за штуку), который с благодарностью и теплотой будет принят вашими клиентами, будет ими использоваться продолжительное время, увеличит их лояльность к вашей компании и ее объем продаж. В этой ситуации выделить бюджет на благотворительность не составит труда».

Андрей Дегтяренко

«Дары волхвов или данайцев?»

сф №40(223) 15.10.2007



You & Us

Управление частным капиталом в UBS.

В диалоге рождается истина.

Мы знаем: не все, что Вы цените, имеет цену. В UBS мы стремимся узнать и прочувствовать Ваши истинные потребности, надежды и ожидания. Доверительные отношения, основанные на глубоком взаимопонимании, — важнейшее условие для эффективного сотрудничества. Мы разработаем для Вас персональную инвестиционную стратегию, исходя из Ваших личных целей и приоритетов. Мы будем рядом с Вами на всех этапах — от принятия финансовых решений до их реализации. Узнайте, что значит управление частным капиталом в UBS лично для Вас. You & Us.

До заключения договоров ознакомиться с информацией об услугах ООО «Ю Би Эс Банк» и условиях их предоставления, а также получить иную информацию, которая должна быть предоставлена в соответствии с законодательством России, можно по тел. +7 (495) 648-24-50.

www.ubs.com/russia

Wealth
Management

You & Us



Реклама. Услуги в России оказываются ООО «Ю Би Эс Банк», юридический адрес: 2/2 Павелецкая пл., Москва, 115054 на основании следующих лицензий: Лицензия Центрального банка РФ № 3463 от 6 июня 2006 г. Лицензии профессионального участника рынка ценных бумаг, выданные Федеральной службой по финансовым рынкам (ФСФР России): на осуществление депозитарной деятельности – № 077-9356-000100 от 24 августа 2006 г.; на осуществление брокерской деятельности – № 077-09345-100000 от 24 августа 2006 г.; на осуществление дилерской деятельности – № 077-09349-010000 от 24 августа 2006 г.; на осуществление деятельности по управлению ценными бумагами – № 077-09354-001000 от 24 августа 2006 г.; лицензия биржевого посредника, совершающего товарные фьючерсные и опционные сделки в биржевой торговле, – № 852 от 8 августа 2006 г. © UBS 2007. Все права защищены.

дневник наблюдений

золотые слова → с10

кто кого → с11

три вопроса → с14

продолжение следует → с16

пять примеров → с18



ДМИТРИЙ АЗАРОВ

Анатолий Чубайс почти дошел до пенсии

В затянувшейся реформе российской электроэнергетики поставлена точка: РАО ЕЭС перестанет существовать, а на рынке труда появляется знаковая фигура Анатолия Чубайса. ТЕКСТ: ЮЛИАНА ПЕТРОВА

Предпенсионный развод

Акционеры РАО «ЕЭС России» окончательно поддержали ликвидацию энергохолдинга: он прекратит существование 1 июля 2008 года, а его активы будут разделены пропорционально между акционерами.

Практически одновременно Совет федерации одобрил ряд поправок в законы об электроэнергетике, где, в частности, в качестве даты завершения реформы закреплено то же 1 июля 2008 года. Таким образом, реформа фактически стала необратимой.

После завершения реформы под контролем государства останутся монопольные виды деятельности — магистральные электрические сети, переданные в ОАО ФСК, диспетчерские функции (ОАО «Системный оператор»), а также гидроэлектростанции, консолидированные в ОАО «ГидроОГК». По итогам голосования государству будет принадлежать 76% в ФСК и 59,9% в «ГидроОГК». Управлять всем этим хозяйством будет специально созданное агентство Росэнерго. А генерация станет частной: доли государства в теплогенерирующих компаниях (ОГК и ТГК) будут проданы, деньги от продажи пойдут на финансирование инестпрограмм ФСК и «ГидроОГК». Денег уже собрано немало: РАО ЕЭС привлекло 220 млрд руб. займов в энергосети и продало акции генерирующих компаний на 270 млрд руб. Всего же Анатолий Чубайс пообещал собрать целый триллион, и даже вызвал по этому поводу на «капиталистическое соревнование» коллегу — главу ОАО РЖД Владимира Якунина.

Чубайс пообещал выкупить любой объем акций, который предъявят к выкупу акционеры, не согласные с реорганизацией или не голосо-

вавшие. Однако на самом деле по закону об АО на выкуп акций не может быть потрачено больше 10% стоимости чистых активов — в случае с РАО лишь 102 млрд руб. А акций у несогласных и «молчунов» насчитывается целых 25,74%. И даже этого удалось добиться, лишь убедив проголосовать трех миноритариев — «Газпром», ГМК «Норникель» и СУЭК, владеющих на троих почти 15% акций РАО. Если бы и они остались «молчунами», задача реформаторов оказалась по-настоящему сложной: ведь назначенная цена выкупа выше нынешнего рыночного курса акций РАО ЕЭС почти на 6%.

Однако Чубайс надеется, что большинство акционеров решат попридержаться бумаги, ведь в годовой перспективе капитализации РАО ЕЭС предсказывают рост. Кроме того, по оценкам аналитиков, большинству «молчунов» выкуп вовсе не нужен. Дело в том, что по новому законодательству не явившиеся на собрание считаются проголосовавшими «за». И на их долю по закону придется больше акций приватизируемых компаний, а не тех, что останутся государству. В результате доля активов, что достанется им после реорганизации в 2008 году, оценивается в \$1,66 на акцию. Тогда как те, кто голосовал «против», могут рассчитывать лишь на \$1,49. Однако таких акционеров всего 3,2%.

Остается неясным лишь один, но весьма существенный вопрос: чем теперь займется главный реформатор электроэнергетики 52-летний Анатолий Чубайс. Глава РАО ЕЭС всячески подчеркивает, что выполнил свою миссию — сенаторы в поправках к «энергетическим» законам приняли ровно те положения, которых он добивался. Например, в законах теперь будет жестко запрещено аккумулировать сетевые и генерирующие активы в одних руках. Скорей всего, Чубайс собирается отойти от отраслевых дел. До недавнего времени ему прочили должность главы нового федерального агентства Росэнерго — однако туда уже назначен его давний соратник, экс-директор департамента стратегии РАО ЕЭС Дмитрий Аханов. Он — один из авторов реформы, как раз и разработавший механизм выделения генерирующих компаний.

Таким образом, Анатолий Чубайс становится мечтой хедхантеров крупнейших компаний. Впрочем, сам он в одном из интервью ясно дал понять, что «устал рулить реформой и хочет на пенсию». □

С приобретением корпорации «Трансстрой» Олег Дерипаска получил строительную империю полного цикла. ТЕКСТ: ДЕНИС ТЫКУЛОВ

Закладка базиса

Холдинг «Базовый элемент», принадлежащий Олегу Дерипаске, объявил о приобретении 50% «Трансстрой» — крупнейшего в России холдинга, специализирующегося на транспортном строительстве.

Продавцами выступили топ-менеджеры компании во главе с бывшим министром транспортного строительства Владимиром Брежневым.

Сумма сделки не называется, но, по оценкам экспертов, половина холдинга обошлась Дерипаске в \$250–300 млн. По условиям сделки Владимир Брежнев займет пост президента и председателя совета директоров «Трансстрой».

Дерипаска вел переговоры о покупке «Трансстрой» около года, но закрыть сделку удалось лишь в конце октября. Как объясняют в самом «Базовом элементе», задержка связана с реструктуризацией в транспортном холдинге. Кроме того, для совершения сделки сторонам необходимо было получить согласие Федеральной антимонопольной службы (ФАС).

ФАС дала добро на сделку в начале октября. По мнению начальника управления контроля ЖКХ, строительства и природных ресурсов ФАС Владимира Ефимова, приобретение транспортного актива не создаст «Базовому элементу» доминирующего положения на рынке, так как входящие в группу компании работают в разных секторах строительного рынка.

Корпорация «Трансстрой» была создана в 1991 году на базе Министерства транспортного строительства СССР. Сейчас ПСК «Трансстрой» принадлежит более 40 компаний транспортного строительства, в частности корпорация «Трансстрой», инженеринговая корпорация «Трансстрой», «Трансмонолит», «Трансстройтоннель», «Тоннельный отряд №44» и другие. По итогам прошлого года выручка ПСК «Трансстрой», по данным компании, составила \$1,5 млрд. Директор по развитию компании «Бенефит инженеринг» Ярослав Козлов обращает внимание на то, что транспортная корпорация имеет хороший административный ресурс. Ее структуры активно задействованы столичным правительством на строительстве крупных объектов. В частности, «Трансстрой» выступал генподрядчиком на строительстве МКАД, принимал участие в строительстве Лефортовского тоннеля, Третьего транспортного кольца. В настоящее время компания занимается реконструкцией аэровокзальных комплексов Внуково и Внуково-2, а также сооружает часть крупных транспортных развязок в Москве.

Для «Трансстрой» «Базовый элемент» стал стратегическим инвестором, с помощью которого транспортная корпорация планирует получить дополнительные источники финансирования и также расширить географию строительства. «Полгода назад „Трансстрой“ уже выиграл конкурс на строительство нового аэровокзального комплекса в Геленджике, — добавляет управляющий партнер компании Blackwood Константин Ковалев. — А в будущем его мощности могут быть задействованы при строительстве дублера сочинской объездной дороги, а также в проекте „Имеретинская Ривьера“ (в рамках которого запланировано строительство около 1 млн кв. м жилой, гостиничной, торговой, выставочной недвижимости, а также спортивных сооружений)».

«Трансстрой» далеко не первый строительный актив, приобретенный «Базовым элементом». В настоящее время ему принадлежат компании

«Главмосстрой», «Моспромстройматериалы», «Мосмонтажспецстрой», а также 30% австрийской строительной компании Strabag и 9,99% акций немецкой Hochtief. В 2006 году консолидированная выручка строительных предприятий группы «Базовый элемент» составила более \$1 млрд. «С учетом этих активов у „Трансстрой“ есть все шансы на формирование мощной структуры транспортного строительства, которая может создать доминирующее положение на рынке», — рассуждает Константин Ковалев.

В свою очередь Олег Дерипаска с покупкой «Трансстрой» практически завершил создание строительной компании полного цикла. Следующей покупкой, по мнению руководителя отдела стратегического консалтинга компании «Новая площадь» Владислава Лукиана, станет приобретение западного архитектурно-планировочного бюро с опытом формирования масштабных проектов. □

«Базовый элемент»
везде строит, но нигде
не доминирует



ЗОЛОТЫЕ СЛОВА

Петр Золотарев,
гендиректор
Amtel-Vredestein
→



”
Холдинг получил ряд предложений о продаже своей розничной сети AV-TO
”

Сеть контролирует около 200 торговых центров в 15 регионах России. Amtel-Vredestein оценивает ее в \$150 млн, хотя за полгода она принесла чистый убыток в \$17,4 млн. Но если ее продать, холдинг лишится 20% сбыта. Так что Amtel-Vredestein, по всей видимости, понадеется убить двух зайцев, сохранив часть акций AV-TO: чтобы и денег получить, и продажи не испортить.

Виктор Зубков,
премьер-министр
→



”
Получается, что проблемы не из-за денег, а из-за неэффективного хозяйствования
”

Из 146,5 млрд руб., которые должны пойти на подготовку к зиме, освоено лишь 80% — а во многих регионах уже идет снег. Чиновник озвучил главную проблему десятилетия. В прошлые годы стране не хватало денег — и все валяли на недофинансирование. Жаль, что премьера раньше не предупредили, что деньги в стране уже есть, и решать надо совсем другие проблемы.



PHOTOXPRESS.RU

«СТС Медиа» хорошо выглядит в глазах акционеров, но может столкнуться с нехваткой зрителей

Ради сохранения рентабельности «СТС медиа» пришлось пожертвовать долей аудитории. Теперь эту долю придется возвращать.

ТЕКСТ: даниил желобанов, екатерина трофимова

У СТС выпала доля

Компания «СТС медиа», владеющая телесетями СТС и «Домашний», опубликовала результаты своей деятельности за третий квартал 2007 года. Хотя этот период традиционно считается «низким сезоном», консолидированная выручка «СТС медиа» по сравнению с аналогичным периодом прошлого года выросла на 33% (до \$94,1 млн), а чистая прибыль — на целых 106% (до \$17,4 млн). По итогам девяти месяцев текущего года ее выручка увеличилась на 23% (до \$310,4 млн), а прибыль — на 17% (до \$76,2 млн).

Эти цифры приятно удивили инвесторов «СТС медиа»: в день публикации отчета котировки ее акций на NASDAQ поднялись на 20% — с \$21,37 до \$25,72. В самой компании повышение вышеназванных показателей объясняют общим ростом рынка, а также тщательным контролем над затратами, в том числе на приобретение программных прав.

Правда, увеличив прибыль, компания пережила уменьшение своей доли от общей аудитории: в третьем квартале 2007 года, по данным TNS Gallup Media, в категории 4+ по сравнению с аналогичным периодом 2006 года она снизилась с 10,6% до 11,6%. Причем аудитория «Домашнего» выросла с 1,5% до 1,9%, а вот аудитория СТС заметно «похудела»: 8,7% против 10,1% годом ранее. По единодушному мнению аналитиков, причина — в прошлогоднем успехе сериала «Не родись красивой», повторить который не так-то просто. Однако для единственной российской публичной телекомпании приоритетными являются именно финансовые показатели. «Рекомендатель ориентируется не на размер, а на качество аудитории», — пояснил **СФ** президент «СТС медиа» Александр Роднянский. — А доля СТС от целевой аудитории, с учетом зрителей в возрасте от 6 до 54 лет, снизилась не так заметно».

В возрастной категории 6–54 доля «СТС медиа», по данным TNS Gallup Media, уменьшилась по сравнению с 2006 годом на 1,32% — до 10,68%. Доля основного конкурента компании, телесети ТНТ, в той же категории выросла с 7,31% в 2006 году до 8,65% в нынешнем. И даже канал «Рен ТВ», декларирующий ориентацию на аудиторию 28–38, сумел в категории 6–54 получить 5,14% против 4,99% в прошлом году.

Разумеется, произошедшее не является для «СТС медиа» фатальным: СТС все равно остается четвертым по популярности телеканалом в России. «Менеджмент «СТС медиа» эффективен, и, думаю, они уже, безусловно, решают этот вопрос», — предполагает директор по телеизмерениям TNS Gallup Media Александр Костюк. — Конкуренция с каждым годом усиливается, и для СТС увеличение доли при сохранении финансовых показателей, видимо, невозможно». □

КТО КОГО

ММВБ наступает

В очередной раз ММВБ строит планы слияния с РТС. Если сделка выгорит, в России останется единственная мегабиржа, которая будет заниматься всем — от валюты до фьючерсов и акций.

текст: юлиана петрова

ММВБ не оставляет надежды поглотить основного конкурента — РТС. На IV Федеральном инвестиционном форуме в прошлый вторник гендиректор ММВБ Алексей Рыбников поднял вопрос о консолидации крупнейших торговых площадок, заявив, что стране нужен единый инфраструктурный центр фондового рынка.

Поскольку с этой идеей в ММВБ носятся уже давно, заявление можно было бы не воспринимать всерьез — если бы не одно обстоятельство.

В прошлом году прошла реорганизация группы компаний РТС, в результате чего большинство активов группы было переведено на ОАО «Фондовая биржа РТС», 100% акций которой обращаются на свободном рынке. Структура акционерного капитала ОАО весьма фрагментирована: владельцами акций являются несколько десятков инвестконтр, причем размер самого большого пакета не превышает 11%.

В числе крупнейших держателей — «КИТ Финанс» (10,9%), «Тройка Диалог» (10%), «Атон» (9,75%), «Ренессанс брокер» (6,9%), «Уралсиб» (5,4%) и Альфа-банк (5,4%). У остальных и того меньше.

Так что теоретически ничто не мешает акционерам ММВБ купить бумаги конкурента на свободном рынке. И в РТС не исключают возможности поглощения, ведь решение держателей акций будет зависеть от предложенной цены. Ясно, что свои пакеты акционеры дешево не продадут. Ведь с конца мая, когда бумаги ОАО ФБ РТС были включены в систему RTS Board, капитализация ОАО выросла в 2,5 раза: с \$303 млн до \$816 млн.

Слияние ММВБ и РТС логично, считают эксперты, особенно учитывая разную специализацию обеих бирж: ММВБ лидирует на валютном и спотовом рынках, РТС — в сегменте срочных сделок. Но между биржами много противоречий: от разной технической базы до состава акционеров. Последнее может оказаться решающим. Напомним, что 28,8% ЗАО ММВБ принадлежит Центробанку. О том, что ЦБ и ММВБ с одной стороны и РТС — с другой трудно найти общий язык, говорит затяжной конфликт между двумя депозитариями: НДЦ (принадлежит Центробанку и ММВБ) и ДКК (56,5% акций принадлежит РТС, а блок-пакет — тому же НДЦ). НДЦ, не желая капитализировать конкурента, не раз блокировал попытки РТС провести допэмиссию ДКК. И лишь вмешательство ФСФР заставило «заклятых» акционеров пойти на переговоры. «Пока нет конкретного механизма, каким образом профессиональные участники фондового рынка будут договариваться с ЦБ, вероятность слияния ММВБ и РТС невелика», — резюмирует представитель РТС Варвара Иноземцева. □

Президент Белоруссии Александр Лукашенко заявил о возможной продаже АФК «Система» производителя чипов «Интеграл». Это даст корпорации шанс взять реванш на рынке бытовой техники. текст: павел куликов

Многоходовка Евтушенкова

В постсоветском пространстве помимо «Интеграла» всего два крупных центра по производству чипов — украинский «Квazar» и российский «Микрон», входящий в состав «дочки» АФК «Система» — компании «Ситроникс». Так что с покупкой «Интеграла» корпорация сформирует крупнейшую производственную компанию на IT-рынке Восточной Европы.

«Ситрониксу» нужны новые партнеры: долгое время компания сильно зависела от заказов телекоммуникационных «дочек» «Системы». И хотя заместитель гендиректора «Ситроникса» по связям с общественностью Елена Санарова утверждает, что доля «родственников» в портфеле компании сейчас составляет 10%, аналитики ING Baring склонны давать другую оценку: 25–40% от выручки и 50–80% EBITDA.

«Микрон» и «Интеграл» конкурируют на рынках Юго-Восточной Азии, куда поставляют чипы для калькуляторов, часов и другой электроники. Источник в «Ситрониксе» рассказал **СФ**, что с приобретением «Интеграла» ассортимент заводов можно будет оптимизировать, пере-

неся часть российского производства в Белоруссию и часть мощностей «Интеграла» — в Подмоскowie на «Микрон».

В конце 2006 года из-за низкой рентабельности «Ситроникс» отказался от производства широкого спектра потребительской техники. А в октябре 2007-го президент корпорации Александр Гончарук заявил о возможной покупке контрольного пакета акций одного из китайских производителей бытовой электроники ZTE, что сократило бы себестоимость техники на 10%.

«Главное условие — чтобы люди не были выброшены на улицу и достаточно зарабатывали», — сказал Лукашенко. И хотя многие российские аналитики считают инвестиции в белорусские предприятия рискованными, председатель совета директоров «Системы» Владимир Евтушенков утверждает, что компания «ни разу не чувствовала никакого давления» (в Белоруссии работает подконтрольный АФК «Система» оператор мобильной связи МТС). Правда, сроки акционирования «Интеграла» еще не определены и официально результаты встречи с Лукашенко в «Системе» пока не комментируют. □



Александр Лукашенко ищет способы убеждать российских инвесторов

«Уралкалий» получил неожиданные дивиденды от прошлогодней аварии на собственном руднике. Теперь с тем же природным катаклизмом столкнулся его основной конкурент — компания «Сильвинит». ТЕКСТ: НИКОЛАЙ ГРИШИН

Провал подкрался незаметно



Природный катаклизм открыл перед производителями калия ослепительные перспективы

Лидер российского рынка калийных удобрений «Сильвинит» может прекратить работу. Проблема в том, что движение по резервной железнодорожной ветке, которой пользуется «Сильвинит», вот-вот остановится. Основная ветка встала еще во второй половине сентября: провал грунтовых пород подошел к ней на опасное расстояние 75 м. Теперь воронка находится всего в 100 м и от резервной ветки, причем провал растет на два-три метра в сутки.

«Вероятность того, что движение будет остановлено в ближайшее время, достаточно велика», — заявил пресс-секретарь «Сильвинита» Антон Субботин. — Возможностей вывозить 450–480 тыс. тонн продукции в месяц автотранспортом у нас нет, а речной флот уже прекратил навигацию». Работать на склад компания тоже не может: он вмещает лишь 40 тыс. тонн готовой продукции и окажется переполненным всего за несколько дней. «Сильвинит» уже разослал своим клиентам и контрагентам предупреждение о вероятном срыве поставок из-за форс-мажорных обстоятельств.

Спаси ситуацию могло бы строительство новой объездной ветки, но вплоть до 29 октября геологи и железнодорожники не могли договориться о ее маршруте. Заявление «Силь-

винита» явно способствовало ускорению этого процесса — теперь РЖД обещает построить новую дорогу до 1 января 2008 года. «Мы искренне надеемся, что железнодорожники повторят трудовой подвиг Павла Корчагина», — говорит Антон Субботин. — Но не так давно 800-метровый участок дороги они строили три месяца, теперь предстоит построить 6 км».

Аналитик «Антанты капитал» Георгий Иванин оценил предполагаемые потери «Сильвинита» в \$150 млн — это около половины от запланированной на 2007 год прибыли.

Злополучный провал образовался из-за затопления рудника основного конкурента «Сильвинита» — компании «Уралкалий» в октябре 2006 года. Тогда «Уралкалий» разом лишился 20% своих поставок сырья, а президент компании Владислав Баумгертнер оценил ее прямые убытки в \$79 млн. Более того, во многом именно из-за этой аварии сорвалось IPO компании. Спустя несколько часов после закрытия книги заявок бенефициар компании Дмитрий Рыболовлев отказался от сделки, так как разместить весь 20-процентный пакет не удалось.

Впрочем, «Уралкалию» удалось быстро найти альтернативные источники сырья и восстановить свой бизнес. Год спустя, в октябре 2007-го, он успешно разместился на LSE, продав 12,75% своих акций за \$948 млн, то есть

«Мы искренне надеемся, что железнодорожники повторят трудовой подвиг Павла Корчагина. Но 800-метровый участок дороги они строили три месяца, теперь предстоит построить 6 км»

по верхней границе ценового диапазона. Спрос на его акции оказался примерно в 23 раза выше предложения.

Теперь «Уралкалий» получил и неожиданный бонус. Обрушение железнодорожных путей компании не грозит, поскольку они расположены в нескольких километрах от проблемного участка. Зато остановка «Сильвинита», по оценкам аналитиков, скорее всего, приведет к 10–15-процентному скачку цен на калий. Ведь сосед «Уралкалия» контролирует около 60% российского рынка хлористого калия и примерно 8,5% мирового.

«На рынке ощущается дефицит, основные покупатели год от года наращивают потребление. Остановка «Сильвинита» сыграет на руку всем игрокам и в первую очередь «Уралкалию», — считает аналитик ИГ «Тройка Диалог» Михаил Стискин. Лидеры мирового рынка — канадская Potash и Белорусская калийная компания (основной экспортер продукции «Уралкалия» и «Беларуськалия») уже сейчас отказываются заключать новые контракты на поставку сырья. Очевидно, игроки собрались сыграть на повышение, даже не дожидаясь остановки «Сильвинита».

Акции «Уралкалия» за два дня после заявления «Сильвинита» взлетели на 13,5%, а капитализация холдинга достигла \$11 млрд. Предполагается, что компания уже отбила все свои потери от прошлогодней аварии.

Однако не исключено, что в долгосрочной перспективе «Сильвинит» также не останется внакладе. Кстати, его акции пока не падают. «Цены на калий пойдут вверх, но вовсе не факт, что они опустятся даже после возобновления поставок «Сильвинитом», — предполагает Михаил Стискин. □



Николай Валуев



ВМЕСТЕ МЫ – СИЛА!

ПРЕДУПРЕЖДАЕМ О ВОЗМОЖНОМ ВРЕДЕ ЧРЕЗМЕРНОГО УПОТРЕБЛЕНИЯ АЛКОГОЛЯ

три вопроса

Начальник управления информации и внешних связей ФГУП «Росспиртпром» Дмитрий Добров ответил на упреки Счетной палаты в неэффективности госпредприятия.



«Секрет фирмы»: Почему у ФГУП ухудшились финансовые показатели в 2006 году?

Дмитрий Добров: Все ответы содержатся в отчете Счетной палаты. Основная причина объективная — два системных кризиса на рынке из-за введения ЕГАИС, которые привели к полной остановке всех заводов ФГУП. Снижение объемов выпуска алкоголя по нашим предприятиям составило чуть более 10% — ровно на столько же просел и весь рынок.

СФ: Но тот факт, что ФГУП не сумело консолидировать пакеты 20 предприятий, на кризис не спишешь?

ДД: Вопрос не к нам. После выхода постановления о создании ФГУП в мае 2000 года выяснилось: ряд пакетов предприятий находится на балансе региональных властей либо вообще у частных структур. Сейчас мы через арбитраж пытаемся вернуть ряд таких активов под контроль государства.

СФ: Велики ли шансы, что по итогам 2007 года претензии контролеров удастся снять?

ДД: Конечно. Позитивные изменения налицо — централизованы закупки спирта и комплектующих, реформирован сбыт. Главное, чтобы опять не начались проблемы из-за ЕГАИС.



Toyota нашла, кто будет заботиться в России о ее банковском брэнде

Toyota Motor — первый международный автоконцерн, открывший в России свой банк. Теперь Тойота банк стал первой и единственной в России кредитной организацией, рискнувшей отдать свою скоринговую систему на аутсорсинг. **ТЕКСТ: юлия гордиенко**

Скоринг для маленьких

Компания Experian Decision Analytics (EDA) предоставила Тойота банку управляемый сервис Acquire SM, позволяющий в режиме реального времени обрабатывать кредитные заявки. Система подключена к родственному EDA российскому кредитному бюро «Экспириан-Интерфакс», в котором хранится свыше 3 млн кредитных историй.

До сих пор банки либо покупали систему обработки заявок, либо разрабатывали ее самостоятельно. «С Тойота банком обсуждались разные варианты, однако мы остановились на наиболее экономически целесообразном», — говорит директор по развитию бизнеса Experian Decision Analytics Александр Беленький. По его словам, и покупка, и самостоятельная разработка подобной системы требуют больших инвестиций, а при использовании Acquire SM Тойота банк платит только за фактические транзакции. Это обеспечит банку, как обещает Александр Беленький, то, как минимум 60% экономии. Что касается ответственности за невозвраты, то, как утверждают в Experian, система полностью отлажена под требования банка — соответственно, окончательное решение о кредите по сути принадлежит именно ему.

«Аутсорсинг совершенно точно выгоден такому банку, как „Тойота“, — говорит вице-президент Связь-банка Аркадий Комягинский. — Он узкоспециализированный и имеет четкое представление о своем клиенте». Поэтому, как полагает эксперт, скоринговая карта (система коэффициентов, влияющих на решение о выдаче кредита), которой будет пользоваться банк, будет «совершенно четкой, понятной и ограниченной в вариациях».

Тойота банк ориентирован прежде всего на продажу автомобилей Toyota и Lexus, и вряд ли планирует вырываться в лидеры розничного кредитования. В 2006 году продажи этих марок на российском рынке составили около 96 тыс. штук. При этом, по подсчетам экспертов, около половины из них было приобретено в кредит.

Как признает Александр Беленький, такие показатели оптимальны для подобной схемы: если число выданных кредитов превышает 200 тыс. штук в год, аутсорсинг начинает приносить убытки. Однако, по его словам, из этого следует, что система непригодна лишь примерно для 15 ведущих розничных банков. □

Долговая политика, считавшаяся приемлемой еще полгода назад, сегодня может поставить компанию на грань банкротства или спешной продажи.

ТЕКСТ: ПАВЕЛ КУЛИКОВ

Долговой лом

Из-за нервозности, создавшейся на денежном рынке, инвесторы становятся со все новыми неожиданностями. В начале октября агентство S&P понизило рейтинг розничной сети «Копейка» с В- до СС с прогнозом «негативный». Это решение было объяснено ожиданием погашения нескольких кредитов и потребностью рефинансирования облигаций.

Недавно обнаружился новый пострадавший. Инвестиционный проект «Макси-групп» предусматривал строительство мини-заводов по производству стального проката из металлолома по всей территории РФ. К концу 2012 года компания собиралась довести мощности по производству стали до 12,5 млн тонн, проката — до 11 млн тонн, сбору и переработке металлолома — до 15 млн тонн. В марте 2006-го она успешно разместила трехлетние облигации на 3 млрд руб. Как говорилось в записке компании «Тройка Диалог», по итогам года долговая нагрузка «Макси-групп» планировалась на уровне 22,5 млрд руб., а к концу 2007-го должна была составить 32,4 млрд руб. В конце мая 2007 года аналитики Райффайзенбанка рассматривали отчетность ключевого актива холдинга — Нижнесергинского метизно-металлургического завода (НСММЗ): его EBITDA составила 3,6 млрд руб., а выручка достигла 12,9 млрд руб., увеличившись на 70%. В целом результаты «Макси-групп» были оценены как «позитивные». Аналитики отметили, что «рост долга опережает финансовые результаты» и предположили, что в 2007 году соотношение долг/EBITDA у компании не опустится ниже 5,5–6. Также ожидалось, что и сентябрьскую оферту компания рефинансирует за счет банковских кредитов.

Но это было в мае. Как сообщила «Макси-групп», за последние два месяца одновременно четыре банка потребовали у «Макси-групп» погашения задолженностей на общую сумму 4 млрд руб. Из-за резкого сокращения оборотных средств, из которых осенью была погашена задолженность, НСММЗ может остановить производство. Завод уже снизил закупки сырья, отправил часть работников в отпуск, а оставшимся задерживает зарплату.

И теперь задолженность в \$1,1–1,2 млрд оценивается уже как превышающая все недо-

пустимые уровни. Действительно, даже в соответствии с планами к концу года долг компании должен достигнуть трех четвертей ее активов и без малого втрое превысить ее капитал. Но все эти цифры были опубликованы тогда же — полтора года назад, при размещении облигаций.

Сам владелец «Макси-групп» Николай Максимов объясняет требования банков их собственными проблемами, возникшими в результате кризиса ликвидности на мировых рынках. Однако вряд ли в это поверят — среди затребовавших кредит у «Макси-групп» уже отметились Сбербанк.

Так что шансов переспорить банкиров у «Макси-групп» немного. По словам аналитика ФК «Уралсиб» Дмитрия Смолина, владельцу компании ничего не остается, кроме как продать долю в «Макси-групп». По информации аналитика МДМ-банка Михаила Галкина, до недавнего времени Максимов такую идею отвергал, хотя предложения ему поступали.

С контрольным пакетом владелец «Макси-групп» вряд ли готов расстаться даже в сложившейся ситуации. Как полагает Дмитрий Смолин, компания попытается провести допэмиссию и продать блокпакет. Его справедливая стоимость, по оценкам аналитиков, составляет \$300–400 млн, которые без труда решили бы

Адекватную оценку «Макси-групп» на данный момент аналитики давать не решаются. Возможно, для покрытия долгов ее владелец лишится 80–90% акций

текущие проблемы компании. Однако адекватную оценку компании именно на данный момент аналитики давать не решаются. И, возможно, в результате для покрытия долгов владельцу придется лишиться 80–90% акций.

Стоит отметить, что в записке «Ренессанс Капитала» относительно S&P рейтинга «Копейки» говорится, что соотношение долг/EBITDA на конец 2006 года составляло у этой компании порядка 6,7–7,3 — то есть больше, чем у «Макси-групп». Сама «Копейка» при этом может рассчитывать на поддержку владельца — компании «Уралсиб» и на средства от продажи собственных помещений. Но многие компании, и не только в торговой сфере, в аналогичной с «Макси-групп» ситуации имеют шанс сменить владельцев. □

Беспорядок в хозяйстве «Макси-групп» перестал устраивать кредиторов



«23 млн мусульман — это примерно 13% населения страны. Огромная аудитория потребителей, у которых начинают появляться специфические запросы, связанные с исламскими традициями и предписаниями»

СФ №34/2005, с. 48-55



Компания «Брокеркредитсервис» (БКС) намерена создать первый инвестиционный фонд, предназначенный для 23-миллионной аудитории российских мусульман. Конкуренты сомневаются в целесообразности его появления. **ТЕКСТ:** Юлия Гордиенко

Зеленая фишка

На днях управляющая компания БКС объявила о запуске нового ПИФа «БКС — Фонд „Халяль”», рассчитанного на инвесторов-мусульман. «Это стандартный фонд акций с той разницей, что инвестировать он будет только в бумаги компаний, соответствующих нормам ислама», — рассказал **СФ** управляющий директор УК БКС **Владимир Солодухин**. Перечень халяльных (халяль — «разрешенное») ценных бумаг будет ежемесячно утверждаться и пересматриваться автономной некоммерческой организацией «Зам-Зам+», которая в свою очередь сможет консультироваться с исламскими учеными и духовными лицами. Формирование фонда начнется 12 ноября. В ближайшие месяцы УК планирует собрать в него несколько сотен миллионов рублей.

Как известно, законы ислама полностью запрещают ссуду денег под проценты. Однако ортодоксальные мусульмане не исключены из финансовой жизни: в мире давно были изобретены многочисленные схемы «исламского банкинга», формально не являющегося ростовщичеством. В частности, банковское кредитование осуществляется по принципу лизинга. В случае управления активами ситуация проще: фондам достаточно не покупать акции обычных банков и не использовать инструменты с фиксированной доходностью — облигации и векселя. Кроме того, не разрешено будет покупать акции алкогольных компаний, поставщиков свинины и т. п.

«Большое количество верующих людей лишено возможности инвестировать: они не могут класть деньги на депозит в банке, однако хотят делать накопления», — говорит Солодухин. Впрочем, новый фонд рассчитывает не только на частных лиц: хотя минимальная сумма инвестирования составляет

ИСТОРИЯ ВОПРОСА Выпуск товаров и услуг для потребителей-мусульман уже освоен в России. На Микояновском мясокомбинате было налажено производство колбасы в соответствии с требованиями шариата. Правда, спрос на халяльную колбасу оказался невысок. В марте 2005 года кондитерская фабрика «Пермская» вывела на рынок халяльные конфеты «Айгуль», «Гузель» и «Лейсан» (без животных жиров и алкоголя). Сложнее с финансовыми продуктами: ислам запрещает брать деньги в долг под проценты. Западные банки предлагают мусульманам кредиты под видом лизинга. В России же финансовых услуг для мусульман еще не предлагалось.



Религия заставляет приверженцев ислама избирательно подходить к инвестициям

5 тыс. рублей, в управляющей компании надеются на интерес некоммерческих организаций, которые обладают свободными средствами. Среди целевой аудитории и состоятельные лидеры мусульманской общины: они занимают представительские посты и не могут нарушать нормы исламского права. «Брокеркредитсервис» имеет офисы в Казани и Уфе, откуда и начнет продвигать новый фонд.

Конкуренты восприняли ход УК БКС с долей скептицизма: «С таким же успехом можно создать и кошерный фонд. Думаю, он будет востребован да-

же больше, чем „Халяль”», — иронизирует руководитель департамента доверительного управления ИК «Максвелл капитал» **Сергей Усиченко**. «Это стопроцентный пиар: наверняка это будет обычный фонд с обычным портфелем, продвигаемый под таким вот соусом», — говорит гендиректор инвест-холдинга «Финам-менеджмент» **Павел Кириченко**. По словам Владимира Солодухина, в фонде и впрямь не предполагается каких-либо экзотических бумаг: принципу халяльности вполне соответствует значительная часть «голубых фишек». **СФ**

ЛУЧШЕЕ ОТ ФИНСКОЙ ПРИРОДЫ

«Меня зовут Лаура Лаутила. Я живу с мамой, папой и сестренкой на нашей ферме недалеко от Тампере. У нас много коров, и мои родители каждый день отвозят молоко в Valio, где из него делают вкусные сливки. Чем лучше мы ухаживаем за коровами, тем вкуснее молоко, поэтому мы все очень стараемся. Когда я вырасту, то тоже стану настоящим фермером!»



VALIO



Сливки для взбивания 38 % жирности

Производятся в Финляндии из высококачественных натуральных сливок. Идеально подходят для взбивания, хорошо держат форму, используются для приготовления десертов и коктейлей, а также украшения тортов.

www.valio.spb.ru



Когда компании ограничивали спрос

Любая компания мечтает о том, чтобы ее товар пользовался популярностью. Но иногда ажиотаж чреват такими рисками, что бизнесмены сами вынуждены пресекать активность потребителей.



№

1

Ни штуки больше.

Бешеный спрос на мобильный телефон iPhone, который начали продавать на территории США в конце июня 2007 года, привел к тому, что производитель — компания Apple — пошел на радикальные меры. Если раньше каждый мог купить максимум пять iPhone за раз, то с 1 ноября не отпускают больше двух устройств в одни руки. Причем оплатить iPhone наличными нельзя, только по кредитке, благодаря чему исключена возможность повторной покупки. Так компания решила бороться со спекулянтами. Дело в том, что до сих пор единственным оператором, с которым был заключен контракт на обслуживание мобильного телефона, являлся американская AT&T. Однако умельцы взламывали блокировку и сбывали iPhone за пределами США. По оценкам Apple, из 1,4 млн проданных телефонов около 250 тыс. были реализованы на «сером» рынке. Официально iPhone появится в Европе в ноябре и стоить будет примерно на \$150 больше, чем в США. □

№

2

Цены в масле. В середине октября екатеринбургский гипермаркет «Ашан» перестал отпускать более четырех бутылок подсолнечного масла в одни руки. Эта мера вызвала у покупателей настоящий шок, словно их вернули в эпоху СССР. Причина «подсолнечного дефицита» оказалась вполне рыночной. В страхе перед осенним подорожанием пищевых продуктов пенсионеры принялись закупать впрок самые необходимые продукты. А руководство гипермаркета испугалось, что запасов может не хватить. Кстати, «Ашан» уже имел подобный опыт: три года назад французский ритейлер ограничивал продажу сахара — не более 10 кг на человека — в своих польских магазинах. □

№

3

Остатки нефти. С потребительским спросом борются и украинские подразделения компаний ЛУКОЙЛ и ТНК-ВР. В октябре 2007 года на своих АЗС они установили жесткий лимит: после 16.00 отпускается не больше 10 л бензина на автомобиль. Компании заявили, что эта мера временная и призвана защищать интересы самих автомобилистов. Решение было принято из-за бензинового дефицита в стране. Интересно, что премьер-министр Украины Юлия Тимошенко обвинила в случившемся российских нефтяников. По ее мнению, те затянули ремонт принадлежащих им четырех НПЗ, расположенных на Украине. □

№

4

Редкость для нумизмата. Национальный банк Украины (НБУ) испортил настроение нумизматам, собиравшим его юбилейные монеты. В 2004 году каждой из них отчеканили по 30 тыс., и один человек мог купить не более двух экземпляров, причем по предъявлению паспорта. Ценители редкостей обвинили НБУ в создании искусственного дефицита. Якобы часть монет продана оптом неизвестным физлицам, а другая крупная партия утаена на складе и впоследствии также реализована на стихийном рынке по завышенным ценам. На следующий год НБУ все же стал выпускать наиболее популярные монеты сериями по 60–70 тыс. штук. □

№

5

Святая простота. У собора Св. Петра в Риме находится автозаправка, принадлежащая Святому престолу. Там продают бензин на 30% дешевле, чем на других итальянских АЗС. Однако кардиналы ограничили доступ к этому благу: бензин можно приобрести лишь по специальным талонам. Бюджет крошечного государства (227 млн евро в 2006 году) составляют в основном пожертвования католиков со всего мира. И несмотря на то, что в последние годы власти Ватикана заботятся о повышении доходов за счет своих бизнес-активов, они не склонны мыслить рыночными категориями. □



УРОКИ УСПЕХА

$$\left(\begin{array}{c} \text{НЭО} \\ \text{ЦЕНТР} \end{array} \right) + \left(\begin{array}{c} \text{10 ЛЕТ} \\ \text{ОПЫТА} \end{array} \right) > \text{КОНСАЛТИНГ}$$

- Оценка всех видов активов
- Управленческий и финансовый консалтинг
- Консалтинг девелоперских проектов
- Строительный аудит и консалтинг

(495) 739-39-77

www.neoconsult.ru

версии

АЛЕКСАНДРА бирмана

Даже если «Промсвязь» не станет фигурантом очередного рейдерского дела, «оперативно-следственное мероприятие» вряд ли пройдет для банка бесследно»

Партийный осадок

Оригинально отметили новое назначение совладельца Промсвязьбанка Дмитрия Ананьева столичные правоохранительные органы. Не успел сенатор-миллиардер стать председателем комитета Совета федерации по финансовым рынкам, как сотрудники Главного управления МВД по Центральному федеральному округу устроили обыски в головном офисе «Промсвязи». По утверждению следователей, их интерес к бизнесу братьев Ананьевых связан с «рейдерским захватом одного из зданий на Дербеневской набережной» и «банк в этом случае, скорее всего, являлся лишь финансовым инструментом».

Но даже если «Промсвязь» не станет фигурантом очередного рейдерского дела, такое «оперативно-следственное мероприятие» вряд ли пройдет для банка бесследно. Тем более, по информации ряда деловых газет, как раз сейчас он начал подготовку к IPO, собираясь продать на бирже около 25% своих акций за \$1 млрд. Несложно предугадать реакцию потенциальных инвесторов и организаторов размещения на события минувшей среды. По крайней мере, главу инвестиционного меморандума, посвященную политическим рискам, придется серьезно откорректировать. А ведь до недавнего времени казалось, что Промсвязьбанку не грозят эксцессы подобного рода. Неслучайно 38-летний Дмитрий Ананьев в прошлом году стал одним из самых молодых членов Совета федерации. Как утверждали наблюдатели, произошло это не без протекции со стороны спикера верхней палаты парламента Сергея Миронова, чьим советником совладелец Промсвязьбанка являлся еще с 2005 года. В свою очередь, пост председателя профильного сенатского комитета гарантирует Ананьеву членство в Национальном банковском совете и, возможно, попадание в short-list вероятных преемников Сергея Игнатьева на посту председателя ЦБ. В преддверии выборов последний вполне может быть принесен в качестве искупительной «антиинфляционной» жертвы.

Не исключено, что именно головокружительные перспективы, открывающиеся перед близким к лидеру «Справедливой России» бизнесменом, стали истинной причиной нынешнего интереса правоохранительных органов к Промсвязьбанку. Похоже, после превращения «Единой России» в партию Путина и во избежание неприятных сюрпризов «левую оппозицию», также выращенную Кремлем, стремятся лишить доступа к мало-мальски значимым финансовым потокам. Едва ли Дмитрий Ананьев теперь откажется от сотрудничества с Сергеем Мироновым. Но вот переехать на Неглинную ему, наверное, не суждено. Вне зависимости от того, найдут ли следователи компромат непосредственно на Промсвязьбанк и его собственников или нет, осадок, как говорится в известном анекдоте, все равно останется.

Автор — экономический обозреватель телекомпании «Рен-ТВ»

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



Попробуй
ветер
на вкус!



www.juravli.ru

ЧРЕЗМЕРНОЕ УПОТРЕБЛЕНИЕ АЛКОГОЛЯ
ВРЕДИТ ВАШЕМУ ЗДОРОВЬЮ

Лицензия №1953
от 06.06.2006 г.
Реклама



частная практика

ОПТИМИЗАЦИЯ

эксперимент → с28
 экспансия → с32
 конкуренция → с36

Генеральный директор ГК «Разгуляй» **Александр Солдатов** рассказал о смене приоритетов компании и о том, почему иностранные сельхозпроизводители с приходом в Россию уже опоздали.

Поднялся —
 надо продышаться,

текст:

даниил желобанов

фото:

евгений дудин

АЛЕКСАНДР СОЛДАТОВ родился в 1961 году. В 1984-м окончил Московский институт инженеров железнодорожного транспорта. В 1997 году пришел в компанию «Разгуляй» на должность бухгалтера-аудитора. В 2000-м назначен руководителем департамента бухгалтерского учета и международной отчетности. С февраля 2004 года — генеральный директор управляющей компании ЗАО «Агроко-инвест», с сентября 2005-го реорганизованной в ОАО «Группа „Разгуляй“».

«Нам все-таки не хватало опыта»

«Секрет фирмы»: Начнем с главного для публичной компании вопроса — как получилось, что еще в апреле 2006 года акции «Разгуляя» на бирже стоили \$6,3, а сейчас только \$4,3?

Александр Солдатов: Когда мы размещались весной 2006-го, курс был \$4,8. Это был верхний порог — спрос в шесть раз превысил предложение. Но мы воспринимались прежде всего как сахарная компания, а сахар тогда стоил 22 руб. за килограмм против нынешних 14 руб. Затем последовал рост еще примерно на 30% — так часто бывает после успешных размещений. Но он был скорее неоправдан, что и показал 2006 год: на минимуме среднегодовых цен мы, как все, закупили большой запас сахара-сырца. Часть выработанного сахара оставили на 2007-й в ожидании сезона. Но весной этого года вопреки сезонной закономерности цены упали. Поэтому теперь мы отказались от трейдинга сахара. Этот год показал, насколько плодотворные операции рискованны: на белом сахаре мы не заработали практически ничего.

СФ: Как случилось, что один из крупнейших игроков сахарного рынка так ошибся?

АС: Очевидно, что по сахару нам все-таки не хватало опыта — теперь мы знаем об этом рынке гораздо больше. Раньше мы даже в заводы особо не вкладывались.

СФ: А есть чем вкладываться? Долгов у компании и так немало: отношение долга к EBITDA у «Разгуляя» превышает 5:1.

АС: Да, это немало, но не хуже, чем у всех, и не только в нашей отрасли. Мы видим, где можно поднять доходность. Она «зарыта» в свекле: сахарные заводы лишь позволяют сокращать потери, настоящий доход от сахарного бизнеса обеспечивает собственное сырье. По площадям под сахарную свеклу мы сделали настоящий прорыв: сейчас под нее отведено 60 тыс. га, что принесет в 2008 году около 1,5 млн тонн урожая, обеспечив почти 40% наших потребностей.

с23



ПРЕДПРИЯТИЯ зачастую приходили в ужасном виде. Поэтому, несмотря на обилие активов, мы строили холдинг даже не с нуля, а с минус бесконечности”

СФ: То есть компания как была, так и остается прежде всего сахарной?

АС: Сахар для нас лишь одно из направлений. Сейчас мы все больше внимания уделяем зерну. Теперь в мире беда с зерновыми, и подобные активы как раз должны дорожать.

СФ: По курсу акций «Разгуляя» этого пока не видно.

АС: Уборочная — традиционное время спада цен на зерно, и рынок не сразу реагирует на явную глобальную тенденцию.

СФ: Вы надеетесь, что подорожание таких активов должно улучшить показатели компании?

АС: Мы не просто сидим и ждем. В текущем году у нас объем экспорта по зерну составит 800 тыс. тонн против обычных 400 тыс. тонн. Пока экспортные пошлины стали запретительными только на ячмень, а на пшеницу остаются приемлемыми. Еще у нас наконец заработало в полную силу производство риса, мы существенно увеличили мощности. Так что итоги полугодия у нас неплохие: мы смогли сгладить сезонность, маржа выросла. Тренд роста цен на зерновые активы явно будет длительным, так что мы можем рассчитывать на хорошие перспективы.

«О звездной болезни пора забыть»

СФ: В начале 2000-х «Разгуляй» активно поедал конкурентов. Как идет процесс «переваривания»?

АС: В конце 1990-х и начале этого десятилетия мы действительно брали практически все, что можно взять. Но собрать активы не проблема. Предприятия зачастую приходили никакие, в ужасном виде. Поэтому, несмотря на обилие активов, мы строили холдинг, по сути, даже не с нуля, а с минус бесконечности. И сейчас я занимаюсь прежде всего не бизнесом, а созданием инфраструктуры вокруг собранных нами предприятий, обеспечением их взаимодействия, отладкой процессов. В этом году, например, мы стали подсчитывать стоимость основных процедур на разных производствах, а то затраты на одну и ту же работу различаются порой в пять раз.

СФ: Россия — страна рискованного земледелия. Как здесь можно вообще говорить о каких-то отлаженных процессах?

АС: Вопрос планирования в российском земледелии очень тяжелый. До недавнего времени у нас в «Разгуляе» работа с предприятиями как строилась: «Вот тебе план, вот деньги — и все». Задача менеджера — сделать, но, как у него это получится, никого уже не волнует. Однако есть возможность настроить процесс так, чтобы приемлемый урожай был всегда. Мы разработали стандартные процедуры, и сейчас тот, кто высадил, например, свеклу вовремя, обязательно будет с урожаем, несмотря на жару или дождь. Но регламентация еще далека от 100%. Если во время уборки идут дожди, то убрать урожай в грязь невозможно.

СФ: И тогда компания остается без урожая и закрывается?

АС: В какой-то мере здесь нас выручает страхование рисков. К тому же стихийные неурядицы приводят и к росту цен, ведь непогода одна на всех. Так что если мы справились с уборкой хотя бы

ДОСЬЕ

ГРУППА «РАЗГУЛЯЙ» основана в 1992 году Игорем Потапенко. Получила известность благодаря политике агрессивных поглощений: сейчас группа состоит из управляющей компании и двух отраслевых холдингов — зернового и сахарного, объединяющих более 40 предприятий. Весной 2006 года она разместила 28% акций по курсу \$4,8, сумев привлечь \$144 млн. В качестве стратегической цели было названо достижение в 2007-м оборота \$1 млрд. В 2006 году группа показала консолидированный оборот \$872 млн, увеличив его по сравнению с предыдущим годом на 16%, однако прибыль на акцию снизилась с \$0,56 до \$0,32. В первом полугодии 2007 года группа увеличила оборот по сравнению с аналогичным периодом 2006-го всего на 8% — с 7,8 млрд до 8,5 млрд руб., но при этом EBITDA выросла с 0,8 млрд до 1,7 млрд руб.

немного лучше других, мы все равно будем в плюсе. Поэтому в сельском хозяйстве всегда была важна личность руководителя.

СФ: Кстати, в «Разгуляе» часто говорят о персональной роли создателя компании Игоря Потапенко. Но как он может повлиять на уборку в разбросанных по стране хозяйствах?

АС: Я говорю не только о нем. Бизнес для руководителей на местах всегда был как игрушка: либо грудь в крестах, либо голова в кустах. Теперь понятие «команда» становится ключевым, потому что выжить надо всем — по одиночке не получится. Одна из моих задач — всем объяснять, что о звездной болезни пора забыть. Хотя перевоспитание взрослых людей, да еще с такой «боевой» биографией, как у нас, — непростое дело. Ведь у нас работает много офицеров, да и время «сбора активов» наложило отпечаток на характеры.

СФ: Почему же не занялись перевоспитанием раньше?

АС: Пока компания была частной, можно было строить бизнес на амбициях. А публичный холдинг строить — нужна не только команда, но и система. Сейчас надо обеспечивать тот прогноз, что мы сами же выдали инвесторам. С такими компаниями, как, например, ВТБ, наш крупнейший кредитор, по-другому не договориться. Иначе нас снесут — уволят всех, не только меня. Следовательно, это не я настаиваю на повышении эффективности — у всех выбора нет.

«Нам самим уже покупать нечего»

СФ: В этом году «Разгуляй» начал продавать ранее скупленные активы. С чем это связано?

С ТАКИМИ КОМПАНИЯМИ, как ВТБ, наш крупнейший кредитор, по-другому не договориться. Иначе нас снесут — уволят всех, не только меня”

АС: С тем же самым — с приведением структуры в порядок, повышением эффективности. Например, Колпинский сахарный комбинат пришел к нам в ужасном состоянии. Довели его до более или менее приличного, но потом решили продать местному землевладельцу — компании «Белый фрегат». У нас там земли было мало, и получалось, что он для нас оказывался ключевым поставщиком, порой способным диктовать цены. Чтобы не воевать с ним, продали комбинат за хорошую цену, зато он теперь там царь и бог. Азовский элеватор продали казахской компании «АПК инвест». Там порт мелководный, а у нас объемы экспорта растут, и мы переключаемся на глубоководные суда, с которыми работаем через Новороссийск. У казахов как раз есть свои объемы под мощности элеватора, поэтому сделка тоже была выгодной. Также продали Бугульминский КХП №1 — в Татарии своя специфика организации бизнеса, взаимоотношений с властями. Чтобы не тратить на это усилий, решили, что проще продать.

СФ: Может, просто не хватает денег на развитие?

АС: Пока деньги дают, но на 2008 год мы будем очень осторожны с инвестициями. Это как в альпинизме: поднялся — надо про-



Парковое страхование автотранспорта

Департамент комплексного страхования
115998, Москва, ул. Пятницкая, 12, стр. 2
Тел/факс: 8 (495) 956 9075
E-mail: fleet@ingos.ru



Реклама



ИНГОССТРАХ
Ingosstrakh

ИНГОССТРАХ ПЛАТИТ. ВСЕГДА.*

ЕДИНЫЙ ТЕЛЕФОН
8 (495) 956 5555

www.ingos.ru

ОСАО «Ингосстрах». Лицензия Росстрахнадзора С №0928 77
* в соответствии с условиями договора страхования



ЗАПАДНЫЙ БИЗНЕС в российскую деревню пока не лезет — она для них слишком дикая. Когда же кто-нибудь вроде Cargill рискнет вкладываться в выращивание, будет поздно: вся земля окажется распроданной”

дышаться. Если будет нормальный рынок, то до 1 декабря можем сделать и SPO — подготовиться к нему можно очень быстро. Планируемый объем размещения — 14 млн акций, рассчитываем на курс \$4,8, но окончательно ценовой коридор пока не определен.

СФ: Не боитесь, что времени на «продышаться» осталось не так уж много? Раньше «Разгуляю» удавалось конкурировать с российскими игроками, но теперь, например, на зерновом рынке существенно наращивает свою долю Cargill, у которой ресурсов неизмеримо больше. Вы готовы к тому, что холдинг придется продать более сильному западному конкуренту?

АС: Западный бизнес в российскую деревню пока не лезет — она для них слишком дикая. Сейчас появляются хозяйства, которые могут быть понятны для западных игроков, но их еще мало. Когда же кто-нибудь вроде Cargill наконец рискнет вкладыв-

ваться в России в выращивание, а не только в переработку, будет поздно: вся земля окажется распроданной. Капитализация земли сейчас растет гораздо быстрее капитализации заводов. Нам самим уже покупать нечего — остались все больше негодные земли.

СФ: В таком случае «Разгуляю» самому резонно выходить на сопредельные рынки, тем более что у компании давние связи с Украиной.

АС: Да, мы выходим на zahraniчные рынки — например, начали работать с Белоруссией по свекле. Но будем ли мы скупать активы в Белоруссии, на Украине или в Казахстане — это пока большой вопрос. Сначала надо показать инвесторам нашу способность эффективно использовать то, что у нас уже есть. Если мы не покажем эффекта, нам денег не дадут.

СФ: На что эти деньги предполагается потратить, кроме оптимизации бизнеса?

АС: В 2008 году мы планируем выйти в розницу с крупной расфасовкой, хотя с маркой пока не определились. Пока осталось рабочее название «Дивница», которое мы пробовали запустить в 2002 году, но сохранять его или нет, маркетологи еще не решили. Это будут рис, сахар, мука и гречка, то есть пока только то, чем мы уже торгуем. Опыта проникновения в розницу у нас еще нет, но продавать мы все равно будем сами. Специальную сбытовую структуру выстраивать не станем. У нас

есть ребята-трейдеры, которые продают оптом крупу в мешках, они же обеспечат и продажи фасовки. Разве что, может, немного расширим штат: коллектив там хороший, добавим им специалистов по рознице. Потом рассчитываем расширить ассортимент до 13 позиций, чтобы полностью закрывать бакалейную полку среднего магазина.

СФ: И какие результаты планируются?

АС: По фасовке мы намерены к 2010 году достигнуть 20% российского рынка в весовом выражении. Брэнд-менеджера наняли только что, поэтому маркетинговый бюджет пока окончательно не сформирован. Но уже очевидно, что до конца 2007 года на продвижение направим около 2 млн руб., а в следующем году минимум 45 млн руб. В основном это будут затраты на презентации и промоакции. Сейчас «Дивница» позиционируется в среднем ценовом сегменте, по результатам работы с нею во втором полугодии 2008 года запустим премиум-бренд.

«Мы к этому отношения не имеем»

СФ: Вы говорили, что рисовый проект «наконец заработал». Выращивание риса в Краснодарском крае — вопрос национальной гордости или экономической целесообразности? Не проще ли заменить его какой-нибудь более привычной для этих мест кукурузой?

АС: Да нет, в Краснодарском крае рис растет ничего так... Рис — культура дорогая, а значит, крайне эффективная. Конечно, у нас нет красивого длинного риса, но и этот продается неплохо. Там у нас полное взаимопонимание с администрацией. Надеюсь, нам удастся убедить ее совместно бороться с мелкими кустарными крупорушками (мельницы, перерабатывающие зерно в крупу. — **СФ**), производящими дешевый грязный рис. Так власти получают налоги, а мы — дополнительный рынок.

СФ: Вашу компанию называли в числе лоббистов, выступавших за запреты на импорт длиннозерного риса, вводившиеся в прошлом году. Верно ли, что подобные меры были выгодны прежде всего «Разгуляю»?

АС: Мы к этому отношения не имеем. Не тот у нас был масштаб, тем более тогда. Конечно, нам это было выгодно, но и нелегальным производителям было выгодно тоже. Их же никто не обвиняет в лоббизме. Кроме того, после той истории прошел уже год, и сейчас рынок о ней не вспоминает.

СФ: В последнем отчете группа «Разгуляй» сообщает, что в первом полугодии 2007 года осознанно свернула операции по зерну, дожидаясь роста цен.

АС: Да, мы оказались к повышению цен готовы и честно сыграли на этом.

СФ: Не боитесь, что нынешняя кампания властей по снижению цен на продовольствие может повредить планам?

АС: Шум поднялся из-за того, что у некоторых поставщиков цены выросли впятеро, и государство решило это прекратить. Уже начаты государственные товарные интервенции, а если экспортные пошлины на пшеницу будут подняты в текущем году вторично и станут запретительными, то и нам придется продавать пшеницу в России и работать на снижение внутренних цен. Но цены на сырье во всем мире выросли вдвое — это данность, и на прошлогодний уровень в ближайшее время они точно не вернутся. **СФ**



консалтинг



инвестиции



девелопмент

ПРЕВРАЩАЕМ ИДЕИ
В НЕДВИЖИМОСТЬ

МИЭЛЬ

WWW.MIEL.RU

БЫВШИЙ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «КРИСТАЛЛА» **АЛЕКСАНДР ТИМОФЕЕВ** РЕШИЛ ОБЪЕДИНИТЬ РЕГИОНАЛЬНЫХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ АЛКОГОЛЯ, ЧТОБЫ ПРОДВИГАТЬ ИХ МАРКИ В ФЕДЕРАЛЬНОМ МАСШТАБЕ С ПОМОЩЬЮ РЕГИОНАЛЬНЫХ ЖЕ ДИСТРИБУТОРОВ. СКАЗОЧНАЯ ИСТОРИЯ ДЛЯ КОНСЕРВАТИВНОГО ВОДОЧНОГО РЫНКА. **ТЕКСТ: НИКОЛАЙ ГРИШИН**

Много водки из ничего



ДМИТРИЙ ЛЕКАЙ

Главе УК «Тренд» Александру Тимофееву хотелось бы вернуться на алкогольный рынок с триумфом

На одной из костюмированных новогодних вечеринок топ-менеджеров «Кристалла» Александр Тимофеев нарядился Котом Базилио.

С повязкой на глазу, костылем и жестяной для пожертвований он произвел фурор среди коллег. Похоже, Тимофеев прочно вжился в образ. Спустя пять лет он затеял невероятно амбициозный, почти сказочный проект, который сулит его участникам настоящее Поле чудес.

Создав альянс небольших локальных производителей алкоголя под знаменами дистрибуторской компании Recolte, Александр Тимофеев собирается раскручивать малоизвестные алкогольные бренды. Участники рынка считают эксперимент весьма рискованным, но похоже, что у регионалов нет других шансов расширить географию продаж.

В ту же реку

«МОСКОВСКИЙ ЗАВОД „Кристалл“ достиг пика производительности в 2001 году, когда им управлял Александр Тимофеев», — утверждает пресс-служба УК «Тренд». Действительно, в том году завод разлил порядка 10 млн дал водки, а в 2007 году, по оптимистичному прогнозу, произведет всего 9 млн дал. Итоги же прошлого года — вообще 7,5 млн дал, и это с учетом «Путинки», разливаемой на заказ.

Заслуга Александра Тимофеева в том, что в период его «правления» производство завода было выше, чем в последующие годы, действительно велика. Тимофеев был ставленником **Сергея Зивенко**, бывшего генерального директора государственного холдинга «Росспиртпром»,

Похоже, что Тимофеев прочно вжился в образ Кота Базилио. Спустя пять лет он затеял невероятно амбициозный, почти сказочный проект, который сулит его участникам настоящее Поле чудес

в который входит «Кристалл». В 2002 году «Кристалл» неожиданно продал брэнд «Желка» Сергею Зивенко, на тот момент уже покинувшему «Росспиртпром». Неудивительно, что «Кристалл», лишившись марки, дававшей ему 60% объемов производства, до сих пор не смог дотянуться до прежних показателей.

За «Желку» завод выручил всего 131,3 млн руб., тогда как участники рынка оценивали одну из самых популярных в стране марок на порядок дороже. Сам Тимофеев обстоятельства продажи «Желки» сейчас предпочитает не обсуждать. Но на посту генерального директора он продержался ненамного дольше Зивенко: в 2002 году, спустя две недели после ухода патрона, он покинул «Кристалл», сменив алкогольную отрасль на «другую» — какую именно, Тимофеев уточнять отказывается.

Однако в 2007 году тяга к спиртному дала о себе знать. В марте Александр Тимофеев возглавил только что созданную управляющую компанию «Тренд», которая сразу же громко заявила о себе. 16 июля УК подала заявку в Роспатент на регистрацию товарных знаков «Олимпийская», «Олимпийская поляна», «Олимпийская победа», «Зима-2014», «Победа-2014» и другие. Компания решила сделать задел на будущее, сыграв на олимпийском энтузиазме россиян. Впрочем, по мнению вице-президента по маркетингу компании «Винэксим» **Станислава Кауфмана**, «Тренд» олимпийскую гонку уже проиграл. «Винэксим» начал разливать водку «Путинка 2014» спустя всего пару дней после оглашения результатов комиссии МОК. «Олимпийские мотивы могут сыграть на пользу уже раскрученному брэнду», — считает Кауфман. — А запускать с нуля олимпийский водочный брэнд вряд ли имеет смысл.

В конце октября Тимофеев еще раз удивил старожилов рынка. Он получил от компании Drinks Americas Holdings контракт на дистрибуцию премиальной водки Ttump, названной в честь миллиардера **Дональда Трампа**. В 2008-м Тимофеев надеется продать 30 тыс дал этой водки по цене от \$40 за бутылку. Задача не из простых — до последнего времени доро-

гие имиджевые водки не пользовались в России особым спросом. Так, по данным СУАР, за десять месяцев 2007 года у нас была продана лишь пара сотен бутылок водки Roberto Cavalli.

Экспансия малых

ВПРОЧЕМ, олимпийские брэнд и «миллиардерская» водка не самые громкие заветы нового игрока. Подконтрольный «Тренду» свежеепеченный дистрибутор Recolte объявил об амбициозных планах: за 2008 год компания рассчитывает достичь оборота \$350–400 млн и продавать 5–7% всей российской водки, то есть войти в пятерку крупнейших в России алкогольных компаний.

«Топливо» для такого фантастического рывка Recolte выбрала довольно необычное. Компания будет торговать алкоголем малоизвестных производителей, которые пока представлены лишь в своих регионах. На первых порах в пул войдут 18 производителей, каждый из которых будет представлен двумя-тремя торговыми марками в среднем и субпремиальном ценовых сегментах.

На прошлой неделе Recolte уже начала торговать продукцией трех участников проекта — ЛВЗ «Фортуна» (марки Green tea, Zima), Тольяттинского коньячного завода (марки «Ставрополь на Волге», «Князь Трувор») и компании «Донвинпром» (марки «Миллеровский винзавод», «Вина Ведерникова»). Предприятия небольшие — так, ЛВЗ «Фортуна» разлил за девять месяцев 2007 года 230 тыс. дал водки, а «Донвинпром» за прошлый год — 2,5 млн бутылок вина (оба предприятия в третьем десятке рейтинга российских производителей). Как уверяют в Recolte, соглашения с остальными участниками альянса сейчас на стадии подписания. Порядка 60% в продажах нового игрока должна составить водка, по 15% — коньяк и вино, а оставшиеся 10% — шампанское.

«В регионах есть множество алкогольных компаний, которые выпускают качественные продукты. Но им не хватает ресурсов для создания федеральной дистрибуции», — рассказывает коммерческий ди-

ДОСЬЕ

УК «ТРЕНД» была открыта в марте 2007 года. По данным СПАРК, ее учредителем значится Николай Телегин, генеральным директором — Александр Тимофеев. Основные активы юного холдинга — дистрибьюторская компания Recolte и площадка для строительства завода под Санкт-Петербургом. Совсем недавно Recolte получила лицензию и начала реализацию алкоголя своих региональных партнеров — ЛВЗ «Фортуна» (марки Green tea, Zima), Тольяттинского коньячного завода (марки «Ставрополь на Волге», «Князь Трувор») и компании «Донвинпром» (марки «Миллеровский винзавод», «Вина Ведерникова»). Планируется, что дистрибутор создаст пул из 18 небольших производителей алкоголя (в основном ликеро-водочных заводов) и будет продавать их продукцию по всей стране. За 2008 год компания рассчитывает занять 5–7% российского рынка водки и получить оборот \$350–400 млн, потратив на это около \$15 млн.

ректор Recolte **Вера Филатова**. — Буквально под ногами лежат брэнд с хорошим потенциалом».

Регионалы в своих перспективах тоже не сомневаются. «Подавляющее большинство оптовых компаний не интересуется качеством вина. Лишь бы керосином не воняло. Все они смотрят лишь на этикетку, а узнаваемость нашего брэнда в других регионах невелика. Поэтому практически все продажи сконцентрированы в Ростовской области», — сетует совладелец «Донвинпрома» **Леонид Попович**. С помощью Recolte он рассчитывает за 2008 год удвоить продажи, доведя их до 5 млн бутылок в год.

Роста доли рынка входящих в портфель марок Recolte планирует достичь, радикально расширив географию продаж каждого участника проекта. Начинать компания собирается с несетевой розницы Москвы, Санкт-Петербурга, Ленинградской, Новосибирской, Свердловской и других областей. К началу следующего года планирует войти в крупные федеральные сети.

На первый взгляд, проект своевременный — альянсы небольших игроков возникают как раз в период консолидации рынка. Однако конкуренты считают, что Recolte все равно припозднилась. «Проблема в том, что успешные региональные марки уже вышли на федеральный рынок своими силами. Зачем нам посредники? — рассуждает генеральный директор крупного ростовского дистрибутора «Регата» **Алексей Колесников**. — А в Recolte войдут только заведомо слабые игроки».



В Recolte рассчитывают, что из десятков провинциальных марок парочка «выстрелит» и составит конкуренцию федеральным брэндам

«Проблема в том, что успешные региональные марки уже вышли на федеральный рынок своими силами. Зачем нам посредники? А в Recolte войдут только заведомо слабые игроки»

Один на всех

СОМНЕНИЯ КОНКУРЕНТОВ Recolte понятны. Мало того что российский рынок водки стагнирует, так на нем еще и царит жесточайшая конкуренция. «Рынок в тупике. Россияне как потребляли десять лет назад 130 млн дал легальной водки в год, так и потребляют», — рассуждает директор департамента информации Союза участников алкогольного рынка **Вадим Дробиз**. — А полки магазинов не резиновые: новый игрок вступает на поле, где действуют профессиональные и уже добившиеся успеха команды». По словам Алексея Колесникова, доступ в некоторые сети новым производителям алкоголя уже закрыт — не помогают даже «входные билеты».

В самой Recolte убеждены, что лазейки на полки отыскать удастся. По данным Филатовой, до 60% алкогольного ассортимента магазинов ежегодно обновляется. Да и спрос штука непостоянная. «Мы часто слышим от потребителей на фокус-группах, что марка „Русский стандарт“, к примеру, уже приелась, некоторые потребители даже отмечали ухудшение ее качества», — говорит директор агентства «Качалов и коллеги» **Игорь Качалов**.

К примеру, «Донвинпром» рассчитывает в первую очередь на потребителей-«экспериментаторов» — достаточно поставить вино на полку, а лояльные покупатели наверняка найдутся. Правда, с водкой, как признает сам Леонид Попович, такой трюк повторить будет сложнее. В отличие от вина, потребители практически не отличают сорта на вкус, а «ухудшение качества» «Русского стандарта» лишь иллюзия.

Основная проблема, которую Recolte предстоит сейчас решать в поисках «лазейки», — создание федеральной сбытовой сети. У компании есть только распределительный центр на Рязанском проспекте в Москве площадью 3,5 тыс. кв. м. Но этого явно мало — компания собирается приобретать дополнительные складские площади в Подмосковье. На логистические цепочки и ИТ-инфраструктуру уйдет примерно \$5 млн.

Если московскую дистрибуцию Recolte берет на себя, то в регионах компания планирует продвигать продукцию своих партнеров с помощью местных дистрибуторов — по крайней мере до 2009 года. Сейчас, по словам Веры Филатовой, к проекту готовы подключиться 30 локальных игроков. Но и здесь компания

не сможет рассчитывать на лидеров местных оптовых рынков — они уже обслуживают известные брэнды. «С нами будут работать те игроки, которым не досталось крупных контрактов», — признает Филатова, не называя, впрочем, конкретных компаний.

Помимо этого Recolte планирует в регионах создавать эксклюзивные команды торговых представителей, которые будут работать в альянсе с дистрибуторами. Сейчас у компании 70 таких сотрудников в разных регионах.

По похожей схеме (Москва — себе, регионы — местным) работает большинство дистрибуторов, но они активно продвигают максимум пять-шесть брэндов. Если же каждый из региональных заводов будет участвовать в проекте хотя бы двумя торговыми марками, то общее число позиций в портфеле Recolte составит 36, причем компания не сможет отдавать предпочтение одним участникам пула в ущерб другим. «Я знаю дистрибуторов с 600 ассортиментными позициями, но в реальности продаются только три-четыре», — рассказывает вице-президент по маркетингу «Веды» **Дмитрий Барсуков**. — Значит, внутри портфеля будет жесткая конкуренция между марками одного ценового сегмента и, следовательно, возникнут разногласия между участниками».

Впрочем, в Recolte готовы к такому развитию событий. «Какие-то региональные марки станут „звездными“ брэндами, а с какими-то мы будем вы-

НОУ-ХАУ

УК «Тренд»:

- создает пул небольших региональных игроков;
- выводит локальные марки на федеральный уровень;
- отдает на аутсорсинг дистрибуцию в регионах и маркетинговую поддержку участников альянса;
- разрабатывает собственные марки и приступает к строительству своего завода.

РЫНОК

РОССИЙСКИЙ рынок алкоголя меняет приоритеты. Объемы легального производства водки, которая традиционно лидирует среди алкогольных напитков, неуклонно снижаются: в 2004 году, по данным государственного холдинга «Росспиртпром», ее было выпущено 134 млн дал, в 2005 году — 132 млн дал, а в 2006 году — лишь 119 млн дал. При этом совокупные мощности российских предприятий, выпускающих спиртосодержащие напитки, превышают 350 млн дал. Тенденция объясняется изменением потребительских предпочтений россиян. По данным исследования компании «Комкон», в 2000 году 55,4% всех мужчин старше 18 лет признавались, что всем алкогольным напиткам предпочитают водку, а в 2006 году — только 36,4%. Отказывается от водки и женская аудитория. Если в 2000 году на первое место водку ставили 27,6% опрошенных дам, то в 2006 году — всего 15,5%. Зато процветает сегмент вина и коньяка: рост потребления коньяка за прошлый год составил 16%, а рост потребления вина — 7%. Водочным оазисом выглядит лишь премиальный сегмент рынка: сейчас он увеличивается на 25–30% в год, а по прогнозам ИК «Ренессанс Капитал», в ближайшем будущем среднегодовой темп его роста сохранится на уровне 25%.

нуждены расстаться из-за отсутствия стабильного качества», — предполагает Александр Тимофеев.

Дмитрий Барсуков считает, что Recolte рассчитывает на «естественный отбор»: из десятков брендов парочка может и «выстрелить». Именно они и составят основу портфеля, а остальные будут присутствовать лишь для ассортимента. Только вряд ли такая «ассортиментная» роль устроит тех участников пула, продажи которых не пошли.

Олигархи в списках не значатся

В МАРКЕТИНГОВОЙ политике Recolte также сделала ставку на аутсорсинг — продвигать региональные бренды будут агентства «Качалов и коллеги», DDH, Imageland и R&I. «Скучно не будет», — обещает Вера Филатова. Станислав Кауфман в этом сомневается: «На рынке нет ни одного успешного водочного бренда, созданного агентствами. Слишком специфический рынок и велики ограничения на рекламу».

Сейчас схема финансирования экспансии участников пула Recolte выглядит так: 50% маркетингового бюджета заплатит производитель, 50% — Recolte. Взамен дистрибутор получает эксклюзивные права на реализацию этих марок в течение пяти лет. Российским водочникам «второго эшелона» таких выгодных условий никто еще не предлагал — дистрибуторы просто не готовы нести риски, инвестируя в неизвестные марки. Recolte готова рисковать: свои затраты компания рассчитывает отбить за два года — она будет получать 5% от оборота входящих в пул марок.

Впрочем, на деньги, которые в итоге сможет собрать Recolte для продвижения, особо не разгуляешься. Сам дистрибутор готов потратить на промоушн в 2008 году около \$10 млн. То есть на продвижение портфеля из более чем 30 марок компания, с учетом вноса производителей, соберет \$20 млн — в среднем меньше \$1 млн на марку. Как рассказал Алексей Колесников, чтобы превратить региональный ростовский водочный бренд «Белая березка» в федеральную марку (сейчас только 15% ее продаж приходится на Ростовскую область), «Регата» тратит на листинг в сетях и продвижение \$4–5 млн в год. Маркетинговый бюджет другой прорывной региональной марки «Пять озер», которую разливает «Омсквинпром», участники рынка оценивают в аналогичную сумму.

Какие-то шансы у Тимофеева, конечно, есть. «Если Виктор Вексельберг или Роман Абрамович решили выйти на водочный рынок и создали УК „Тренд“, то Recolte может реализовать свои планы», — шутит начальник управления информации и внешних связей «Росспиртпрома» **Дмитрий Добров**. В «Тренде» не раскрывают своих акционеров, но, по данным СПАРКа, Абрамович и Вексельберг среди владельцев не значатся. Единственным учредителем УК «Тренд» является некто **Нико-**

лай Телегин. Этому человеку принадлежит три небольших компании в Краснодарском крае, которые в прошлом году принесли около 400 тыс. руб. убытков.

«У компании нет ни финансовых, ни логистических, ни маркетинговых ресурсов для реализации этого амбициозного проекта», — ставит точку в дискуссии бывший работодатель Тимофеева, владелец ТПГ «Кристалл» Сергей Зивенко.

Новый поворот

РИСКИ Recolte, похоже, понимают и в самой компании. Если проект не сработает, у «Тренда» есть и другие объекты для инвестиций. Недавно компания приобрела участок земли под Санкт-Петербургом, где собирается за два-три года построить завод по разливу премиального алкоголя проектной мощностью 12 млн дал. Объем затрат на этот проект составит около \$15 млн, разливать завод будет не только водку, но также коньяки и вина.

Загрузить такой завод в России пока никому еще не удавалось. Объем продаж самой популярной премиальной водки «Русский стандарт» в России и за рубежом (40 стран) в прошлом году составил 1,4 млн дал. Впрочем, соседи у Тимофеева еще более амбициозные. Завод на 18 млн дал под Петербургом собирается возвести украинский «Имидж холдинг» (торговая марка «Хортица»). Лидеры украинского рынка тоже делают ставку на премиум.

Пока завод будет строиться, «Тренд» собирается разрабатывать собственные марки с нуля и разливать их на чужих мощностях. «Это куда более взвешенная стратегия, чем создание пула из брендов-неудачников», — считает Дмитрий Барсуков. Именно по такой схеме, к примеру, развивался «Русский стандарт».

Зачем же тогда Тимофееву фантастичный проект Recolte? По мнению одного из участников рынка, региональным компаниям отведена роль подопытных мышей: создав с помощью регионалов сбытовые каналы, компания потом займется собственными марками. Не исключено, что прошедшие «естественный отбор» бренды региональных партнеров тоже будут разливаться на заводе «Тренда». Производственные мощности локальных предприятий невелики, и в случае успеха марки на федеральном уровне им все равно придется расширять производство. Так что, возможно, у кого-то из участников проекта есть шансы попасть на Поле чудес, куда Кот Базилио привел Буратино. **СФ**

КРУПНЕЙШИЙ НА УРАЛЕ РИТЕЙЛЕР СТРОИТЕЛЬНЫХ МАТЕРИАЛОВ «ТРЕСТ СКМ» СОБИРАЕТСЯ ЗАВОЕВАТЬ 10% РОССИЙСКОГО DIY-РЫНКА. В ПРОТИВНОМ СЛУЧАЕ ОН РИСКУЕТ ОКАЗАТЬСЯ КАНДИДАТОМ НА ВЫБЫВАНИЕ. текст: **Юлия Гродская**

Стройка на миллиард



Для выхода на выручку 1 млрд евро «Тресту СКМ» придется открывать по три-четыре гипермаркета в год

«Раньше под устойчивым мы понимали бизнес с оборотом в \$300 млн. Сейчас компания на рынке DIY может чувствовать себя уверенно, будучи федеральным игроком с оборотом не менее 1 млрд евро в год», — рассуждает **Владимир Катаев**, генеральный директор екатеринбургской компании «Трест СКМ», развивающей сети строительных супермаркетов «Суперстрой» и гипермаркетов «Стройарсенал».

Размышления топ-менеджера о необходимых масштабах бизнеса удачно совпали с приходом в Россию Quinn Group. В конце 2006 года принадлежащая ирландскому миллиардеру **Шону Куинну** инвестиционная группа заявила о намерении вложить в строительство коммерческой недвижимости и логистических парков в России \$5 млрд. В июне 2007 года стало известно, что примерно \$150 млн от этой внушительной суммы перепадет «Тресту СКМ». Ирландская группа выступит инвестором строительства 10 региональных торговых центров, где разместятся гипер-

маркеты «Стройарсенал» площадью 8–12 тыс. кв. м.

Еще около \$70 млн екатеринбургская компания вложит самостоятельно в открытие 25 супермаркетов средней площадью 3 тыс. кв. м (из расчета \$2,5–3 млн на точку). Поможет ли это «Тресту СКМ» обрести желанную уверенность в будущем?

Уральский Home Depot
ДО ЦИФРЫ 1 млрд евро (свыше \$1,4 млрд) DIY-ритейлеру еще далеко. Его оборот в 2006 году составил около \$100 млн (примерно 1,5% цивилизованного рынка

«Мы увидели гипермаркеты за рубежом и решили попробовать этот формат на нашей почве, не дожидаясь, когда это сделают иностранцы»

стройматериалов). Это не так уж мало, если учесть, что выручка двух лидеров российского рынка — московской сети «Старик Хоттабыч» и петербургской «Максидом» — по итогам 2006 года составила \$330 млн и \$250 млн соответственно. Таким образом «Трест СКМ» может претендовать на третье место среди отечественных DIY-ритейлеров — поспорить с ним может разве что новосибирская ГК «Домоцентр», заработавшая в 2006 году \$103 млн.

Относительно сильные позиции екатеринбургской компании объясняются ее принадлежностью к «СКМ-холдингу», контролирующему 5% российского рынка металлотрейдинга, и здоровым авантюризмом. Например, когда за три года после кризиса 1998 года уровень розничных цен на строительные товары упал со 100% до 30%, перед сетью остро встал вопрос: увеличить товароборот или снизить издержки. В «Тресте СКМ» попытались сделать и то и другое. В результате ритейлер первым на Урале ввел в своих супермаркетах «Суперстрой» формат открытой выкладки, что, по словам Катаева, увеличило оборот каждого магазина на 25–30%. А в 2001 году «Трест СКМ» построил первый в России строительный гипермаркет — «Стройарсенал» в Екатеринбурге. «Мы увидели гипермаркеты за рубежом и решили попробовать этот формат на нашей почве, не дожидаясь, когда это сделают иностранцы», — вспоминает Катаев.

В качестве прототипа «Трест СКМ» выбрал сеть Home Depot, доверив проектирование гипермаркета консультантам, которые работали с американским ритейлером. Вместе с тем формат был усовершенствован. Например, в отличие от Home Depot в «Стройарсенале» решили сделать зону drive-in: отдельный зал, куда можно заехать на автомобиле, загрузить товар, а потом оплатить на кассе.

О том, насколько удачным оказался проект, судить сложно: финансовые показатели гипермаркета не разглашаются. Однако, как отмечает Катаев, себестоимость этого формата гораздо ниже, чем у супермаркета.

Тем не менее вплоть до конца 2005 года крупноформатный магазин оставался в активе «Трест СКМ» единственным. Да

и число «Суперстроев» до недавнего времени увеличивалось отнюдь не ударными темпами: в среднем на три в год. Тогда как обстановка на рынке за истекшие пять лет кардинально переменялась.

В конце 2003 года в Россию пришла немецкая сеть OBI. Летом 2004 года к ней присоединилась французская Leroy Merlin, а спустя два года — британская Castorama и израильская Home Center. Причем все они горят желанием осваивать не только рынки Москвы и Санкт-Петербурга, но и периферию. Только сеть OBI намерена запустить в крупнейших городах страны к 2008 году более 10 гипермаркетов, а к 2010 году — 60. Свой первый магазин в Екатеринбурге она, кстати, уже открыла. Castorama собирается сделать это в течение ближайшего полугодия.

Отечественные ритейлеры не менее амбициозны. Например, в октябре петербургская компания «Лавента», владеющая сетью «Санта Хаус», заявила, что к 2011 году собирается дорасти до 150 магазинов, что обеспечит ей ежегодный оборот в \$1,1 млрд. И, по некоторым данным, она уже нашла под проект инвестора — фонд Troyka Capital Partners (в фонде отказались комментировать эту информацию).

Уход в арендаторы

В ОТВЕТ «Трест СКМ» уже объявил о двух «Стройарсеналах», которые будут построены в течение 2008 года в Саратове и Нижнем Новгороде. Девелопером выступит компания «СКМ девелопмент», созданная

ДОСЬЕ

«ТРЕСТ СКМ» основан в 1993 году в Екатеринбурге. Принадлежит «СКМ-холдингу», основным активом которого является Сталепромышленная компания (СПК). Изначально «Трест СКМ» развивал сеть небрендовых строительных магазинов в родном городе, однако в 1997 году перешел к единому формату под брендом «Суперстрой» и перешел к более эффективной открытой выкладке.

В настоящий момент в сеть «Суперстрой» входит 32 магазина в Екатеринбурге, Уфе, Нижнем Новгороде и других городах Урало-Сибирского региона и Поволжья. Кроме того, «Трест СКМ» владеет тремя DIY-гипермаркетами «Стройарсенал» в Екатеринбурге, Уфе и Тюмени. Оборачиваемость самой компании, в 2006 году составил \$100 млн. Прогнозируемая выручка в 2007 году — \$170–200 млн.

в структуре «СКМ-холдинга» летом 2006 года специально для строительства сети торговых центров; основным инвестором — ирландская Quinn Group. В Саратове площадь торгового центра составит около 20 тыс. кв. м (из них на гипермаркет придется 8–10 тыс. кв. м) при запланированном объеме инвестиций не менее \$15 млн. Стоимость ТЦ «Инхауз» в Нижнем Новгороде на 30 тыс. кв. м, из которых под «Стройарсенал» будут отведены 10–12 тыс., потянет на \$40 млн.

По словам аналитика ИК «Финам» Владислава Исаева, схема по привлечению инвестора и родственного девелопера для игрока рынка DIY экономически выгодна. Ведь строительство здания «под себя» приводит к высоким затратам и в конечном итоге значительно увеличивает сроки окупаемости проекта. Именно поэтому сейчас многие ритейлеры предпочитают выступать арендаторами, а не собст-

реклама

В газете «Коммерсантъ» вы можете разместить мелкоформатное рекламное объявление в тематических блоках:

| | |
|---------|---|
| пн — пт | Недвижимость |
| пн | Коммерсантъ-Ланч, Работа и образование; Автомобили, логистики, грузоперевозки, лизинг; Бизнес-маркет; Франчайзинг |
| ср | Бизнес-маркет; Франчайзинг |
| чт | Business-guide: Юр. услуги, консалтинг, финансы |
| пт | Работа и образование, Business-guide |

По вопросам размещения рекламы звоните Варваре Стояновой, Татьяне Антоновой или Наталье Крюковой по телефонам: 8 (499) 943 91 08 / 10 / 25; www.kommersant.ru

Коммерсантъ

венниками торговых помещений. В частности, такую тактику выбрала компания «Максидом», которая в конце октября 2007 года открыла в Ростове-на-Дону свой первый региональный гипермаркет.

В качестве негативного примера стратегии «сделай сам» можно привести проект компании «Касторама-Рус» (развивает в России сеть Castorama) в том же Ростове-на-Дону. Компания строила свой гипермаркет самостоятельно и также рассчитывала открыть его в октябре, однако столкнулась с непредвиденными сложностями. Региональная служба Государственного строительного надзора Ростовской области обвинила компанию в от-

НОВАЯ

Чтобы зарабатывать 1 млрд евро в год, «Трест СКМ»:

- первым из отечественных DIY-ритейлеров стал строить гипермаркеты;
- привлек ирландский фонд Quinn Group к строительству сети торговых центров, где торговые площади будут принадлежать зарубежному партнеру, а «Стройарсенал» выступит якорным арендатором;
- планирует выходить на рынки не только городов-миллионников, но и небольших населенных пунктов, чтобы опередить там федеральных конкурентов.

РЫНОК

СУММАРНЫЙ оборот цивилизованной розницы, торгующей в России товарами DIY (аббревиатура от англ. do it yourself — «сделай сам»), оценивается в \$7–8 млрд. Однако это только половина, а то и четверть от той выручки, которую генерируют строительные рынки. Позиции последних особенно заметны в регионах, поэтому не удивительно, что организованные формы торговли — брэндированные супермаркеты и гипермаркеты, которые дают покупателю большую гарантию качества товара, демонстрируют сегодня рост 200–300% в год. До сих пор лидерами строительной розницы являются отечественные ритейлеры: московский «Старик Хоттабыч» и петербургский «Максидом». Однако не исключено, что в будущем их потеснят иностранные конкуренты. Так, об агрессивных завоевательных планах в отношении российского рынка уже заявили немецкая сеть OBI, французская Leroy Merlin и британская Castorama. Число новых амбициозных игроков постоянно растет.

Сегмент организованных форм DIY-торговли растет ежегодно на 200–300%, то есть примерно в 10–15 раз быстрее, чем отрасль в целом

сутствии необходимой документации для ввода объекта в эксплуатацию. А Прокуратура Ростовской области нашла деятельность гипермаркета «представляющей угрозу жизни и здоровью людей». Теперь в «Касторама-Рус» не исключают, что магазин в Екатеринбурге может разместиться на арендованных площадях.

Правда, стратегия, когда ритейлер выступает на правах арендатора, тоже не лишена недостатков — для менее именитых сетей. Подходящие для DIY-гипермаркета помещения в стране наперечет, и глобальные конкуренты могут претендовать на те же торговые центры, что и «Трест СКМ», просто предложив за них более высокую арендную ставку.

Чтобы не допустить подобного сценария, треть помещений «Трест СКМ» все-таки предполагает приобретать в собственность. Например, из \$40 млн запланированных вложений в нижегородский ТЦ «Инкауз» на долю основного инвестора — Quinn Group — придется \$30 млн, а остальные \$10 млн заплатит «Трест СКМ». В будущем возможен и другой вариант. «Мы можем заключить договор с инвестором и платить повышенную арендную плату», — замечает Владимир Катаев. — Но при условии, что получим право выкупить эти площади по фиксированной цене через несколько лет».

Общая ниша

СЛЕДУЮЩИЙ эшелон обороны «Треста СКМ» — открывать «Стройарсеналы» предполагается в том числе в городах с населением от 500 тыс., а «Суперстрою» — от 100 тыс. жителей. Как объясняет Катаев, сегодня гиганты строительного ритейла нацелены на города-миллионники. Поэтому «Тресту СКМ» имеет смысл занять те ниши, на которые конкуренты пока не претендуют. «Эти рынки находятся на гораздо более низких стадиях развития, и еще долго не вызовут интереса транснациональных сетей», — считает Катаев. Между тем у самих «транснациональных сетей» мнение совсем иное.

Генеральный директор компании «Касторама-Рус» **Олег Писклов** подтверждает, что крупные ритейлеры действительно нацелены прежде всего на города-милли-

онники. Но дефицит имеющихся качественных торговых центров и трудности, связанные с получением в регионах земельных участков под строительство новых, а также их неадекватно высокая стоимость скорректировали эти планы. Чтобы не потерять темп экспансии, они вынуждены выходить не только в миллионники, но и в более скромные населенные пункты. Главное условие — чтобы там в принципе имелись свободные площадки. «Тюмень, Липецк, Набережные Челны — это города, где Castorama будет открываться в 2008 году. Остальные сети тоже двинутся в такие города», — утверждает Олег Писклов. С ним согласен и директор новосибирской розничной сети ХК «Домоцентр» **Александр Николаев**. Двинутся DIY-гиганты и в города с населением от 100 тыс., только, как и «Трест СКМ», используя при этом более мелкие форматы — «магазины у дома».

Впрочем, пока рынок DIY в России мало освоен современными форматами торговли: по разным оценкам, около 50–80% продаж приходится на строительные рынки. По данным Олега Писклова, сегмент организованных форм торговли растет ежегодно на 200–300%, примерно в 10–15 раз быстрее, чем отрасль в целом.

На фоне подобных цифр запланированное «Трестом СКМ» почти двукратное увеличение выручки в 2007 году (со \$100 млн до \$170–200 млн) уже не кажется чем-то сверхъестественным. Конкуренты даже допускают, что если компания будет ежегодно открывать по три-четыре гипермаркета и по пять новых «Суперстроев», к 2011 году она сможет выйти на свой «уверенный» миллиард, то есть контролировать 10% российской розницы DIY (к тому времени ожидается, что последняя вырастет с нынешних \$7–8 млрд до \$14–15 млрд). К слову, с июля компания уже открыла семь супермаркетов, доведя их общее количество до 32. В своих планах Владимир Катаев рисует и IPO компании, намеченное на 2010–2011 год. А пока для реализации амбициозных планов приходится искать иные источники финансирования. «Трест СКМ» уже продал Quinn Group здание своего первого гипермаркета в Екатеринбурге. **СФ**

Скретч-карта — подписка за минуту!

Инновационная подписка от ИД «Коммерсантъ»

- газета «Коммерсантъ»
- еженедельник «Коммерсантъ Власть»
- еженедельник «Коммерсантъ Деньги»
- еженедельник «Коммерсантъ Секрет фирмы»
- ежемесячный журнал «Коммерсантъ Автопилот»
- пакеты «Коммерсантъ+»

Скретч-карта — это пластиковая карта, содержащая под специальным защитным слоем секретный код активации.

Купите скретч-карт, сотрите защитный слой, позвоните по телефонам: 8 800 200 2556, (495) 721 2882 или активируйте карту на сайте www.kommersant.ru — и Вы подписаны. Доставка изданий осуществляется по почте. Для жителей г. Москвы доставка изданий осуществляется курьером или почтой по выбору.

Специальное предложение: шесть вариантов пакета «Коммерсантъ+» дают возможность подписаться на издания по льготной цене.

Коммерсантъ+ Базис

Коммерсантъ Власть, Коммерсантъ Деньги

Коммерсантъ+ Стандарт

Коммерсантъ, Коммерсантъ Власть, Коммерсантъ Деньги

Коммерсантъ+ Бизнес

Коммерсантъ, Коммерсантъ Власть, Коммерсантъ Деньги, Коммерсантъ Секрет фирмы

Коммерсантъ+ Лидер

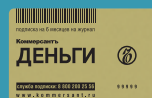
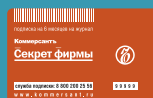
Коммерсантъ, Коммерсантъ Власть, Коммерсантъ Деньги, Коммерсантъ Автопилот

Коммерсантъ+ Актив

Коммерсантъ Власть, Коммерсантъ Деньги, Коммерсантъ Секрет фирмы

Коммерсантъ+ Комплекс

Коммерсантъ Власть, Коммерсантъ Деньги, Коммерсантъ Автопилот



конкуренция

частная практика

Иностранные банкиры в России успешны, но рассчитывать на полный захват рынка, как было в большинстве стран мира, им не приходится.

Валютные гости

текст: **даниил желобанов**



KEystone/PHOTOS

Иностранные банки полюбили Россию, несмотря ни на что. С 1 января 2005 года до 1 апреля 2007-го их инвестиции в нашу страну увеличились в 7,3 раза (в рублевом исчислении), тогда как общая капитализация банковской системы выросла только на 83,5%.

Любовь эта, правда, не от хорошей жизни. К 2005 году международные банковские группы фактически завершили раздел большинства более близких и понятных им рынков Восточной Европы. Выбор оставался небогатый: Россия, Украина, Казахстан. Еще один повод к экспансии, как ни странно, дал российский летний кризис 2004 года: выжившая без фатальных потерь система подтвердила свою стрессоустойчивость. Не могли иностранцы оставить без внимания и быстрый рост рынка розничных финансовых услуг.

Еще в конце прошлого десятилетия банковское сообщество, и прежде всего Центробанк, было уверено, что поглощение российских банков иностранными predetermined. Ведь даже Сбербанк, на долю которого еще относительно недавно приходились добрые две трети активов российских банков, находится лишь в середине второй сотни мирового рейтинга.

Главное преимущество международных банков — доступ к дешевым финансовым ресурсам, а значит, возможность предлагать и частным лицам, и компаниям выгодные условия сотрудничества. Поэтому Центробанк всячески постарался связать ру-

ки «западникам»: иностранные банки не могут вести дела на российском рынке напрямую, через филиалы, и лишь имеют право открывать дочерние банки. То есть каждый такой банк должен полностью соответствовать российским регулятивным требованиям, в том числе согласовывать с ЦБ увеличение капитала и пускать средства на формирование резервов по привлеченным кредитам. В результате, как полагает член правления Райффайзенбанка Австрия **Роман Воробьев**, хотя сильный материнский банк — хорошее преимущество, инобанки фактически конкурируют с российскими на равных. «Особенно это касается рублевого привлечения. Если валюту мы еще можем привлечь дешевле, то рубли стоят для всех практически одинаково», — поясняет он.

Хождение в народ

КОНЕЧНО, ИНОСТРАННЫЕ БАНКИ присутствовали в России задолго до 2005 года. Например, история отечественного Ситибанка насчитывает без малого 14 лет. Но радикального переворота в российской банковской системе они не произвели. В прошлом десятилетии эти структуры обслуживали преимущественно иностранные компании, являющиеся клиентами их материнских банков, а также российские фирмы, имеющие бизнес за рубежом. Некоторые из инобанков благодаря корпоративным клиентам входили в число крупнейших в России: так, ММБ занимал на 1 января 1998 года 10-е место по активам, а Ситибанк — 16-е.

На «физиков» иностранные банки обратили внимание после кризиса 1998-го, и этот шаг быстро оправдал себя. Наиболее активным оказался Райффайзенбанк. Если к началу 2002 года он занимал среди российских банков лишь 19-е место по чистым активам, то уже через год переместился на 12-е. Еще через год он опередил своего главного конкурента — Ситибанк. На 1 февраля 2007 года Райффайзенбанк окончательно опередил ММБ, заняв вось-

Частные банки, по крупицам выстраивающие сети, в один прекрасный момент могут получить государственного конкурента с десятками тысяч точек

мое место как по сумме чистых активов, так и по объемам частных вкладов.

Успех Райффайзенбанка был связан с вовремя принятым стратегическим решением: именно он первым из российских инобанков начал развивать полноценную сеть розничных отделений. А в начале 2006 года Raiffeisen International купил Импэксбанк, располагающий сегодня 192 розничными точками. Объединение двух гигантов должно завершиться к концу года. «Чтобы активно конкурировать, нужна сеть. В следующем году откроем не менее 100 новых точек», — делится дальнейшими планами Воробьев.

Ситибанк также пытался «ухаживать» за розничными клиентами. «Мы первыми еще в 2003 году внедрили сеть банкоматов cash in на автозаправках BP», — говорит директор по развитию бизнеса Ситибанка **Сергей Коротков**. — Это были настоящие финансовые центры дистанционного обслуживания с телефоном, доступом в интернет и банкоматом». Вот только пользоваться этими центрами публика привыкла лишь спустя пару лет.

В 2004 году Ситибанк запустил амбициозную розничную программу. Предложив беспрецедентную по меркам того времени ставку — 12% годовых по кредитной карте, Ситибанк заявил о намерении привлечь до 1 млн потенциальных клиентов. Вот только на тот момент у него было всего пять отделений и 48 банкоматов с функцией приема наличных. Раздать кредиты удалось относительно легко, однако, чтобы их погасить, клиентам приходилось ежемесячно выстраиваться в длинные очереди, что вызвало шквал недовольства. Сейчас Ситибанк исправляет ситуацию: его сеть насчитывает уже 66 филиалов, представительств и отделений. ММБ помимо головного офиса имеет 56 точек.

Короткий сезон

КОГДА ИНОСТРАНЦЫ ПОНЯЛИ, что рынок растет, а система устойчива, банки стали наращивать. Вот несколько примеров меньше чем за три года: Инвестсбербанк был продан венгерскому OTP Bank, Оргрэсбанк перешел к шведскому Nordea Bank, а Swedbank Group купила банк «Квест», успев его дважды переименовать (сначала в Хансабанк, а потом в Сведбанк). Сделки не ограничивались относительно небольшими банками. За то же время французская группа Societe Generale купила 20% минус одну акцию Росбанка, 11-го по величине в стране. Абсолют-банк сообразно своему названию поставил абсолютный рекорд, будучи проданным бельгийской KBC Group за \$1 млрд.

Но за последние несколько месяцев поток инвестиций постепенно иссяк. Основная проблема — кризис ликвидности, поразивший мировую финансовую систему. «Когда возникают проблемы с ликвидностью, банкиры прежде всего занимаются своими первоочередными вопросами, а не планами по скупке но-

вых активов», — говорит **Жозель Бисмут**, заместитель директора финансового департамента Промсвязьбанка. Именно поэтому, например, Commerzbank оставил на время планы по доведению своей доли в Промсвязьбанке до величины контрольного пакета.

Но и после выздоровления мировых финансов резкой активизации иностранцев в России вряд ли стоит ожидать. Международные банковские группы останавливает в первую очередь то, что российская финансовая система еще слишком концентрирована, причем процесс концентрации продолжается. Сбербанк сохраняет монополию, но, например, в последние годы резко усилилась розничная активность ВТБ. «Все понимают, что, когда конкурируешь с госбанками, какая-то часть рынка фактически недоступна. Например, часть бизнеса крупных госкомпаний все равно будет ориентирована на госбанки», — считает Бисмут.

В итоге доля пяти крупнейших банков в активах всей системы за первое полугодие 2007 года впервые за последние шесть лет выросла — с 42,5 до 44,7%. Причем у крупнейших государственных или аффилированных с госструктурами банков — Сбербанка, ВТБ, Газпромбанка и Россельхозбанка — рост активов составил 23,3%, 65,1%, 36% и 50,7% соответственно. Крупнейшие иностранные и российские частные банки такой резвостью похвастать не могут: лишь у Райффайзенбанка активы росли быстрее, чем у Сбербанка, и увеличились они на 27,1%.

После перехода **Андрея Казьмина** с должности предправления Сбербанка на пост главы «Почты России» представляется вероятным создание национального почтового банка. Как следствие, частные коммерческие учреждения, по крупицам выстраивающие сейчас сети из сотен отделений, в один прекрасный момент могут получить еще одного государственного конкурента, чья сеть будет насчитывать десятки тысяч точек.

\$ 1,96 трлн — активы крупнейшего в мире банка UBS на начало 2007 года

Райффайзенбанк выиграл благодаря розничной активности



ЮРИИ МАРТЯНОВ

ММБ скоро распрощается со своим брендом



ИТАР-ТАСС

Райффайзенбанк Австрия

Сочетание агрессивной розничной политики и скупки новых активов обеспечило группе Raiffeisen лидерство не только среди российских инобанков, но и в Восточной Европе и СНГ.

Чистые активы на январь 2006 года *: 167,6 млрд руб.

Чистые активы на апрель 2007 года *: 273,8 млрд руб.

Стратегия: универсальный банк, ориентирующийся в рознице на аудиторию со средними доходами.

Тактика: начав с обслуживания зарплатных проектов, банк обкатал розничную программу на сотрудниках корпоративных клиентов, после чего предложил их в рознице и начал активно развивать сеть отделений. В начале февраля 2006 года Raiffeisen International Bank-Holding купил 100% акций Импэксбанка за сумму «до \$550 млн». Объединение банков обещано завершить к концу 2007 года, и тогда сеть Райффайзенбанка расширится с нынешних 58 до 250 розничных точек.

Проблемы: почти одновременно с объявлением о сделке банк покинул возглавлявший его многие годы **Мишель Перирэн**, вместе с ним ушла часть команды. Практически полностью сменилась команда и в Импэксбанке — причем для него это обернулось потерей части клиентов, так что Импэксбанк переместился в ранжировке активов с 24-й на 30-ю строчку.

Результат: единственный инобанк в российском топ-10.

Новые цели: открытие в 2008 году минимум 100 новых отделений. Доведение доли на российском рынке по числу отделений, кредитам и депозитам физлиц с нынешних 2% до 5%.

* данные Banks-rate.ru

Международный московский банк

Старейший в России банк с иностранным капиталом завершает присоединение к новому акционеру — одной из крупнейших банковских групп Европы UniCredit.

Чистые активы на январь 2006 года *: 172,9 млрд руб.

Чистые активы на апрель 2007 года *: 245,4 млрд руб.

Стратегия: изначально позиционировался как самый надежный банк страны, обслуживая прежде всего международные проекты.

Тактика: в конце 2001 года объединился с Банком Австрия Кредитанштальт (Россия), ориентировавшимся прежде всего на розницу. Однако основную долю частных клиентов в объединенном банке все равно составляли сотрудники обслуживавшихся предприятий. Осенью 2004 года контрольный пакет впервые собрал один из акционеров — HVB Group. Летом 2005 года HVB объявила о слиянии с группой UniCredit. Консолидация всех акций банка в руках UniCredit завершилась летом 2007 года.

Проблемы: постоянная реорганизация и смена акционеров. На открытом розничном рынке ММБ стал заметен лишь в последние два-три года. В декабре 2006 года из банка ушел предправления **Илка Салонен**, а в конце октября 2007 года — сменивший его **Юрий Тверской**.

Результат: 11 позиция в рейтинге российских банков по активам.

Новые цели: по итогам 2007 года планируется рост доходов по ритейлу на 80%, по корпоративному обслуживанию — на 40–50%. До конца 2008 года собирается довести сеть с нынешних 56 до 120 точек. Смена названия на ЮниКредит банк — затраты на ребрендинг должны составить \$5–10 млн.

84% составлял годовой баланс дочернего Русско-Азиатского банка от баланса французской Societe Generale в 1913 году — за четыре года до экспроприации

Ситибанк обещает клиентам заботиться о них во всем мире

Акционерам Абсолют-банка удалось ухватить самый большой куш



ИТАР-ТАСС



KEYSTONE/PHOTAS

Ситибанк

Дочерний банк крупнейшего мирового игрока рынка кредитных карт продолжает претендовать на роль лидера и в российской банковской рознице.

Чистые активы на январь 2006 года: 90,8 млрд руб.

Чистые активы на апрель 2007 года: 125,9 млрд руб.

Стратегия: продвижение банка как части мировой Citigroup.

Тактика: в качестве бонуса клиентам гарантируется снятие наличных без комиссии с дебетовых карт в банкоматах мирового Citibank, чего не предлагает ни один конкурент. Банк одним из первых продвигает на российском рынке технологические новшества, такие как интернет-банкинг и банкоматы с функцией приема наличных (cash in). Развивает программы кредитных карт с дополнительными преимуществами — бонусные программы Lufthansa, «Мегафон», «Куда.ру», а также карты с компенсацией части затрат (cash back).

Проблемы: агрессивное развитие розничной программы в 2003–2005 годах привело к отставанию развития сети отделений и, как следствие, к очередям. Хотя сейчас банк сообщает, что устранил эту проблему, на сайте Bankir.ru тема о недостатках в его обслуживании до сих пор остается одной из самых популярных.

Результат: опережает по числу пользователей интернет-банкинга главного конкурента — Райффайзенбанк Австрия.

Новые цели: войти в тройку лидеров рынка кредитных карт, продолжить расширение регионального присутствия. Выйти в 2008 году на открытый рынок с предложением ипотечного кредитования.

Абсолют-банк

Последние годы банк боролся за репутацию наиболее прозрачного, результатом чего стала продажа 92,5% акций банка за рекордную для России сумму 761 млн евро.

Чистые активы на январь 2006 года: 27,4 млрд руб.

Чистые активы на апрель 2007 года: 78,5 млрд руб.

Стратегия: средний по размерам банк до последнего времени ориентировался прежде всего на корпоративный бизнес. Сейчас новые владельцы планируют развивать его совместно с прежней управленческой командой, но уже как универсальный банк.

Тактика: уже с 2000 года в банке ежегодно проводит проверку финансовой отчетности компания PricewaterhouseCoopers, и даже выбор подрядчика на изготовление сувенирной продукции производится по результатам ежегодного тендера. В последнее время банк разработал полноценную и весьма широкую линейку розничных кредитных и депозитных продуктов. Сеть его отделений достигла 50 офисов в 18 регионах.

Проблемы: отсутствие сильного розничного бренда. Аналитики отмечают, что банку еще только предстоит пережить основные перемены, связанные с продажей, а значит и возможные потери.

Результат: рост активов практически втрое и перемещение в рэнкинге с 43-го на 26-е место.

Новые цели: к 2010 году доля ритейла в общем объеме бизнеса банка должна возрасти с нынешних 30% до 45%, количество офисов — увеличиться до 130. **СФ**

идеи

заявка на будущее

wow → с44
деньги под ногами → с46
мысли → с47
методы → с48
своя игра → с49

Мир охватила эпидемия киберхондрии. Самолечение выглядит как эффективная альтернатива профессиональной медицине, а образ врача распадается на множество выполняемых разными людьми функций, и каждой из них соответствует новая рыночная ниша.

Просвещенный больной

текст:
алексей гостев
иллюстрация:
роман годунов

В разделе «Слабоумие» медицинского форума Drugme.ru пользователь Atlet пишет: «Начал принимать ноотроп „Пирацетам“. Признаюсь, с утра забыл выпить. И даже забыл поставить напоминание! Я уже пил их в прошлом году, но, как оказалось, мне нужно принимать ноотропы в купе с таблетками от склероза, а я постоянно забывал о них».

Слабоумие в сочетании со склерозом, казалось бы, не оставляет больному шансов на самолечение: из-за забывчивости «пациента» любой курс будет сорван. Однако скоро у людей с плохой памятью

появится виртуальный помощник. Российская компания Health Tech планирует создать веб-сайт, на котором любителям самолечения будут предложены простенькие типовые программы по снижению веса или, к примеру, по борьбе с депрессией. Пациент введет в компьютер свои данные и взамен получит набор персонализированных рекомендаций, а также нечто вроде журнала для контроля над их выполнением.

«Новый формат предполагает налаживание индивидуальной коммуникации с каждым покупателем и, как следствие, предложение ему продукта с учетом персональных данных, — говорит управляющий директор Health Tech Corporation **Варан Манукян**. — В будущем магазины традиционного формата будут вытеснены клиентоориентированной торговлей. Кто сумеет лучше управлять базой данных своих покупателей, тот и останется на рынке». Следуя этой идее, Health Tech собирается развивать базу индивидуальных медицинских профайлов и затем «продавать» ее фармацевтическим компаниям. Потребителям на новом сайте будет предложен целый набор программ для «научного самолечения». Эти приложения можно будет загрузить на портативные устройства типа КПК или сотовых телефонов, и техника сама оповестит их о том, что пришло время принимать очередную таблетку от склероза.

Ситуация на рынке меняет отношения между врачом и больным. Если раньше самолечение было маргинальной практикой, то теперь массы сознательных потребителей становятся медконсультантами по вопросам собственного здоровья и здоровья своей семьи. Благодаря телемедицине, медфорумам в интернете и общей доступности медицинских знаний пациенты охотно берут на себя часть врачебных функций.







Дистанционная медицина позволит врачу измерить пульс пациента за сотни километров

Болезное со-общество

«ТРУДОГОЛИЗМ — это серьезная болезнь», — утверждает **Елена Егорова** на сайте Mosmedclinic.ru. На медицинских форумах возник новый феномен — «сгенерированные пользователями болезни», не известные ни одному медицинскому справочнику. На ветке с обсуждением трудоголизма пользователь с ником Chart рассказывает об опасностях, подстерегающих трудоголика: «Я, успешный менеджер, тупо пью, чтобы „переключиться“. Хочу изменить ситуацию — алкоголизм уже не просто маячит, а вовсю стучит в мою дверь. Может, этот ресурс мне поможет».

От чего бы ни лечился менеджер Chart — от трудоголизма или от алкоголизма, он наверняка найдет на сайте Drugme.ru людей, которым пришлось решать похожие проблемы. Собранные здесь медицинские знания популярного характера изложены языком, близком пациенту, так что никого не удивит такими ненаучными названиями болезней, как «отсутствие смысла жизни» или «киберхондрия». Кстати, киберхондрия — это как раз зависимость от интернет-лечения, выражающаяся в постоянном поиске информации о собственных болезнях, реальных и мнимых. О том, что Россию охватила киберхондрия, свидетельствуют десятки медицинских сообществ и форумов, от сайта молодых матерей Mama.ru до дискуссионных площадок при медучреждениях. «Врач может ошибиться, а оставив вопрос на медицинском форуме, вы получите выжимку коллективного опыта пациентов, которые уже прошли через нечто подобное», — объясняет один из основателей сайта Imedix.com израильский программист **Амир Лейтерсдорф**.

В отличие от обычных медицинских форумов, сайт Drugme.ru и его западный аналог Imedix.com пытаются создать медицинскую блогосферу. «Функциональностью наш сайт напоминает Livejournal. Те же ленты друзей, топики по интересам, возможность ведения блогов», — говорит менеджер проекта Drug.me **Евгения Кронберг**. Drugme.ru открылся в 2007 году. У сайта, на который пока заходит 2 тыс. человек в день, амбициозные планы: здесь планируют достичь ежедневной посещаемости на уровне 100 тыс. человек уже в следующем году. Такая аудитория должна

обеспечивать доход порядка \$50 тыс. в месяц (только контекстная реклама, предположительно, будет приносить от \$600 в сутки). Зарубежный Imedix.com был создан несколько раньше — в 2006 году. По расчетам Лейтерсдорфа, 80% пользователей из США ищут медицинскую информацию в интернете, а 10 млн американцев делают медицинские запросы в поисковиках каждый день. Причем сведения по медицинской тематике представлены в интернете гораздо хуже, чем новости и развлечения. Оценив гигантский размер рынка, израильцы решили создать поисковую программу по медицинской тематике. Помочь сделать поиск более релевантным должно образовавшееся на сайте сообщество.

Imedix — смесь медицинского Google и Livejournal. Потребители могут создавать собственный контент или с помощью поисковика искать информацию на других сайтах. Полученные результаты оцениваются по степени профессионализма и релевантности (модель «поисковика, усиленного человеком»). «Сайт должен стать аккумулятором коллективного интеллекта в сфере медицины», — говорит Лейтерсдорф.

«Народный медик», разумеется, не заменит врача. Тем не менее при наличии противоречащих друг другу врачебных советов интернет-сервис с высокой степенью вероятности поможет выбрать наилучший. Ну а в том, что касается лечения экзотических болезней типа трудоголизма, официальная медицина вряд ли составит конкуренцию коллективному разуму.

Безврачебная помощь

В АПТЕКЕ «36,6» на Кутузовском проспекте есть бесплатный кабинет медицинского обслуживания. Там можно померить давление, проверить пульс. При необходимости обследуемому поставят несложный диагноз и тут же выпишут рецепт на необходимые лекарства. Для «36,6» эта мини-клиника — имиджевый проект, и развивать его как самостоятельный бизнес руководство компании не собирается. По мнению заместителя генерального директора ОАО «Аптечная сеть 36,6» по медицинским проектам **Владимира Гераскина**, распространение мини-клиник как нового формата возможно только тогда, когда система медицинского образования готовит достаточное количество врачей широкого профиля. Иными словами, мини-клиники нуждаются в «макси-врачах». Тем не менее американского семейного врача **Майкла Хоу**, создателя сети Miniclinics, кадровый дефицит не испугал. Наоборот, его главная идея в том, что врач для медицинского бизнеса не обязателен. Хоу создал новый формат медицинских услуг на американском рынке — «медицинский ритейл». Основная идея формата — все то же устранение фигуры врача за счет ставки на современные коммуникационные технологии. Для такого шага у Хоу были веские основания: услуги врачей в США чрезвычайно дороги (так, по данным American Medical Group Association, средняя зарплата офтальмолога — \$295 тыс. в год, а ортопед получает и того больше — около \$503 тыс.).

Мини-клиники — это небольшие медицинские «прилавки» в супермаркетах или торговых центрах, начиненные современным оборудованием. За прилавком не доктор, а medical technician — «медицинский работник», специалист с образованием на уровне первых четырех курсов медицинского института. В его распоряжении — база данных по типовым рекомендациям и лечебным курсам. За \$50–100 сотрудник «розничной медицины» поставит диагноз и выпишет курс приема лекарств в несложных случаях, например при расстройстве желудка или ОРЗ. Пациента с более серьезными проблемами он направит к специалисту. Поскольку 40% американцев не имеют медицинской страховки, а счета за медицинские услуги исчисляются порой десятками и сотнями тысяч долларов, для многих пациентов «розничная медицина» стала хорошей альтернативой традиционным клиникам. Уже 7% взрослых американцев выбрало «медицинский „макдоналдс“», и, например, компания Wal-Mart в ближайшие семь лет собирается открыть 2 тыс. новых «розничных клиник» при своих торговых центрах.

Первые опыты по исключению врача из процесса оказания медицинских услуг наверняка будут иметь продолжение. Переплачивать специалисту, занимающемуся измерением давления, или прослушивание пульса, рано или поздно покажется непозволительной роскошью не только бывшему семейному доктору Майклу Хоу.

Держать дистанцию

ГОВОРИЛИ, что греческий мудрец **Аполлоний Тианский** мог определить болезнь и вылечить пациента, находящегося в сотнях стадий от него. Сегодня совершать стандартные медицинские действия на огромных расстояниях позволяет оборудование, созданное российской компанией «Стэл». Телемедицинская система Stel TK Mobile — это набор стандартных медицинских приборов (электрокардиограф, электронный термометр, пульсоксиметр, глюкометр, тонометр), компьютер с программами для обработки данных и оборудование для проведения видеоконференций. У пациента появляется возможность дистанционно пройти вра-

Врач может ошибиться, а оставив вопрос на медицинском форуме, вы получите выжимку коллективного опыта пациентов,,

чебный осмотр, а у медицинских учреждений — сэкономить на койко-месте и превратить в госпиталь квартиру больного. Уже созданы такие удивительные новинки, как туалет, способный провести комплекс анализов и поставить диагноз, а также часы, определяющие лучшее время для зачатия по состоянию кожи пациентки. Вероятно, поступающая по разным каналам медицинская информация будет аккумулироваться в удаленных мониторинговых центрах и анализироваться там медработниками разной квалификации, «исцеляющими» на расстоянии сотен километров.

«Клиника прошлого была основана на непосредственном наблюдении, а объектом лечения являлось неподвижное и твердое тело пациента. Сегодня меняются оптика и геометрия медицины, и центр исцеления смещается в запутанную машинерию белков и нуклидов, а врача и пациента могут разделять огромные расстояния», — говорит известный антрополог **Николас Роуз**. Парадигма медицинской индустрии изменилась, и постоянное врачебное присутствие перестает быть обязательным. Болезнь теперь можно рассматривать отдельно от пациента — под микроскопами удаленных медицинских центров. «Точное совпадение „тела“ болезни и тела больного, без сомнения, лишь историческая и преходящая данность», — писал французский философ **Мишель Фуко**. В новой парадигме медицины, конечно, остается место и для врача. Но некогда единая функция постепенно распадается на множество «сфер обслуживания», которые больше не будут монополией профессиональных медиков. **СФ**

Продуктам пора научиться заботиться о себе. Контролировать срок годности и подбирать температуру воды в мойке они уже умеют.

текст: Анастасия Джмухадзе



Слоган нового продукта компании Inventables — «Не дайте испорченному молоку испортить ваше утро». В компании разработали специальную упаковку, которая покажет, когда пить содержимое молочного пакета уже не стоит.

Через пять дней на упаковке улыбка сменится грустным выражением лица у человека с бородой. Так в компании с помощью специальной краски, проявляющейся после определенного срока, решили показать, что продукт «состарился». Однако известному как «агентство изобретений» Inventables пока не удалось довести продукт до рынка — технология производства подобной упаковки еще слишком дорога.

Тем временем на рынке уже существует более простой и практичный аналог. Разработанный в Калифорнии в 2005 году цифровой таймер свежести Days Ago снабжен ЖК-дисплеем и легко крепится на любую упаковку. Стоит он всего \$5, максимально возможный отсчет — 99 дней, с помощью гаджета легко узнать, сколько времени продукт провел в холодильнике.

Интеллектуальная раковина **Леонардо Бонанни** Smart Sink умеет отличать фрукты и овощи от посуды. Снабженная веб-камерой, она транслирует изображение на компьютер, где программное обеспечение принимает решение о требуемой температуре воды (для фруктов — холодная, для посуды — теплая), а также способно подстроить высоту раковины с учетом роста подошедшего к ней человека. В довершение интриги разработчик сообщает, что устройство также будет лишено ручного регулирования (за включение и выключение воды будут отвечать сенсоры). Сделана сама раковина будет из эластичного и бесшумного, но прочного материала. Размещенный на YouTube ролик, демонстрирующий возможности «умной» мойки, пока собрал всего 8 тыс. просмотров — и диаметрально противоположные оценки потенциальных пользователей. □

Подушка на колесах

Кузовной ремонт и хрупкость бамперов скоро перестанут волновать автолюбителей.

Американская компания XP Vehicle Systems обещает в ближайшее время удивить потребителей надувной машиной — недорогой и при этом безопасной. Главная особенность — замена кузова надувным «корпусом», способным выдерживать даже падение с высоты 8 метров. Вся конструкция напоминает сплошную подушку безопасности. Предполагается, что в качестве топливного элемента в автомобиле будут использоваться батареи. Первой моделью должна стать маленькая двухместная пiKO стоимостью \$3 тыс., вслед за ней ожидается выход на рынок более крупной Whisper по цене \$5 тыс. □



Безопасная меломания

Разговор по телефону мешает управлять автомобилем. А как быть меломанам с их дисками?

Почему-то никто не подумал, что нужно предупредить любителей слушать музыку за рулем. Пока они одной рукой разбираются с управлением магнитолы или изучают списки песен на коробке от CD, может возникнуть аварийная ситуация. О безопасности таких водителей позаботится Voice Recording CD Album — «книга» со страницами-держателями дисков. Для каждой из них можно записать 30-секундное сообщение — вполне достаточно, чтобы перечислить основные записи и исполнителей. Как только вы переворачиваете страницу, альбом «зачитывает», какие диски на ней расположены. Полезное устройство продается в Великобритании и стоит \$48. □



Когда клиенты-люди заканчиваются, стоит подумать о продаже тех же самых услуг их домашним питомцам. текст: Анастасия Джмухадзе

Жизнь собачья



Операторы сотовой связи упустили из виду огромную целевую аудиторию: более 10 млн домашних животных „

«Многие думают, что у рынка мобильной связи в Германии нет потенциала роста, раз в стране уже больше телефонов, чем жителей, — пишет автор блога Best Business Practice маркетолог Буркхард Шнайдер. — Но операторы упустили из виду огромную целевую аудиторию: более 10 млн домашних животных». Компания из Эрлангена Corscience воспользовалась упущенной возможностью: устройство Buddy CS08 — это не просто датчик, передающий сигнал о местонахождении животного. Устройство, которое крепится на ошейник, — GPS-навигатор, определяющий точку на карте с точностью до 10 метров. Даже если собака окажется там, где ее не может увидеть спутник, система найдет ее при помощи GSM-локации. На запрос хозяина домашний питомец ответит при помощи SMS- или MMS-сообщения, где будут указаны точные координаты. Стоимость услуги — 260 евро за комплект оборудования и подключение. Тарифы для животных ничем не отличаются от «человеческих»: 0,19 евро за SMS и 0,39 евро за MMS.

Для хозяев, которые не желают расставаться со своими питомцами, Honda Motors предлагает специальный «собачий» автомобиль. Концепт-кар Wonderful open-hearted Wagon (W.O.W.) снабжен сиденьями для животных. Для мелких оно устанавливается вместо бардачка, а при перевозке четвероногих пассажиров покрупнее корзина со специальными ремнями занимает место заднего сиденья. Дизайнер Кацухито Накамура считает, что этот автомобиль, «сделанный, чтобы собаки были счастливы», может стать и удобной семейной машиной. □

«есть владельцы собак, которые, в хорошем смысле, немного сумасшедшие», — говорит основатель немецкой компании Dogsunlimited Ханс-Йоахим Бухер. 57-летний педагог по образованию и страстный собачник основал в Бохуме настоящую «звериную» ивент-компанию.

Идея родилась, когда в прошлом году Ханс-Йоахим решил собрать друзей на вечеринку и отметить вместе с ними день рождения своих собак. «Гости были в восторге, праздник получился веселым и оригинальным, — рассказывает Бухер. — Тогда друзья попросили меня сделать что-то похожее для них». Превратить развлечение в бизнес Бухер сумел достаточно быстро. Разработав специальную праздничную программу и вместе со своей приятельницей ветеринаром Даниелой Бирёгель добавив в список услуг более привычные (передержка, вязка, помощь при выборе щенка и пр.), он за первые месяцы 2007 года завоевал популярность по всей Германии и даже за ее пределами: известность компании Dogsunlimited принесли именно собачьи дни рождения. Базовый пакет стоимостью 80 евро включает в себя угощение для хозяина, торт (с сосиской вместо свечки) для четвероногого, костюм, а также часовую прогулку с конкурсами. Празднование может быть и более масштабным. «Мы готовы сделать и светский прием, и „молодежную тусовку“ в зависимости от пожеланий заказчика», — говорит Ханс-Йоахим. А вот распространяться о доходах своего бизнеса Бухер не любит: «Мы этим занимаемся в первую очередь ради удовольствия, дело не в деньгах», — поясняет он. При этом сейчас уже на проведение дня рождения для четвероногого любимца хозяева записываются заранее.

деньги под ногами

идеи **КОНСТАНТИНА БОЧАРСКОГО**

Тут нет ничего сложного, нужно просто суметь точно сформулировать идею своего продукта, — говорит Кирилл. — Тогда движение по направлению к брэнду станет само собой разумеющимся”



О тсутствие брэнда

«Брэнда не существует», — рассказывает мне Кирилл о своей теории «отсутствия брэнда в каждый момент времени». Звучит провокационно, но ход его мысли мне определенно нравится. У понятия «брэнд» и так разве что не сотня определений, почему бы не появиться еще одному. Лично я всегда определял брэнд как образ, возникающий у меня в голове при упоминании торговой марки. Этот набор ощущений и есть брэнд. Еще мне нравился подход одного моего знакомого, читавшего курс маркетинга в университете. В прошлой жизни он был психологом, поэтому измерял параметры брэнда конструкциями из сферы межличностной коммуникации. «Если мы хотим выстраивать коммуникацию с брэндом, — поясняет он, — тогда мы признаем, что брэнд — это личность. Нельзя коммуницировать с объектами неживой природы. Камнями, фонарными столбами, ботинками или логотипом. То есть, конечно, можно, но тогда не обойтись без дорогих лекарств». Его видение брэнда как личности мне тоже нравилось. И вот, пожалуй ста.

«В настоящий момент времени брэнда не существует, — заявляет Кирилл. — Брэнд — это вербализованная идея, которая описывает то, каким мы хотим видеть продукт. То, к чему мы идем». Кирилл рисует в левом нижнем углу листка бумаги полукруг и неряшливо заштриховывает его. «Это реальность, — начинает он. — То, где мы находимся». Затем рисует в правом верхнем углу звездочку. «А это — брэнд. То, куда мы идем». Соединяет два рисунка линией и делит ее штрихами. «Вот — путь, вот — задачи, которые нам надо решить, чтобы прийти от продукта, существующего сейчас, к тому, который мы хотим создать». Что самое главное на этом пути? Точно знать, где нарисовать эту звездочку. В противном случае нас ждет путь «последовательных улучшений».

«Последовательные улучшения» для Кирилла — ругательство. Он выводит из серого массива «реальности» маленькую стрелочку и направляет ее куда-то вбок. «Сегодня на совещании мы придумали отличную идею», — сообщает он так, словно разыгрывает сценку. «Это, правда, классная идея, все с этим согласились, — продолжает он. — Через неделю мы придумали еще одну...». Он пристыковывает к первой короткой стрелочке вторую и направляет ее куда-то вниз. Затем третью, затем четвертую. Маленькие стрелочки теснятся, путаются, накладываются друг на друга и водят нас кругами вокруг все той же неряшливо заштрихованной реальности. В это время, где-то там высоко в правом верхнем углу карты по-прежнему горит недостижимая звезда брэнда.

«Тут нет ничего сложного, нужно просто суметь точно сформулировать идею своего продукта, — говорит Кирилл. — Тогда движение по направлению к брэндру станет само собой разумеющимся. Вот только почему-то большинство все равно предпочитают „метод последовательных улучшений”». □

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

Все больше интернет-компаний стремятся превратить свои порталы в операционные системы нового типа.

текст: **Алексей Гостев**



«**W**eb 2.0 — это коммунизм», — любит говорить **Илья Сегалович**, директор по разработке компании «Яндекс». По его мнению, чтобы выжить на интернет-рынке, необходимо делиться. Делиться идеями, кодами и даже деньгами.

То, что «боги» интернета не любят жадных, стало понятно давно. Однако лишь теперь принцип «надо делиться» становится официальной политикой крупнейших интернет-компаний. В октябре этого года CEO Yahoo! **Джерри Янг** объявил о планах открыть код своего сайта и превратить компанию в операционную систему или платформу, для которой разработчики смогут создавать свои собственные приложения. Еще раньше, в мае 2007-го, служба Yahoo! Maps уже открыла для публики свои коды. В результате в США расцвел феномен «народной картографии», вызвавший к жизни такие странные карты, как секс-атлас района Сан-Франциско или чикагский атлас преступлений. Аналогичные возможности предоставил разработчикам и Google.

«Превратиться в платформу — трудная задача для любой компании. Но мы решили попробовать. Принося пользу другим, мы одновременно усиливаем собственный бизнес», — уверен **Джерри Янг**. О «платформизации» объявила и одна из крупнейших социальных сетей — Facebook. Теперь в интересах как Yahoo!, так и Facebook заманить к себе побольше разработчиков подобных приложений. Альтернативную стратегию превращения портала в платформу предлагает американский эксперт по интернет-экономике **Джефф Джарвис**. «Вместо того чтобы концентрировать разработку на своем сайте, Yahoo! могла бы добиться большего успеха, устроив самой себе своеобразную вивисекцию и раздробив себя на множество виджетов, которые можно было бы интегрировать в сайты сторонних разработчиков», — считает Джарвис. Кстати, идея Yahoo! Maps именно в этом и заключается: разработчики могут интегрировать карты в собственные сайты.

Если раньше интернет-компании ревниво оберегали собственный программный код, то теперь соревнуются друг с другом в попытках приманить как можно больше разработчиков на свои платформы. Из среды, разделенной на множество «частных зон», интернет превращается в совокупность взаимно пересекающихся платформ. Наверное, у каждого участка будет собственник. Но этим собственникам придется делиться. □

лучшее из блогов

Грант Маккрэкен, **маркетолог**

Самое интересное изобретение года — микрочип, регистрирующий движение на кроссовках Nike. Он передает информацию о пройденных милях на iPod, а дома я загружаю ее в компьютер. Спортивные упражнения — одинокий, трудный и скучный процесс. С новым чипом я могу виртуально соревноваться с другими людьми и даже создать виртуальную команду родного города. Nike создал новый тип публичности. По-моему, отличный маркетинг!
blog: [This Blog Sits At The](http://www.cultureby.com/trilogy)
<http://www.cultureby.com/trilogy>

Билл Тейлор, **предприниматель**

Исследователи Gallup в книге Human Sigma доказывают: потребители, эмоционально привязанные к компании, приносят ей большую прибыль, чем рационально лояльные. «Эмоциональные» прибыли часто попадают под нож сокращения расходов. Сайт по прокату DVD Netflix, наоборот, заменил анонимную помощь по e-mail на дорогую поддержку по телефону, чтобы с потребителем общался живой человек. А как в вашей компании обстоят дела с «эмоциональными технологиями»?

blog: [Game Changer](http://discussionleader.hbsp.com/taylor/2007/09/your_company_and_customers_nee.html)
http://discussionleader.hbsp.com/taylor/2007/09/your_company_and_customers_nee.html

Джефф Джарвис, **предприниматель**

После покупки Microsoft 1,6% акций Facebook за \$240 млн говорили о том, что стоимость этой социальной сети — \$15 млрд. Безумие? По оценке Deutsche Bank, «цена» одного читателя газеты — \$964 в год. У Facebook — 50 млн активных пользователей, проводящих на сайте 20 мин в день вместо средних 41 мин в месяц на газетных сайтах. И число пользователей Facebook растет на 200 тыс. в сутки!

blog: [The Buzz Machine](http://www.buzzmachine.com)
<http://www.buzzmachine.com>



График работы рекламирует банк лучше, чем билборды

Деньги в розницу

текст: **Анастасия Джмухадзе**

«Каждая великая компания заново изобретает отрасль, в которой работает, — говорит основатель Commerce Bank **Вернон Хилл**. — Вот и мы не копируем глупые банки. Мы копируем лучших розничных торговцев».

В компании Commerce Bancorp не принято давать оценки, сравнивая себя с коллегами по цеху, такими как Bank of America или Citigroup. Гораздо охотнее руководители приводят в пример закусочные Starbucks или сетевой магазин Best Buy: вся структура корпорации максимально приближена к ритейлу. Правда, традиции одной из самых консервативных отраслей в Commerce изучают и учитывают — чтобы знать, что сводит с ума клиентов «обычных» банков.

В 1973 году Вернон Хилл, франчайзи Burger King, решил стать банкиром. Оставаясь при этом приверженцем философии фастфуда, Хилл намеревался разрушить общепринятое представление о банках, позаимствовав бизнес-модель ритейла. С самого начала он поставил себе задачу открыть как можно больше небольших «точек», сменив даже их традиционное название: вместо *branche* («отделение») — *store* (буквально «магазин»). За 34 года количество филиалов выросло с одного до 435. Компания открывает 65 новых отделений в год и планирует к 2010-му довести их число до 800.

Как ни странно, но одним из главных козырей Хилла стали часы работы. Странно, потому что ничего особенного в них не было. Для ритейла. Но не для банка. «Первый вопрос, который мне задают банкиры: „Как, вы работаете по воскресеньям?“ — говорит Вернон Хилл. — „Wal-Mart открыт, все моллы открыты, — отвечаю я. — Разве это сложно?“» Рабочая неделя Commerce Bank составляет 70–80 часов, и он открыт даже в уикенд — до Хилла на такое святотатство не решались. Причем во многих «точках» банк работает по системе *drive through* — клиент подъезжает к окошку и совершает необходимые операции, не выходя из машины. Принцип быстрого обслуживания — один из главных для компании. Например, пластиковую карточку здесь изготавливают моментально, прямо при вас, как только открываете счет.

Вернон Хилл — создатель Commerce Bank.

Родился в 1946 году. Получил степень MBA в Университете Пенсильвании (штат Филадельфия). В 2005-м вместе с женой Ширли и собакой Сэром Даффи пожертвовал \$10 млн на строительство ветеринарного комплекса в своей альма-матер. Владелец Villa Collina — самой большой частной резиденции в Нью-Джерси, площадь свыше 4 тыс. кв. м. Долгое время страдал от заикания, но в итоге практически полностью преодолел недуг. Внедрил принципы индустрии фастфуда в банковском секторе, результатом чего стала компания стоимостью \$8,5 млрд.

У Хилла, по его словам, «несерьезный» подход к клиентам: он предлагает обслуживание «как в магазине на углу». Вместо сдержанной банковской атмосферы шокирует неформальным сервисом: у стойки и окошек расставлены емкости с печеньями и собачьими лакомствами. Любой прохожий может воспользоваться Penny Arcade — автоматами, пересчитывающими монеты. И главное, практически в каждое посещение клиенты получают на память мелкие сувениры: кружки, блокноты и т. п.; только в 2006 году Commerce Bank раздал бесплатно более 28 млн ручек. «Основная наша задача, — объясняет Вернон Хилл, — сделать все, чтобы клиенты были довольны: им должно быть приятно заниматься даже таким делом, как оплата счетов».

Стратегия Хилла себя оправдала: вслед за ним принципы ритейла в банковской сфере стали вводить и другие участники рынка. Коммерческий успех также не заставил ждать. Сейчас, по словам Хилла, в каждом отделении средний объем депозитных вкладов достигает \$100 млн, в то время как по отрасли эта цифра составляет \$50–70 млн. В 1996 году объем рынка компании составлял \$800 млн, а в октябре 2007-го владелец продал Commerce Bancorp за \$8,5 млрд компании TD Bank — пятому по объему депозитов банку США. □

Лист в руки

текст: **Анастасия Джмухадзе**

«Когда мне захотелось начать этот бизнес, я даже не представлял, как это реально делается, — рассказывает основатель компании по производству бумаги Raremap **Алексей Кривенков** (на фото). Идея зародилась во время отпуска в Италии, в музее бумаги городка Фабриано, где есть детский аттракцион: за 10

евро лист может отлить любой желающий.

Бывший совладелец проекта Mail.ru, в 2000 году продавший 20% акций почти за \$1 млн, лет пять не занимался бизнесом и искал для себя абсолютно новое поле деятельности. «Мне хотелось делать что-то неожиданное и необычное, вручную, медленно и без всяких машин, — объясняет Кривенков свое желание прийти в писчебумажную отрасль. — Задачей было производить хэнд-мейд продукцию без этой нарочитой или случайной убогости и кривобокости, чтобы в итоге получить качественную и эксклюзивную бумагу». В 2005 году Алексей, выяснив, что на российском рынке у него конкурентов не намечается, почти на год уехал в Италию, чтобы научиться у европейских мастеров искусству литья бумаги. Освоив технологию, начал выпуск сделанной вручную бумаги с водяными знаками и открыл интернет-сайт для ее продвижения. В общей сложности инвестиции составили около \$100 тыс. — на само оборудование ушла примерно треть суммы, остальное — на эксперименты, зарплату и аренду помещения. «Первый лист, сделанный уже не на кухне, я помню до сих пор, он был с изображением Моны Лизы. Мы все радовались как дети и всем его показывали — у нас получилось! Он до сих пор у меня хранится», — рассказывает владелец компании Raremap.

Поскольку производство бумаги с собственным водяным знаками на российском рынке оказалась уникальным, благодаря сарафанному радио клиенты у Кривенкова появились практически сразу, а спрос начал быстро расти. «Сейчас в нашей базе около 500 постоянных клиентов — представители „среднего бизнеса“. Крупные корпорации чаще обращаются за приглашениями и поздравительными бланками к конкретным мероприятиям», — рассказывает Алексей.

Особенность бумаги, которую делают в Raremap, — отдельная отливка каждого листа. «У нас та же технология, что и у европейских мастеров

XIII века. В отличие от обычного производства, где со скоростью порядка 100 км в час льют полотно шириной в десятки метров, а потом режут, мы производим листы поштучно», — объясняет основатель компании. В итоге можно не просто получить бумагу из нужного сырья (бумага может быть рисовая, банановая, конопляная и пр.), определенно-го цвета и фактуры, — ценители и знатоки распознают бумагу ручного производства и по специфическому, скругленному, не режущему краю. Кроме того, абсолютно любой рисунок или надпись можно сделать водяным знаком. Для этого по специальному эскизу производится сетка с выпуклостями и выемками, на которую потом льют бумажное сырье. Сейчас у Кривенкова работают 12 человек, каждый из них может сделать до 1000 листов в день.

По словам Алексея, объем продаж составляет 500–600 тыс. руб. в месяц, но значительно увеличивать количество выпускаемой бумаги не планируется. «Гнать поток противоречит нашей идее», — объясняет он. Развивать бизнес Кривенков планирует за счет «высокого передела» своей продукции: например, создать отдел для производства приглашений с собственным дизайн-бюро. А также развивать операционный сервис, в частности, сделать более удобным интерфейс сайта, чтобы клиенты могли сделать заказ и оплатить его в режиме онлайн. □

план действий

- разработка новых видов продукции из уникальной бумаги ручного производства
- организация собственного дизайн-бюро
- запуск интернет-магазина бумаги, позволяющего удаленно сделать и оплатить заказ, получив его по почте

с49



ЕВГЕНИЙ ЛУДИН



лаборатория

КОРПОРАТИВНЫЕ МОШЕННИЧЕСТВА

деловые игры → с58
банк решений → с62

Корпоративное мошенничество стало настоящим бичом российских предприятий. Но масштаб бедствия можно ограничить, если вовремя обратить внимание на несколько простых признаков.

Охота на крыс

текст:

юлиана петрова

иллюстрация:

анна музыка

Великие комбинаторы

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА машиностроительного завода вместе с финансовым директором и начальником ремонтной службы провели комбинацию, которую можно назвать поистине виртуозной. Под видом металлолома они продали вполне исправный металлообрабатывающий станок некоей подставной фирме. Месяц спустя этот станок, слегка отремонтированный, почищенный, смазанный, покрашенный и снабженный новыми документами, был заново куплен этим предприятием в связи с «острой производственной необходимостью». Но уже не как металлолом, а за 60% стоимости такого же нового оборудования. Разницу между ценой металлолома и якобы свежеприобретенного станка, составившую ни много ни мало \$1 млн, махинаторы благополучно поделили.

Совершенно случайно о комбинации узнал генеральный директор, по совместительству главный акционер. Раздосадованный тем, что его так легко обманули, и не желая делать свой промах достоянием гласности, он тоже провел остроумную комбинацию: главного ремонтника уволил, а своего заместителя перевел на почетную должность директора по стратегическому развитию с сохранением оклада. Правда, поле деятельности свеженазначенного директора несколько изменилась: вместо липовых договоров ему пришлось составлять лишь планы по развитию. Можно считать, что всех злоумышленников, фигурирующих в этой истории, все-таки настигло справедливое возмездие.

Да что металлолом! Отечественным махинаторам принадлежит авторство изысканной идеи по выводу прибыли на подставные фирмы с помощью так называемых векселей-призраков, рассказывает руководитель практики финансовых расследований компании «ФБК-право» **Александр Сотов**. Например, высшие руководители, заинтересованные в уходе денег из-под носа у хозяев предприятия, создают подставную фирму. Ее миссия состоит в изготовлении своими силами (или заказе на стороне) копии реального векселя, выпущенного какой-либо крупной компанией под поручительство авторитет-

с51



ЕВГЕНИЙ ДУДИН



ного банка. На следующем этапе предприятие, где работают нечистые на руку топ-менеджеры, официально заключает с этой фирмой договор о покупке векселя и перечисляет ей средства. Впоследствии этот вексель продается другой подставной фирме, с отсрочкой платежа, а фирма-покупатель скрывается, не заплатив. Конечно, рано или поздно у акционеров возникает вопрос: куда делись деньги? Однако ревизоры, кроме досадного, но довольно обычного промаха в ведении бизнеса, ничего не находят: вексель-то такой действительно существует. А уже объяснить этот промах, привести целый ряд веских обоснований, — как говорится, дело техники. По части изобретательности наши менеджеры могут дать фору западным коллегам, резюмирует Сотов.

Портрет жертвы

«ПОКА ВЫ ЛИСТАЕТЕ ЭТУ КНИГУ, у вас воруют» — так начинается книга «Правила охоты на „крыс“, или Как бороться с внутрикорпоративными хищениями», написанная известным экспертом по проблемам защиты активов **Уралом Сулеймановым**. Причем воровство, уверен автор, имеет место в любом бизнесе — от ларька на автобусной остановке до крупнейших корпораций.

И это не чрезмерное преувеличение. По данным исследования экономических преступлений, подготовленного компанией PricewaterhouseCoopers (PwC) совместно с университетом Мартина Лютера (Германия) в 2007 году, жертвами экономических преступлений за последние два года стали 59% российских компаний — это выше, чем среднемировой показатель (43%). Причем, как подсчитали аналитики PwC, средний размер ежегодного ущерба, который отечественные компании несут из-за мошенников, в пять раз выше среднемирового — \$12,8 млн против \$2,4 млн.

Максимальному риску внутренних злоупотреблений подвержены предприятия с развитой региональной сетью филиалов или «дочек», говорит Александр Сотов. Прежде всего из-за конфликта интересов между материнским холдингом и региональ-

ными «дочками». Материнские компании пытаются выкачать максимум денег из «дочек», а менеджмент дочерних предприятий стремится сам получать доходы от их деятельности. Завышение расходов, хищение выручки и продукции, фальсификация отчетности, получение у компании крупных ссуд, которые так и не возвращаются в корпоративную кассу, — основные симптомы «холдинговой болезни».

Кроме того, жертвами корпоративных махинаторов почти всегда становятся предприятия, переживающие переходный период, то есть этап поглощения. Воспользовавшись смутным временем, менеджеры создают собственные фирмы и выводят в них клиентуру и деньги, переманивают лучших сотрудников. А затем и сами увольняются, чтобы возглавить собственное дело. Такая кража бизнеса сплошь и рядом случается в России, отмечает Сотов.

Однако в любых компаниях основной катализатор мошенничества — слабость корпоративной контрольно-карательной системы. Движение товарно-материальных ценностей плохо контролируется? До сих пор махинаторов разоблачали, но они отделялись только легким испугом? Значит, такая компания представляет собой идеальную среду для корпоративных злоупотреблений. Именно слабость внутреннего контроля в сочетании с географически распределенной структурой, а так-



Александр Сотов из «ФБК-право» (слева) уверен, что мошенники из отечественных компаний могут дать фору своим западным коллегам. Иван Рютов (Ernst & Young) считает, что в России доля сотрудников, готовых анонимно информировать руководство о мошенничествах, гораздо выше, чем в мире, — и этим надо пользоваться

ГРИГОРИЙ СОВЕНКО

же неразберихой из-за частых реорганизаций и делает многие российские предприятия легкими мишенями для внутренних злоумышленников, уверены эксперты.

Присвоение активов

ПО ДАННЫМ того же исследования PwC, в нашей стране самым распространенным видом противоправных действий является присвоение активов — 44% случаев, за ним следует коррупция, то есть взятки и «откаты» — 34%. Тогда как искажение отчетности, один из любимейших инструментов из арсенала европейских мошенников, имеет скромную долю 18%.

Итак, самым расхожим и опасным видом мошенничества считается воровство, то есть хищение денег или имущества: продукции, оборудования, запчастей, расходных материалов, сырья и прочего. Для этого сотрудники на всех уровнях корпоративной иерархии раздувают расходы. Вступая в сговор с подставными компаниями, они оплачивают фиктивные счета за несуществующие услуги и неполученные товары, не взыскивают выданные кредиты, манипулируют фондом зарплат, включая в платежные ведомости «мертвые души», завышают командировочные и офисные расходы. Ну и, конечно, завышают потребности: технологические нормы на производстве, объемы ремонтных работ, потребности в бензине и запчастях. Но, пожалуй, наиболее обширными возможностями для раздувания затрат обладают департаменты строительства, которые дублируют объемы работ, манипулируют с коэффициентами и оплачивают фиктивных подрядчиков.

«Самый простой способ обнаружить, что кто-то посягает на корпоративную казну, — поясняет **Иван Рютов**, руководитель группы по расследованию мошенничества и содействию в спорных ситуациях компании Ernst & Young, — периодически сравнивать взаимосвязанные показатели и тщательно разбираться с нестандартными отклонениями. Копать надо».

Средний размер ежегодного ущерба, который отечественные компании несут из-за мошенников, впятеро выше среднемирового — \$12,8 млн против \$2,4 млн

Подозрительно, например, когда дебиторская задолженность растет заметно быстрее выручки или же фонд оплаты труда увеличивается несмотря на сокращение штата. Если на производстве по непонятным причинам фактические нормы расхода материалов на единицу продукции начинают отклоняться от «бумажных» нормативов, это тоже тревожный знак. Очень хорошим индикатором хищений являются амортизация и досрочные списания. Скажем, предприятие реализует масштабную инвестиционную программу, модернизирует цеха, а амортизация основных средств не растет. Или же оборудование списывается раньше истечения номинального срока службы (что очень часто происходит с автомобильным парком).

Андрей Елинсон, долгое время возглавлявший группу финансовых расследований в Deloitte & Touche, а ныне директор по корпоративному управлению и внутреннему контролю в «Базовом элементе», привел такой пример из своей практики. На одном заводе инвентаризация показала наличие значительного количества продукции и материалов, не зарегистрированных в бухгалтерской системе. Учет использования производственного оборудования при этом вообще не велся. Ревизоры стали разбираться и выяснили, что топ-менедж-

Активный подход ущерб российских компаний от мошенничества

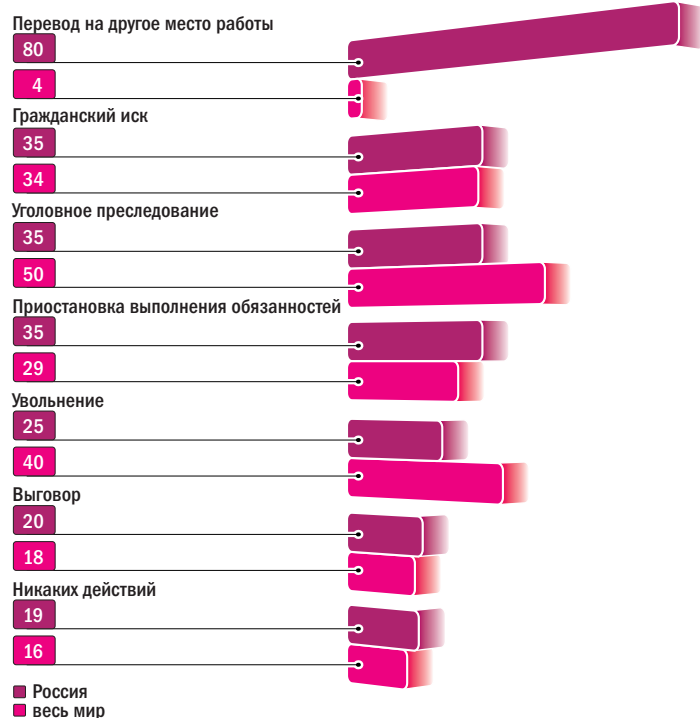


Средний финансовый ущерб:

Россия — \$12,8 млн
Центральная и Восточная Европа — \$3,3 млн
весь мир — \$2,4 млн

Источник: PricewaterhouseCoopers, Global Economic Crime Survey 2007

Преступление и наказание действия в отношении лица, подозреваемого в мошенничестве



Источник: PricewaterhouseCoopers, Global Economic Crime Survey 2007

мент создавал неучтенные излишки сырья и организовывал производство неучтенной продукции с целью дальнейшей продажи за наличные подставным фирмам. В дополнение к официальному двухсменному графику на заводе была организована неучтенная третья смена. Работа в три смены продолжалась около двух лет, в результате этой деятельности менеджмент компании положил в карман около \$20 млн.

Коррупция

ВТОРОЕ МЕСТО в рейтинге наиболее употребительных жанров мошенничества в России, как водится, занимают взятки и «откаты». Коррупция охватывает все подразделения — от финансовой дирекции до ремонтной службы. И больше других на этом поприще «отметились» финансисты, продавцы и снабженцы.

Например, финансовый директор вносит изменения в платежный календарь, передвигая вперед «дружественных» поставщиков и подрядчиков. Или же, действуя в стоворе с конкретным банком, добивается, чтобы гендиректор или акционеры дали согласие на получение кредита в этом банке. Разумеется, процентная ставка по займу будет весьма выгодной для банка и невыгодной для предприятия. В свою очередь, отдел сбыта продает продукцию по заниженным ценам «своим» дилерам, получая от них «откаты». Та же схема в отделе снабжения: закупщики приобретают сырье, материалы, услуги у «дружественных» поставщиков по завышенным ценам.

Первый признак коррупции, по мнению экспертов, — непрозрачность выбора поставщиков и подрядчиков. Если к тому же товары и услуги закупаются по ценам выше рыночных, а договоры заключаются на условиях, невыгодных компании (без штрафов

ных санкций за нарушение сроков поставки, со 100-процентной предоплатой, без скидок за объем закупки), значит, руководитель службы снабжения наверняка получает «откаты».

Впрочем, отмечает Александр Сотов, и тендеры тоже не панацея. Наоборот, недобросовестные конкурсы, в которых победа всегда достается «своему» кандидату, постепенно становятся одним из самых популярных злоупотреблений в России. Отчасти потому, что доказать тендерные махинации очень трудно. Нужно штудировать техническое задание (не написано ли оно под одного поставщика), изучать кандидатов (реальные это претенденты или подставные фирмы для массовки), состав конкурсной комиссии (не связаны ли члены жюри «теплыми отношениями» с тем или иным участником).

Бумаготворчество

КАК НИ СТРАННО, искажение отчетности, которого после череды громких корпоративных скандалов в США и Европе акционеры боятся как огня, у нас очень часто не считается настоящим нарушением. По словам Ивана Рютова, терпимость акционеров к фальсификации отчетности — чисто российское явление. Весьма распространенная в нашем отечестве практика минимизации налогов, негласно одобряемая главными акционерами, сопровождается искажением отчетности. Однако собственники упускают из виду, что их сотрудники, укрывая прибыль от налогов, нередко уводят ее в свой карман.

Творческая обработка отчетности обычно является прерогативой высших руководителей, с подачи которых действует бухгалтерия. Ключевой признак манипуляций с отчетностью, по убеждению Андрея Елинсона, — фиктивность: выручка «рисует» по фальшивым счетам и контрактам, несуществующее имущество учитывается по фиктивным же договорам купли-продажи. Чаще всего топ-менеджмент искажает информацию о прибыли, расходах, долговых обязательствах, учитывает доходы будущих периодов.

Признаки фальсификации отчетности те же, что и при краже активов, — явные несоответствия во взаимосвязанных показателях. Вот пример из практики: акционеры одной компании насторожились тот факт, что рост выручки от продаж составил 20% за год, тогда как дебиторская задолженность выросла на 49%. Пришедшие ревизоры выяснили, что большое число счетов,

договоров и накладных явно сфабриковано. Секрет раскрылся просто: директора в надежде на бонусы по итогам года искусственно раздули выручку.

На другом предприятии собственник заметил слишком явный дисбаланс между относительно небольшими расходами на доставку и сильно возросшей стоимостью проданных товаров. Причем продукция была отгружена, но не оплачена покупателями. Вызвал подозрения и небольшой (на фоне увеличения стоимости товаров) прирост выручки. Выяснилось, что топ-менеджеры пустились на махинации с имуществом для получения кредита от западного банка. Они искусственно завысили количество товаров в дебиторской задолженности, что автоматически подняло стоимость активов предприятия. В результате улучшились важные для банка финансовые показатели — коэффициенты ликвидности. Правда, только на бумаге.

Генеральная ротация

ВО ВСЕМ МИРЕ главным мошенником является не рядовой работник, который вынес с комбината батон колбасы, или водитель, продавший бензин налево, а топ-менеджер.

Не так давно компания KPMG опубликовала обзор «Корпоративные мошенники: кто они?» (KPMG's Profile of a Fraudster Survey 2007), в котором проанализировала 360 случаев злоупотреблений в Европе, Индии, Африке и на Ближнем Востоке. По версии KPMG, портрет среднестатистического «оборотня в галстуке» таков: мужчина в возрасте от 36 до 55 лет, если он не гене-

Портрет злоумышленника состав экономических преступников по статусу в компании

Высшее руководство

41

Руководители среднего звена

20

Прочие сотрудники

24

20

17

38

■ Россия
■ весь мир

Источник: PricewaterhouseCoopers, Global Economic Crime Survey 2007

ральный директор, то скорее всего возглавляет финансовый департамент или коммерческую дирекцию. Он облегчает корпоративную кассу минимум на 1 млн евро в год и «попадает» не раньше чем через три года с начала своей деятельности.

Аналитики KPMG пришли к неутешительным для акционеров выводам: 49% мошенничеств совершаются топ-менеджера-

ВОЙДИТЕ В КНИГУ

реклама

Станьте участником издательского проекта ИД «Коммерсантъ»
Поднимите престиж своей компании и торговой марки
Получите рекламу во всех изданиях ИД «Коммерсантъ»



Наши книги неизменно вызывают читательский интерес и пользуются высоким спросом. Этот успех делят с нами ведущие компании. Присоединяйтесь!

8 (499) 943 97 24, 8 (499) 943 91 98
ols@kommersant.ru
dorofeev@kommersant.ru

ми, еще 11% — членами совета директоров. Сотрудники среднего звена оказались виновны в 26% случаев, а низовой персонал — лишь в 14%. Причем высший руководитель обычно крадет в шесть раз больше, нежели менеджер среднего звена.

Наказывают высокопоставленных мошенников тоже иначе, нежели рядовых сотрудников, которых выгоняют или передают в руки правоохранительных органов без особых раздумий. С руководителями высшего ранга акционеры часто пытаются полюбовно договориться о возмещении ущерба, причем две трети разбирательств на высшем уровне, как выяснили аналитики KPMG, остаются секретом даже в пределах самой компании.

В России же, где вклад руководителей высшего ранга в общую картину корпоративных мошенничеств, по единогласному мнению экспертов, особенно велик, санкции по отношению к нарушителям сегодня еще более дипломатичны, чем за рубежом (см. график на стр. 54). Так, по данным исследования PwC, у нас реже увольняют и заводят меньше уголовных дел. Кроме того, наши акционеры гораздо чаще, нежели их коллеги в других странах, ограничиваются отстранением злоумышленников от дел или просто вынесением выговоров. Самой популярной карательной мерой в России оказался перевод виновника на другое место работы (так поступили 80% российских компаний, опрошенных PwC, против 4% в мировой практике).

Неэффективно? Вовсе нет, считает Урал Сулейманов. И вспоминает случай из своей практики: «Однажды нам пришлось сме-

Работа в три смены продолжалась около двух лет, в результате этой деятельности менеджеры компании положили в карман около \$20 млн

нить на заводе трех коммерческих директоров за полтора года. И каждый из них уходил, оставляя гораздо больше порядка, чем было при его предшественнике. Но как только он начинал внедрять свои мошеннические схемы, мы тут же производили замену».

По мнению Сулейманова, очень помогает перевод сановного мошенника в своеобразный «отстойник» с громким названием вроде «управления перспективных проектов». Главное, чтобы на этом месте он был лишен доступа к денежным потокам и распоряжению товарно-материальными ценностями. Тонкость состоит в том, чтобы перевести виновного на равноценную должность или даже повысить в формальном статусе и окладе. В российских условиях это вполне оправданно. **СФ**

| Как расследуются крупные корпоративные мошенничества | | | | |
|--|---|---|--|----------|
| ЭТАП | НАЗВАНИЕ ПРОЦЕДУРЫ | СОДЕРЖАНИЕ | РЕКОМЕНДАЦИИ | ДОЛЯ, %* |
| СПЕШКА ПРОТИВОПОКАЗАНА | 1 ИЗУЧЕНИЕ ПЕРВОНАЧАЛЬНЫХ ПОДОЗРЕНИЙ | ИЗУЧЕНИЕ ИСТОЧНИКОВ: АНОНИМНЫХ СООБЩЕНИЙ, РЕЗУЛЬТАТОВ АУДИТА, ДОКУМЕНТОВ О РАСХОДАХ ПОДОЗРЕВАЕМОГО И ПР. | * НЕ СЛИШКОМ СПЕШИТЕ * ХРАНИТЕ СВОИ ПОДОЗРЕНИЯ В СЕКРЕТЕ * НЕ СПЕШИТЕ ВЫНОСИТЬ СОР ИЗ ИЗБЫ * НЕ СПЕШИТЕ КОНСУЛЬТИРОВАТЬСЯ С ВНЕШНИМИ АУДИТОРАМИ * НЕ ПРИНИМАЙТЕ РЕШЕНИЙ ОТНОСИТЕЛЬНО ИСХОДА ДЕЛА ДО УСТАНОВЛЕНИЯ ФАКТОВ | 5 |
| | 2 ПОСТАНОВКА ЗАДАЧ | ОБСУЖДЕНИЕ С АКЦИОНЕРАМИ ПОДОЗРЕНИЙ, СОГЛАСОВАНИЕ С НИМИ ЗАДАЧ РАССЛЕДОВАНИЯ И ТОГО ИСХОДА, КОТОРЫЙ БЫ ИХ УСТРОИЛ | ОБЫЧНО СТАВЯТСЯ СЛЕДУЮЩИЕ ЗАДАЧИ: — УСТАНОВИТЬ ФАКТЫ — ДОБИТЬСЯ УГОЛОВНОГО ПРЕСЛЕДОВАНИЯ — ВЕРНУТЬ АКТИВЫ — ПРЕДОТВРАТИТЬ ПОТЕРИ В БУДУЩЕМ — СОЗДАТЬ СРЕДСТВА СДЕРЖИВАНИЯ ДЛЯ ДРУГИХ | 5 |
| | 3 ПЛАНИРОВАНИЕ И ПОДГОТОВКА К НАНЕСЕНИЮ УДАРА | * ИЩУТСЯ ОТВЕТЫ: ГДЕ ИСКАТЬ ДОКАЗАТЕЛЬСТВА, КТО УЧАСТНИК И КТО ПРИКРЫВАЕТ, КТО ВЫИГРЫВАЕТ, БЫЛИ ЛИ ПРЕЦЕДЕНТЫ В ПРОШЛОМ * СОСТАВЛЯЕТСЯ СПИСОК СПОСОБОВ ВОЗМЕЩЕНИЯ ПОТЕРЬ * РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ ЛОВУШЕК: КОНТРОЛЬНЫХ ЗАКУПОК, УСТАНОВКА СКРЫТЫХ КОНТРОЛЬНЫХ УСТРОЙСТВ, ВИДЕОКАМЕР, ПЕРЕХВАТ ПОЧТЫ, ОБЫСК ОФИСА ПОДОЗРЕВАЕМОГО, ПРОСМОТР ДАННЫХ НА КОМПЬЮТЕРЕ ПОДОЗРЕВАЕМОГО | * ИЗУЧИТЕ ТЕОРИЮ МОШЕННИЧЕСТВА * РАЗРАБОТАЙТЕ ПЛАН РАССЛЕДОВАНИЙ * РАССМОТРИТЕ НЕОБХОДИМЫЕ ДОКАЗАТЕЛЬСТВА * ЕСЛИ МОЖЕТЕ, ДОСТАВЬТЕ ВАЖНЫЕ ДОКАЗАТЕЛЬСТВА * НАЗНАЧЬТЕ ГРУППУ ПО РАССЛЕДОВАНИЮ * ПЛАНИРУЙТЕ РАБОТУ В МЕЛЬЧАЙШИХ ДЕТАЛЯХ | 5 |
| ТРЕБУЕТСЯ БЫСТРОТА ДЕЙСТВИЙ | 4 ПЕРВЫЙ ШАГ | ПОПЫТКА ВЗЯТЬ МОШЕННИКА С ПОЛИЧНЫМ | УСТРОЙТЕ ЕГО КАК ЗАСАДУ | 10 |
| | 5 ОПРОСЫ | УСТАНОВЛЕНИЕ ВОЗМОЖНЫХ СВИДЕТЕЛЕЙ И ИХ ОПРОС | ТЩАТЕЛЬНО ПЛАНИРУЙТЕ | 20 |
| | 6 ПОСЛЕДУЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ | ЗАМОРАЖИВАНИЕ АКТИВОВ И РАЗРАБОТКА ДИСЦИПЛИНАРНЫХ САНКЦИЙ | ЗАВЕРШАЙТЕ ЭТОТ ЭТАП КАК МОЖНО БЫСТРЕЕ | 55 |
| | 7 ПОДГОТОВКА ОТЧЕТОВ О РАССЛЕДОВАНИИ | ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ ВСЕХ ЭТАПОВ РАССЛЕДОВАНИЯ С ОБЗОРОМ ХРОНОЛОГИИ И ДОКАЗАТЕЛЬСТВ | ТЩАТЕЛЬНО ГОТОВЬТЕ И ОБЕСПЕЧЬТЕ ИХ КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ | |
| | 8 ВЫПЛАТА СТРАХОВКИ (ЕСЛИ ТАКОВАЯ ИМЕЕТСЯ) | ВЫБИВАНИЕ ДЕНЕГ ПО СТРАХОВКЕ ОТ ФИНАНСОВЫХ ПОТЕРЬ, СВЯЗАННЫХ СО ЗЛОУПОТРЕБЛЕНИЯМИ ПЕРСОНАЛА | ГОТОВЬТЕСЬ К ОСТРОЙ БОРЬБЕ | |
| | 9 ОТСЛЕЖИВАНИЕ АКТИВОВ | ВЫЯВЛЕНИЕ СЛЕДОВ ВЫВОДА ДЕНЕГ ИЛИ ИМУЩЕСТВА (БАНКОВСКИХ СЧЕТОВ, ДЕПОЗИТОВ, ОФШОРОВ, БЕНЕФИЦИАРОВ) | | |
| | 10 ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ДОКАЗАТЕЛЬСТВ | СВИДЕТЕЛЬСКИЕ ПОКАЗАНИЯ В СУДЕ | | |
| | 11 ПРОЯСНЕНИЕ ВОПРОСА | ПОДВЕДЕНИЕ ОКОНЧАТЕЛЬНЫХ ВЫВОДОВ И МЕР ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЯ НА БУДУЩЕЕ | ЗАКРЫТИЕ ДЕЛА | |
| * В ОБЩЕМ ОБЪЕМЕ ДЕЙСТВИЙ ПО РАССЛЕДОВАНИЮ ИСТОЧНИК: М. КОМЕР «РАССЛЕДОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОГО МОШЕННИЧЕСТВА» | | | | |

РЕГИСТРАЦИЯ

- > (495) 960 31 18, 797 31 71 (ДОБ. 2047)
- > CONFERENCE@SF-ONLINE.RU
- > WWW.SF-ONLINE.RU РАЗДЕЛ «СЕМИНАРЫ»
- > WWW.KOMMERSANT.RU

СТОИМОСТЬ УЧАСТИЯ

- все цены указаны без учета 18% НДС
- > СТОИМОСТЬ УЧАСТИЯ 17000 РУБЛЕЙ, ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ РАЗДАТОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, ОБЕД И ТРИ ПЕРЕРЫВА НА КОФЕ. ПО ОКОНЧАНИИ МЕРОПРИЯТИЯ КАЖДОМУ ДЕЛЕГАТУ ВЫДАЕТСЯ СЕРТИФИКАТ

СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

- > КАЖДЫЙ ТРЕТИЙ УЧАСТНИК ОТ ОДНОЙ КОМПАНИИ ПОСЕЩАЕТ КОНФЕРЕНЦИЮ БЕСПЛАТНО
- > ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ ИД «КОММЕРСАНТЬ» ПРЕДУСМОТРЕНА СКИДКА 10%

**КОНФЕРЕНЦИЯ
ИНВЕСТИЦИИ: УСПЕШНЫЕ ПРАКТИКИ
ПРИВЛЕЧЕНИЯ КАПИТАЛА**

05.12.2007

- > КОНФЕРЕНЦИЯ ПОСВЯЩЕНА ТЕМЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИЙ НА СОВРЕМЕННОМ РЫНКЕ РОССИИ И РАЗЛИЧНЫМ ВОЗМОЖНОСТЯМ ПРИВЛЕЧЕНИЯ КАПИТАЛА. ЗАДАЧА КОНФЕРЕНЦИИ ПРЕДСТАВИТЬ УЧАСТНИКАМ ВОЗМОЖНОСТЬ ОБСУДИТЬ КОНКРЕТНЫЕ МЕРЫ ПО ПОДДЕРЖАНИЮ БЛАГОПРИЯТНОГО ИНВЕСТИЦИОННОГО КЛИМАТА В РОССИИ

ТЕМЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

- > ОБЩИЕ ТЕНДЕНЦИИ ФОНДОВОГО РЫНКА РОССИИ
- > ОСНОВЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ ПОДДЕРЖКИ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ИНВЕСТОРОВ
- > РОЛЬ РОССИЙСКОЙ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ В ПРОЦЕССЕ СОЗДАНИЯ ОПТИМАЛЬНЫХ УСЛОВИЙ ДЛЯ ИНВЕСТИРОВАНИЯ
- > ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К КОМПАНИИ ПРИ РАЗМЕЩЕНИИ АКЦИЙ НА ЗАПАДНЫХ РЫНКАХ
- > МЕТОДЫ НЕЗАВИСИМОГО АНАЛИЗА ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ
- > ПРОФИЛЬ ПОТЕНЦИАЛЬНОГО ЭМИТЕНТА: РЫНОЧНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ И ОБЕСПЕЧЕНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ

- > РАЗВИТИЕ РЫНКА КОРПОРАТИВНЫХ ОБЛИГАЦИЙ В РОССИИ
- > РЫНОК ЗАИМСТВОВАНИЙ, ОБЩИЕ ВОЗМОЖНОСТИ: СХЕМЫ И СРОКИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБЛИГАЦИОННОГО ЗАЙМА
- > ЭТАПЫ ЭМИССИИ И СРОКИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА ПО ПРИВЛЕЧЕНИЮ ФИНАНСИРОВАНИЯ ЧЕРЕЗ ВЫПУСК ОБЛИГАЦИЙ
- > ЖИЗНЬ ПОСЛЕ IPO: ПРОФИЛАКТИКА ОШИБОК
- > IPO В РОССИИ ИЛИ ЗА РУБЕЖОМ: ЧТО ВЫБРАТЬ
- > ПРАКТИКА РАБОТЫ ФОНДА ПРЯМЫХ ИНВЕСТИЦИЙ: ТРЕБОВАНИЯ ФОНДА К ДОХОДНОСТИ И СТРУКТУРЕ БИЗНЕСА, В КОТОРЫЙ ВКЛАДЫВАЮТСЯ ДЕНЬГИ
- > ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ И ПРОБЛЕМНЫЕ ВОПРОСЫ КРЕДИТОВАНИЯ БИЗНЕСА
- > ВОЗМОЖНОСТИ ФАКТОРИНГА

КАК ИЗМЕНИТЬ СУДЬБУ КОМПАНИИ ЗА НЕСКОЛЬКО ЧАСОВ? НУЖНО ОРГАНИЗОВАТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ СОВЕЩАНИЕ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ВЫЯСНИЛ, КАКИЕ ПРИЕМЫ ПОМОГУТ ЕГО НЕ ПРОВАЛИТЬ. текст: **ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН**

Стратегический пинок

Новой дорогой

«К КОНЦУ ЭТОГО ДНЯ у нас должна быть новая стратегия, — ошарашил топ-менеджеров генеральный директор сети „магазинов у дома“ „Квикмарт“ **Антон Калабин**. — Решение принимать вам». Ситуация была неординарной. Весной этого года сеть привлекла инвестиции, но куда их лучше вложить: в расширение бизнеса или в отлаживание работы уже имеющихся магазинов?

Совещание по стратегии, возможно, один из самых важных инструментов управления. Разработать план выхода из кризиса, придумать новое направление деятельности — все это можно сделать за пару дней, если грамотно провести стратегическую сессию. Кроме того, такое совещание помогает сплотить команду: принимая общее решение, топ-менеджеры берут на себя ответственность за судьбу всего бизнеса.

Стратегическая сессия радикально отличается от обычного рутинного совещания. Ее цель — не просто обсудить проблему. Результатом практически всегда становится новое знание. Поэтому, собирая менеджеров для разработки стратегии, важно разбудить их творческое мышление. Например, в западных корпорациях совещания часто проходят в специально оборудованных «ситуационных комнатах», а сами сессии проводятся в виде игр, для разработки которых компании нанимают специальных дизайнеров (см. интервью на стр. 60).

В России культура проведения стратегических совещаний только зарождается. «В Японии сессия всегда заканчивается консенсусом, в США — договоренностью провести еще одну встречу, чтобы снять разногласия, а в России очень часто ни-



чем», — сетует генеральный директор компании «АМ-инвест» **Сергей Нуриджанов**. Основная причина провала стратегических совещаний — человеческий фактор. Сотрудники многих российских компаний привыкли к авторитарному стилю владельцев и не верят, что от их голоса может зависеть судьба компании. Поэтому нужно сначала расшевелить участников, заставив их высказать свою позицию, а затем привести менеджерское многоголосие к единому знаменателю.

Расшевелить шланг

«ЛЮДИ СИДЯТ, как черепахи в панцирях, и не подают признаков жизни», — говорит Сергей Нуриджанов. — Если их оттуда не вытащить, совещание закончится провалом».

Нуриджанов знает, о чем говорит: три года назад он возглавлял крупный холдинг безопасности и пытался говорить о стратегии с отставными полковниками. Ситуация на тот момент была кризисная — ушел ключевой клиент, обеспечивавший компании 60% оборота. Рынок частной охраны в это время стагнировал, бизнес был низкорентабельным. Нужно было найти новое направление для деятельности холдинга. Нуриджанов предполагал, что сотрудники сами понимают, чем они должны заниматься: «У людей всегда есть неструктурированное знание о том, что нужно делать. Вопрос в том, как его „высосать“».

Чтобы понять, что думает персонал о перспективах компании, Нуриджанов и приглашенный консультант проинтервьюировали всех ключевых управленцев холдинга и директоров ЧОПов. Однако интервью не принесли нового знания. «Сотрудники прикинулись „шлангами“, — рассказывает Сергей Нуриджанов, — отбивались от вопросов, изображая из себя обыкновенных тупых вояк». В результате решили провести опрос не в виде интервью, а в форме стратегического совещания.

Собрав менеджеров, Нуриджанов намеренно «ушел в тень». Когда в совещании участвует первое лицо компании, подчиненные стараются не высываться. Этот негласный «закон омерты» и губит многие совещания. «Я сдерживал себя, когда хотел что-то сказать», — говорит менеджер. — Иначе каждое мое предложение люди рассматривали бы как руководство к действию».

А чтобы сотрудники вновь не притворились «шлангами», Нуриджанов приме-

«В Японии сессия всегда заканчивается консенсусом, в Америке — договоренностью провести еще одну встречу, чтобы снять разногласия, а в России очень часто ничем»

нил методику, которую можно назвать «качели». Суть ее проста: разговор лучше начинать со знакомой наболевшей темы, а когда уровень доверия между собеседниками повышается, они готовы высказываться и на неудобные темы. «Стратегическую сессию не нужно начинать с обсуждения самой стратегии», — подтверждает генеральный директор компании «Альт» **Александр Печерский**. — Сначала нужно обсудить текущие проблемы, которые волнуют участников». Так, Нуриджанов начал обсуждение стратегии с конкретного вопроса: нужно иметь одну оружейную комнату или лучше их сделать несколько? «Постепенно мы расшевелили людей, и вскоре они были готовы говорить о более общих вещах», — вспоминает Сергей Нуриджанов.

Некоторые менеджеры высказали дельное предложение: чтобы выжить, необходимо выводить на рынок новые услуги, в частности инжиниринговые (охранная сигнализация, системы доступа и пр.).

В результате после нескольких подобных сессий топ-менеджеры приняли новую стратегию — холдинг начал предлагать клиентам инжиниринговые услуги, а также взялся за сокращение издержек.

В 2004 году персонал компании сократился с 3 тыс. сотрудников до почти 1,8 тыс. «Вскоре после принятия стратегии мне пришлось покинуть холдинг, но примерно год после моего ухода бизнес стабильно рос», — говорит Сергей Нуриджанов. — Мы дали компании хорошего пинка».

Анализ и синтез

ДАТЬ ПИНКА менеджерской креативности — важное, но не единственное условие для успешной стратегической сессии. Топ-менеджеры, подобно суду присяжных, должны прийти к единогласному решению. Если особых конфликтов в команде нет, то для достижения согласия годятся простые приемы.

Менеджеры корпорации «Эконика» в прошлом году задались целью сформу-

Пять стратегических шагов

Как провалить совещание

- 1_ Соберите как можно больше участников, в идеале всю компанию. Важно мнение каждого, даже курьера или уборщицы
- 2_ Проведите совещание без всякой предварительной подготовки — зачем топ-менеджерам знать, что они будут обсуждать?
- 3_ Проведите совещание в обыкновенной обстановке, когда кругом трезвонят телефоны и снуют сотрудники
- 4_ Пусть говорит только первое лицо, а остальные слушают — субординация превыше всего
- 5_ Ни в коем случае не протоколируйте решение — ведь топ-менеджеры не забудут, о чем они договорились

Как сделать совещание успешным

- 1_ В сессии должны участвовать лишь ключевые топ-менеджеры, то есть 8–10 человек. Когда участников больше, едва ли им удастся договориться
- 2_ Совещание пройдет продуктивнее, если каждый участник заранее подготовит свое видение проблемы, лучше в виде презентации
- 3_ Желательно оказаться подальше от рабочей суety. В идеале стоит вывезти людей в другое место, например на природу
- 4_ Каждый участник должен высказаться, причем решение должно быть общим
- 5_ Результаты стратегического совещания лучше не просто зафиксировать в специальном документе, но и дополнить его планом по воплощению стратегии в жизнь



Предлагая тот или иной вариант будущего компании на стратегическом совещании, люди отстаивают и свое собственное будущее

вом мировом опыте и лучших отечественных традициях предпринимательства и меценатства».

Несмотря на некоторую пафосность формулировки, ее принятие имело важное значение для «Эконики». Компания фактически изменила собственное понимание успеха. Если прежде главным критерием была доля рынка, то сейчас на первое место вышел показатель качества и инновационности — количество внедренных новинок и ноу-хау, которые не удалось повторить конкурентам.

Вероятно, относительная легкость, с которой «Эконика» смогла выработать столь важное решение, объясняется сбалансированностью команды. Но если интересы участников совещания кардинально расходятся, нужны другие меры.

Рост под запретом

«МЫ ПРИВЛЕКЛИ инвестиции, проект пошел, отступать некуда — нужно открывать новые магазины», — увещевал коллег коммерческий директор сети «Квикмарт». Директор по персоналу, слушая его, недовольно качала головой. Гендиректор сети Антон Калабин еще сам не знал, готова ли сеть к быстрому росту, и хотел выслушать мнение каждого из топов. Для этого он и организовал стратегическую сессию. Но, предлагая тот или иной вариант будущего компании на стратегическом совещании, люди отстаивают и свое собственное буду-

лировать новую миссию компании. «Раньше у нас был англосаксонский подход, то есть мы ориентировались только на финансовый результат, — говорит директор по стратегическому развитию «Эконики» Елена Комарова. — Нам показало, что он несколько устарел». Для определения новых ценностей была проведена стратегическая сессия. Компания использовала довольно простой метод достижения консенсуса — голосование с последующим обсуждением результатов.

Сначала приглашенные консультанты проинтервьюировали топ-менеджеров «Эконики», выясняя, что они понимают

под успешной компанией вообще. Обработав результаты, получили своеобразный рейтинг формулировок миссии.

«Лидерами оказались „гармония“, „вклад в культурное развитие России“, — вспоминает Комарова. Из всего списка отобрали 10 определений. Затем группа из четырех топ-менеджеров на их основании предложила несколько вариантов миссии. На серии стратегических комитетов эти варианты обсуждали другие топ-менеджеры. Результатом стала новая миссия корпорации: «Мы создаем новую эффективную модель российского бизнеса, основанную на передо-

«Игроки не имеют права быть соперниками»

Разработка стратегии и игра — понятия родственные. Так считает дизайнер деловых игр и основатель Международной ассоциации игрового и имитационного моделирования (ISAGA) Ян Клабберс.

«Секрет фирмы»: Почему для выработки стратегии используют игры?

Ян Клабберс: Голландский философ Йохан Хейзинга считал, что игра предшествует культуре: мы сначала играем, и лишь потом игра становится элементом культуры. Приглядитесь, и увидите игру во всем, что бы ни делал человек. Мы играем, когда едем на велосипеде: чтобы не упасть, нужно постоянно лавировать рулем. Мы мыслим, проигрывая в уме разные возможности, причем иногда непроизвольно и несознательно.

А менеджеры, принимая стратегию, играют альтернативами. Стратегическая игра вовлекает участников в диалог о будущем. Они должны определить несколько альтернативных вариантов будущего и выбрать, какой из них жизнеспособен. Для этого им нужно понять бизнес-окружение компании, проанализировать все риски и возможности.

СФ: А почему во время игр менеджеры часто не могут договориться?

ЯК: Игры бывают состязательные, где целью является победа над противником, и кооперативные, где участники должны совместно достичь общей цели. Когда принимается стратегия, игра не должна быть состязательной — игроки не имеют права быть соперниками. Я часто говорю участникам стратегических сессий: «Вы команда альпинистов, ко-

торая штурмует вершину». Однако люди все время стремятся превратить кооперативную игру в состязательную. Например, я разработал Fupo — классическую кооперативную игру, где участникам демонстрируют различные ситуации, а те выбирают, что они будут в них делать. Когда в Fupo играли представители крупного международного холдинга, то сотрудники голландского и итальянского офисов схлестнулись друг с другом и умудрились превратить игру в состязание.

СФ: Как преодолеть подобные ситуации?

ЯК: Модератор должен спросить у членов каждой группировки, почему люди своим поведением угрожают жизнеспособности компаний. Члены враждующих групп должны оценить собственное поведение — я называю это дружеским ассессментом. Для него и предназначен дебрифинг.

СФ: А что это такое?

ЯК: Дебрифинг — ключевой элемент в игре, пауза для обсуждения промежуточных результатов. Его цель — объединить опыт, который возникает у участников по ходу игры. Без этого играть невозможно. Отсутствие дебрифинга в игре приводит к фрустрации игроков — у них оказывается много энергии, которую некуда деть. Обычно я использую два дебрифинга. Первый — после того как участники выдохлись. Он нужен для эмоционального единения. Второй — чтобы люди поделились друг с другом концепциями и идеями, которые возникли у них во время игры.

щее. Поэтому часто путь к новой стратегии лежит через преодоление конфликта интересов топ-менеджеров.

Чтобы совещание не превратилось в свару, Калабин ввел четкий регламент: высказываться по очереди, перебивать друг друга запрещено. Аргументы каждого выступавшего Калабин записывал на отдельный лист — слева аргументы за быстрый рост, справа — за инвестиции в технологии. При этом он не записывал имена участников.

Очень быстро стало понятно, что мнения сотрудников разделились. Коммерческий директор и менеджер по логистике выступили за быстрый рост. «Видимо, участие в быстрорастущем проекте резко подняло бы их стоимость на рынке труда», — считает Антон Калабин. Другие менеджеры, например из HR- и IT-отделов, наоборот, не хотели портить себе репутацию, если бы сеть начала плодить магазины сомнительного качества.

Когда все закончили выступать, Калабин развесил листы на стене. Конфликт интересов был налицо. Но как избежать перехода на личности? «Надо ходить по рядам и лить возбудившимся за шиворот холодную воду», — шутит Калабин. Суть приема заключается в том, чтобы разобщить оппонентов: антагонисты не должны выступать непосредственно друг после друга. Кроме того, Калабин просил оппонентов первым делом найти что-то хорошее в позиции противника, а потом уже говорить о ее минусах.

В конечном итоге стратегия быстрого роста набрала больше минусов, чем плюсов. Например, директор по персоналу заявила, что HR-служба не сможет подготовить нужное количество продавцов. Ее поддержал IT-директор: «При таких тем-

«Сотрудники прикинулись „шлангами”. Они отбивались от вопросов, изображая из себя обыкновенных тупых вояк»

пах мы будем лишь постоянно чинить падающую систему, а не работать». Минут через 40 все замолчали, и разговор закончился.

По итогам совещания топ-менеджеры решили заморозить рост сети на полгода, пока бизнес-процессы не будут отлажены. Так что скоро компания вернется к обсуждению этого вопроса.

Игра до посинения

ВПРОЧЕМ, описанные выше приемы не снимают всех противоречий между спорщиками. Так, через некоторое время после принятия новой стратегии коммерческий директор «Квикмарта» покинул компанию. Если противоречия настолько глубоки, что начали вредить бизнесу, имеет смысл не сглаживать углы, а, наоборот, столкнуть спорщиков друг с другом.

Такой подход использовал управляющий партнер компании RQLab Павел Буков в одной из торгово-производственных компаний. Собственник этой фирмы потерял интерес к бизнесу и решил передать дела наемному руководителю. Однако команда долго не могла определиться, как должна развиваться компания без активного участия собственника — между ее членами начались конфликты. Целью стратегической сессии было не только выработать стратегию, но и примирить менеджеров.

Будучи модератором дискуссии, Буков применил методику, которую условно можно назвать «игровой цикл». Смысл ее в том, чтобы последовательно прогонять

участников через коллективные игры — начиная с самых безобидных, не имеющих отношения к работе, и заканчивая играми, затрагивающими рабочие ситуации.

Например, в самом начале конфликтующим топ-менеджерам пришлось «распиливать бюджет». Участники тянули бумажки с указанием ролей (HR-менеджер, сейлз-менеджер и т. д.) и описанием стоящих перед ними задач, а затем должны были поделить между собой бюджет.

Но бюджета на всех не хватит, и кому-то придется пожертвовать куском пирога ради общего блага. Участники совещания долго не могли договориться — в упорной схватке сцепились директор по логистике (ему досталась роль HR-менеджера) и финдиректор, игравший роль маркетолога. Тут Буков волевым решением прекратил борьбу: «В среднем люди договариваются за полчаса, вы превзошли этот лимит в три раза. Признайте, что просто не можете договориться».

Потом началась другая игра — «отдай-верни», когда участников просят высказывать друг другу взаимные претензии. Наконец, уже ночью, после того как конфликтующие топы выдохлись, им предложили обсудить стратегию компании. В результате они смогли довольно мирно перераспределить между собой полномочия.

Практика показывает, что менеджеры почти всегда способны сгенерировать новые идеи и прийти к консенсусу. А если у них не получается, значит, разрабатывать стратегию придется другим людям, которые займут их рабочие места. **СФ**

classified

продаем

Банк 4119476

услуги


Учредители/участники/акционеры для банков 4119476

покупаем

Банк 4119476

юридические услуги

ЮК «Стратегия защиты». Арбитраж. Адвокаты 7816248

 **ЭЛЕКТРОГЕНЕРАТОРЫ**
дизельные и бензиновые
от 1 до 500 кВт
 **ЭНЕРГОСПЕЦТЕХНИКА**
Тел.: (495) 101 - 2229; факс 626 -1521
E-mail: info@spectech.ru; www.spectech.ru

Заказы на размещение
рекламы
принимаются рекламной службой
ИД «Коммерсантъ»
по адресу: ул. Врубеля, д. 4
Тел.: (499) 943-9108, 943-9110

Услуги платного рекомендательного рекрутинга, предлагаемые сайтом Job24, оказываются не востребованными российским рынком. Что делать для привлечения клиентов?

По совету всему свету

текст: Ина селиванова

Как оценивались бизнес-решения

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

Job24 — единственный в Рунете сайт, предлагающий услуги платного рекомендательного рекрутинга. Работодатели и кадровые агентства могут размещать здесь информацию об имеющихся вакансиях, а любой посетитель — порекомендовать на эту вакансию людей, которые, по его мнению, ее достойны.

После того как рекомендованный кандидат подтверждает администрации сайта свою заинтересованность, доступ к его данным появляется у работодателя. Если работодатель нанимает этого человека, рекомендатель получает комиссию в размере 20% от месячной ставки рекомендованного кандидата, сайт — 10%.

В мире немало успешных сайтов, предоставляющих подобные услуги. В России же блицкрига не получилось: за два месяца работы Job24 трудоустроил трех человек. Хотя на сайте зарегистрировано более 300 работодателей и кадровых агентств, они предпочитают пользоваться им как очередным «рабочим» ресурсом, оставляя без внимания услугу рекомендательного рекрутинга.

Российские рекрутеры, уверяет создатель сайта **Виктор Петренко**, используют услуги рекомендательных не менее активно, чем западные, но делают это бесплатно: в роли рекомендательных выступают сотрудники компании-работодателя, желающие таким образом подтвердить лояльность компании или поднять свой авторитет. Кроме того, рекрутеры предпочитают пользоваться бесплатными сайтами с резюме соискателей, нежели платить рекомендателям.

Job24, как уверяет Петренко, эффективнее обычных рекрутинговых сайтов: он помогает получить доступ к пассивным кандидатам, которые не находятся в активном поиске работы и, как правило, являются самыми ценными специалистами.

Получится ли у Job24 перенести западный опыт на российскую почву? Мы вынесли этот вопрос на обсуждение экспертов в рамках «Банка решений» — совместного проекта «Секрета фирмы» и сообщества менеджеров и профессионалов E-executive.ru. Было получено 13 решений, из которых члены жюри отобрали пять лучших.

Автор проблемы

Виктор Петренко, заместитель директора кадрового агентства «Универсальный сервис» (Ярославль):

— Я активно следил за тем, как наша тема обсуждалась на E-executive.ru, участвовал в обсуждении. Решения и вопросы участников дискуссии, может, и не подсказали конкретных ответов, но помогли направить ход мысли в правильное русло.

Принципиально новых идей я не обнаружил. Часто в присланных текстах не было даже пункта «Решение»: многие просто перечисляли возможные проблемы и риски. Изучение присланных идей позволило нам более четко сформулировать ключевые моменты, о которых стоит задуматься: качество рекомендуемых кандидатов, гарантии выхода на работу.

Многие читатели склоняются к тому, что такой сервис может быть скопирован. Кроме того, как любую новую услугу, ее надо активно пропагандировать. Читатели также указали на проблему, связанную с тем, что кандидаты будут рекомендовать незнакомые люди. Однако это заблуждение: рекомендовать кандидата можно только с его согласия, и, как правило, кандидаты будут разрешать это делать только знакомым.

Я не ожидал полностью готовых выводов. Для меня самое ценное — направление, ход мысли. Анализируя заблуждения и ляпы в решениях кейса, можно сделать заключение, что так мыслят очень многие



Виктор ПЕТРЕНКО



Дмитрий МАЛИН



Ольга БОДРОВА

«Анализируя заблуждения и ляпы в решениях кейса, можно сделать вывод, что так мыслят очень многие потенциальные пользователи ресурса Job24. С этими стереотипами надо работать»

потенциальные пользователи ресурса Job24. С этими стереотипами надо работать.

Мне понравились идеи **Алексея Кукушкина**. Мне показалось, он достаточно глубоко разбирается в теме, его решение четко структурировано, со стратегическим видением дальнейшего развития. Он предлагает два варианта развития сервиса: как профессиональная социальная сеть и в качестве консультационного сервиса. Мне кажется, такой взгляд ближе всего к реальности. Такой вариант предлагал и **Вадим Сухомлинов**. Думаю, мы пойдем по пути развития профессиональной социальной сети с большой базой рекомендателей и кандидатов, с рейтинговой системой. О необходимости рейтингов рекомендателей писала **Наталья Склянова**. Очень хорошие и детальные решения предложили **Андрей Ефимов** и **Олег Петров**. Особенно ценны их советы по региональному развитию,

а также о том, что нужно дать возможность кандидату «продать» самого себя.

Мы понимаем, что этот сервис в России инновационный и несет определенные риски. И относимся к этому как к эксперименту с большим потенциалом. Раскрыть потенциал — наша главная задача.

Основной вектор нашего развития останется неизменным: создавать площадку для услуг по рекомендательному рекрутингу. Но при этом будем внедрять какие-то вещи, свойственные социальным сетям. Мы не

стремимся делать из Job24 «Мой круг» — это безумие. Социальных моментов будет ровно столько, сколько нужно для развития нашего сервиса.

Практик
Дмитрий Малин, первый заместитель генерального директора «РДВ-медиа»:

— На основании опыта работы нашего издательского дома я могу сделать безрадостные прогнозы: идея, безусловно, хороша, но этот сервис не станет доходным, не будет востребован на рынке. Для высокой эф-

фективности необходимо большое количество рекомендателей, причем они должны покрывать все сегменты рынка, в том числе узкоспециализированные. Но даже если вы найдете достаточное число рекомендателей, круг людей, которых они потенциально могли бы порекомендовать, исчерпаем. Отмечу и низкое качество самого сервиса. Например, я работодатель и получаю резюме, но не знаю, откуда они взялись, действительно ли это уникальные рекомендации или кто-то пытается заработать, пересылая резюме из открытых источников? Есть еще одна проблема: рекомендуя друга, я не знаю специфики компании, а значит, велика вероятность, что рекомендуемое лицо будет нерелевантным.

Авторы самых интересных решений

| МЕСТО | БАЛЛ | АВТОР | КОМПАНИЯ | ДОЛЖНОСТЬ | ГОРОД |
|-------|------|------------------------------|--|--|-----------------|
| 1 | 7,7 | АНДРЕЙ ЕФИМОВ ОЛЕГ ПЕТРОВ | ЗАО «ПИЩЕПРОМ» | УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР НЕЗАВИСИМЫЙ КОНСУЛЬТАНТ | УФА |
| 2-3 | 7,0 | АЛЕКСАНДР МЕЛЬНИКОВ | ООО «I2 СНГ» | ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ КОНСУЛЬТАНТ | МОСКВА |
| 2-3 | 7,0 | СЕРГЕЙ ШИШКОВ | ТФ ОМС СПБ | ЗАМЕСТИТЕЛЬ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ПО ФИНАНСАМ И ЭКОНОМИКЕ | САНКТ-ПЕТЕРБУРГ |
| 4 | 6,0 | АЛЕКСЕЙ КУКУШКИН | ГУ-ВШЭ | СТУДЕНТ | МОСКВА |
| 5 | 3,0 | АНДРЕЙ СМЕХУНОВ | ООО «ЖИЛСТРОЙ» (ХОЛДИНГ «КОНЦЕРН „ЕДИНСТВО“») | ДИРЕКТОР | РОСТОВ-НА-ДОНУ |

ПОБЕДИТЕЛИ



Андрей Ефимов,
управляющий
директор
ЗАО «Пищепром»,
Уфа

— Необходимые действия:

- 1_Повысить известность сервиса. С этой целью целесообразно проводить в регионах бесплатные семинары для кадровиков, посвященные современным методам подбора персонала, и предоставлять бонусы за кандидатов, принятых на работу с помощью Job24. Можно организовать акцию всероссийского масштаба по поиску нового рабочего места для известного топ-менеджера.
- 2_Повысить интерес к сайту кадровых агентств и работодателей, дав возможность рекомендателям размещать свои предложения, даже если вакан-



Олег Петров,
независимый
консультант, Уфа

- сий нет. Позволить рекомендателям оставлять информацию о «спящих» кандидатах. Дать возможность самим кандидатам «продавать» себя.
- 3_Выделить услугу платных рекомендаций на сайте как основную, сделать работу с ней максимально простой и удобной как для рекомендателей, так и для агентств и работодателей.
- 4_Рассмотреть возможность приобретения франшизы у аналогичных западных сервисов.

С полным вариантом решения можно ознакомиться на сайте журнала www.sf-online.ru

Обратим внимание на размер вознаграждения: на Job24 рекомендатель получит 20% от зарплаты рекомендуемого, на западных сайтах размер вознаграждения, как правило, начинается от \$1 тыс. Кто будет рекомендовать друзей-знакомых за 6 тыс. руб.? С другой стороны, российский менталитет не позволяет зарабатывать на друзьях. Есть еще одно огромное «но»: неуникальность этого сервиса и легкая его копируемость.

К сожалению, ни одна из присланных работ не заслуживает действительно максимального балла: все участники не совсем в теме, они вне этого рынка. Поэтому практически каждый из них допускает откровенные просчеты либо какие-то утопические идеи.

Я отметил работу Алексея Кукушкина — только за идею социальной сети, хотя в скобках для себя я пометил, что он утопист. **Александр Мельникову** удалось прекрасно определить проблемы, но он, увы, так и не прислал стратегического реше-

ния. Мне очень пришлось по душе рассуждения Андрея Ефимова и Олега Петрова — в игривой форме, в стиле «если б я была царицей». В их рассуждениях понравилась как постановка проблемы, так и решение. В частности, жирный плюс я поставил за фразу «PR, PR, и еще раз PR, везде, всегда». Совершенно согласен с **Андреем Смахуновым**, вынесшим вердикт, что такой сервис в России невозможен. Единственный момент, который он не упомянул, — сложности с оформлением вознаграждений для рекомендателей, то есть непонятно, как начислять налоги на эти деньги. Особенно хочу отметить **Сергея Шишкова**: на мой взгляд, это самый умный анализ и хорошая критика.

Я хотел бы посоветовать Виктору Петренко рассмотреть возможности разнообразить сервис. Можно попробовать добавить идею биржи или аукциона — такие предложения были в некоторых присланных решений. То есть можно позво-

лить кадровым менеджерам или даже частным лицам выставлять на торги свои маленькие базы резюме. Надо убрать с сайта бесплатные резюме. Необходимо пересмотреть и процент комиссии Job24, который, на мой взгляд, сейчас слишком высок: предпочтительнее жить на обороте.

Теоретик

Ольга Бодрова, независимый консультант по управлению персоналом:

— Я за инновации. Идея, безусловно, имеет право на существование. Не факт, что если нам сейчас это не нужно, то мы и в будущем обойдемся без этого. Но согласна с автором одного из решений **Алексеем Кузьминым**: я бы перепозиционировала сервис. В чистом виде такая идея, учитывая российский менталитет и местные возможности, существовать не будет.

На мой взгляд, кейс рассмотрели не со всех точек зрения. Я не вижу здесь некоторых возможностей, которые для меня очевидны, например использование профессиональных блогов.

Я бы не брала денег с компании-работодателя и в любом случае не стала бы привязывать сумму вознаграждения к зарплате рекомендуемого кандидата. Вознаграждение может выражаться в небольшой фиксированной сумме, ужине в ресторане или билетах в театр. На мой взгляд, это нивелировало бы негативный отенок зарабатывания денег на кандидатах, который в существующей концепции явно прослеживается.

Основная проблема — привлечь на сайт работодателей, кандидатов и рекомендателей. Может, действительно, лучше взять за основу социальные сети: создать ресурс, где люди смогут общаться на профессиональные темы. Нужно создать сообщество, а потом внутри него искать какие-то решения.

Конечно, для поиска специалистов неплохо использовать в качестве рекомендателей собственных сотрудников. Мы выявляли конкурс внутри компании: те, кто рекомендовал хорошего специалиста на вакансию, были премированы. Результаты оказались очень хорошими: кандидатов мы получили мало, но практически все идеально подходило на вакантные позиции. Но и такой сервис как Job24 я бы с удовольствием применяла для доступа к информации. Я бы ни в коем случае безоговорочно не верила рекомендателям, потому что я их не знаю, но прислушалась бы к информации. И была бы рада заплатить за резюме, просто чтобы найти нужный контакт.

Хотя, по большому счету, этот ресурс вряд ли станет глобальным сервисом. Он лишь одна из возможностей, канал поиска. На Западе такая идея работает еще и потому, что там агентства ищут очень медленно. У нас другая ситуация.

Я не увидела каких-то ярких решений, но понимаю: люди вникли в проблему, предлагают трезвые мысли. Я оценила грамотный анализ ситуации Сергеем Шишковым. Понравился анализ, присланный **Алексеем Кукушкиным**, но в нем недостаточно возможностей для успешной реализации проекта. Хороший анализ прислал и **Александр Мельников**. Но и он не представил собственноручно решений. **сф**

Ценные советы по сложным проблемам

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

Самая эффективная реклама на бизнес-аудиторию.

«Коммерсантъ Business» — это одновременное размещение трех рекламных объявлений единого формата в течение одной рабочей недели в трех ведущих деловых изданиях: ежедневной газете «Коммерсантъ», аналитическом еженедельнике «Коммерсантъ Власть», деловом еженедельнике «Коммерсантъ Деньги».

«Коммерсантъ Business» — это максимальный охват деловой аудитории за минимальные деньги:

- Совокупная аудитория трех изданий делового блока ИД «Коммерсантъ» — максимальная бизнес-аудитория на рынке деловой прессы России.
- Самое большое среди деловых изданий количество подписчиков обеспечивает наибольшую долю лояльных читателей, которые гарантированно увидят рекламу, размещенную в «Коммерсантъ Business».
- Включение пакета в программу Galileo компании Gallup Media как отдельного рекламоносителя дает возможность работать с «Коммерсантъ Business» как с обычным изданием, планируя рекламные кампании на отдельные целевые группы.

По вопросам размещения обращайтесь в рекламную службу по телефонам: 8 (499) 943 91 08 / 10
www.kommersant.ru



Компания «Акция масс-медиа» успешно начала развивать модель нерозничного издательского бизнеса. Но по мере роста столкнулась с проблемой торможения: сотрудники не успевают в срок выполнить поставленные задачи, а руководители не в состоянии проконтролировать подчиненных.

Техника молодежи

текст: ИНА СЕЛИВАНОВА

Компания «Акция масс-медиа» родилась в 2001 году из навязчивой идеи группы студентов «как-то самореализоваться» и 20 тыс. руб. стартового капитала. Сначала они делали бесплатную газету для студентов, которая постепенно переросла в издание general interest для молодых людей и обросла несколькими сопутствующими изданиями.

Сегодня компания помимо газеты «Акция» с двумя приложениями, посвященными карьере и мобильным технологиям («Акция.Карьера» и «Акция.mob») издает журналы и путеводители под торговой маркой «Городовой». Суммарный месячный тираж только издательского направления — 1 млн экземпляров, все издания распространяются бесплатно. От других подобных проектов продукция «Акции» отличается тем, что реклама на ее страницах — все же дополнение к редакционным текстам, а не наоборот.

Другое направление работы — интернет и мобильная среда: «Акция масс-медиа» тру-

дится над созданием единой среды для своих потребителей (бумага—компьютер—мобильный телефон), которая сама по себе является рекламной площадкой.

Еще одна рекламная площадка, создаваемая «Акцией масс-медиа», — так называемые универсальные запатентованные стойки «Коллекционер», где размещаются бесплатные рекламные открытки (их тоже производит «Акция масс-медиа»), печатная продукция форматом от А6 до А3, рекламные стикеры. «Коллекционерами» уже оборудованы более 300 кафе, ресторанов, кинотеатров, вузов, торговых и развлекательных центров Москвы.

Амбициозная компания формулирует свои планы просто: стать первым игроком на российском рынке в сегменте нерозничного медиабизнеса.

До некоторых пор «Акция масс-медиа» развивалась успешно, в соответствии с собственными планами. Но уже полтора года, с тех пор как компания, по выражению генерального директора **Павла Попова**, «повзрослела», здесь борются с одной и той же проблемой — неспособностью сотрудников исполнять принятые планы в поставленные сроки. «Практически каждый отчетный период мы заканчиваем с багажом невыполненных задач, причем это происходит не из-за непосильности плана, а в первую очередь из-за слабого „экзекьюта“», — сетует Попов.

«Как сделать сотрудников более ответственными? Как эффективнее контролировать исполнение поставленных задач? Как самих руководителей

подразделений заставить выполнять ими же самими составленные планы?» — такими вопросами задаются в компании.

Молодые, активные, креативные

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ потребителей продукции «Акции масс-медиа» — те, кому от 18 до 35 лет; средний возраст сотрудников соответствует ядру целевой аудитории — 22–28 лет. «У нас есть четкое понимание: продукцию должны делать такие же люди, как и ее читатели, того же возраста и интересов», — говорит директор по персоналу **Милия Еркова**. — Мы проводили собеседование с кандидатами постарше. Но у них совершенно другие взгляды и установки! Попасть в интересы нашей аудитории они просто не смогут».

Как здесь говорят, все четыре десятка сотрудников «Акции масс-медиа» — молодые, активные и креативные. Впрочем, молодость имеет и негативные стороны: почти все выросли внутри компании, опыта руководящей работы практически ни у кого не было.

В компании четыре департамента: департамент интерактивных решений занимается созданием виртуальных рекламных площадок, редакция — выпуском периодических изданий, департамент дистрибуции — построением и развитием сети распространения, а департамент продаж привлекает рекламодателей. Руководители департаментов подчиняются напрямую генеральному директору. Некоторые подразделения делятся на отделы со своими руководителями (они подчиняются главе департамента): департамент продаж делится на три подразделения, дистрибуция — на два. Есть еще фи-



Павел Попов ищет способ сделать сотрудников более ответственными

«На прошлой неделе у нас прошел тренинг по управленческим навыкам. Большой вопрос, что это даст. Как показывает опыт, никаких выводов никто не делает, ситуация остается прежней»

нансовый отдел, служба персонала.

Планы работы подразделений утверждаются на совещаниях по ежемесячному и еженедельному планированию, при этом объем заданий и сроки их завершения определяют руководители отделов, ответственные за выполнение работы. Получается, обвинять в невыполнении требований или назначении невыполнимых сроков некого. Это, правда, не мешает руководителям из месяца в месяц повторять, что возникли более насущные задачи и до

давно запланированных просто не дошли руки.

В компании находят массу причин для объяснения сложившейся ситуации: недостаточный контроль за сотрудниками, неточное формулирование задачи и неспособность растолковать сотруднику, что и как конкретно должно быть сделано, вспоминают даже об отсутствии разницы в возрасте между руководителями и подчиненными: последние видят в начальнике не босса, а приятеля. Правда, знание причин проблемной ситу-

ации пока не помогает успешно с ней бороться.

Кнут и пряник

В «АКЦИИ МАСС-МЕДИА» не устают повторять, что дорожат каждым человеком. «Все наши сотрудники — лояльные компании люди, мы их вырастили, у них глаза горят, — с гордостью рассказывает Милия Еркова. — И мы готовы вкладывать в их развитие».

Вложения выражаются в форме тренингов, которые проводятся не систематически, по мере необходимости. «На прошлой неделе у нас прошел тренинг по управленческим навыкам: как строить отношения с подчиненными, как их мотивировать, как эффективно планировать и контролировать работу. Большой вопрос, что это даст. Как показывает опыт, никаких выводов никто не делает, ситуация остается прежней», — вздыхает Еркова.

Если тренинги — мотивация и их вполне можно считать пряником, то кнута в виде системы штрафов и наказаний в компании пока не применяют. Отношение к рядовым сотрудникам здесь вообще в высшей степени лояльное: в срыве сроков выполнения задач, скорее всего, обвинят руководителя, который либо не смог объяснить, что и как нужно сделать, либо не проконтролировал работу.

«Сами по себе штрафы проблемы не решат, — уверен Попов. — Наши сотрудники молоды. У них просто нет примера, опыта, как нужно это делать. Поэтому страдает исполнение».

Попов, правда, продумывал систему штрафов в игровой форме: если сотрудник не успевает сделать свою работу в срок и предупреждает об этом, он получает один виртуальный балл, если не предупреждает, балл вычитается с его счета и начисляется тому отделу, ко-

торый поставил ему задачу. Если же работа делается в срок, виртуальный баланс прилежного сотрудника не меняется. По итогам месяца баллы переводятся в деньги, чем больше баллов — тем больше денег.

Система так и не была внедрена: в компании поняли, что она мотивирует сотрудников предупреждать о срыве сроков, а не делать работу вовремя. Вводить штрафы лишь по факту несделанной работы тоже нелогично: возможно, задание выполнено, но с ошибками, которые потом приходится исправлять.

«Как бы то ни было, должна быть система мотивации, — рассуждает Милия Еркова. — Сейчас система материальной мотивации у нас не выстроена». Над выстраиванием системы оценки выполненной работы и системы мотивации сотрудников в «Акции» уже думают, но признают, что смогут ввести ее не раньше следующего года. «Как и любая компания, мы стремимся оптимизировать процессы работы, — говорит Павел Попов. — Обращение к читателям „Секрета фирмы“ — один из способов это сделать».

Что, помимо тренингов и курсов повышения квалификации молодых руководителей, может поднять качество планирования и уровень исполнения в компании? **СФ**

Слово для печати

Свои решения данной проблемы вы можете присылать в редакцию «Секрета фирмы» (idea@sf-online.ru), а также оставлять на сайте и интернет-ресурсе www.e-xecutive.ru (раздел «Мастерская») до 23.11.07. Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, место жительства и компанию, в которой вы работаете, а также свою должность. Присланные решения будут опубликованы на нашем сайте. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, «Секрет фирмы» и www.e-xecutive.ru сообщат 03.12.07, тогда же мы объявим и победителя конкурса.

спроси секрет фирмы



ТИМОФЕЙ ЯРЖОМБЕК

Нина ЗАРУБИНА

Ярославль

Бухгалтер в овечьей шкуре Конфликт бухгалтерии с другими подразделениями нашей компании достиг точки кипения. Что делать?

Попробуйте исправить ситуацию при помощи перекрестного обучения. Привейте сотрудникам минимальную финансовую грамотность, а для бухгалтерии закажите краткосрочный курс маркетинга. Бухгалтерам надо усвоить два принципа внутрифирменного маркетинга: а) каждое подразделение должно вести себя по отношению к другим так, словно работает на внешнем рынке; б) бухгалтерия работает на внутреннего потребителя, и продуктом ее деятельности является не набор цифр, а информация для принятия решений.

Именно так поступила компания «Автомир»: на однодневном тренинге ее финансисты постигали принципы маркетинга и готовили план продвижения своих отчетов внутри компании. Прежде, желая что-то поменять в отчетах, бухгалтеры направляли в отделы служебные записки, которые оставались без ответа. Сейчас механизм действий иной: сначала выясняется, какую задачу предстоит решить с помощью отчета, и лишь затем вырабатывается приемлемая для всех форма.

Можно сделать проще: посадите сотрудников бухгалтерии и конфликтующего с ней подразделения в один стол.

В одном издательском доме так решили конфликт между интересами бизнеса, представляемыми финансовым отделом, и фискальными интересами бухгалтерии. Оказавшись в комнате без перегородок, бухгалтеры и финансисты были поставлены перед необходимостью общаться и понимать друг друга. Однако впоследствии информация, поступающая в бухгалтерию, отвечала и аналитическим критериям (для формирования корпоративной отчетности), и фискальным.

Валентин С.

Москва

Офис на чемоданах

Хотим перенести офис за МКАД — там аренда дешевле. Но боюсь, что многие сотрудники уйдут. Это действительно риск?

Да, в вашем случае есть серьезный риск: после перебазирования офиса состав вашей компании может сильно поменяться. Как правило, многие работники кладут на стол заявление об уходе, если фирма собралась переезжать в другой город либо в дальнее Подмосковье. Подобная ситуация вас ждет и в том случае, если новый офис будет расположен неподалеку от МКАД: далеко не у всех есть машины, а работа наземного транспорта не идеальна. По мнению специалистов, компания — даже крупная — может потерять 10–20% персонала, а то и больше. Но многое зави-

сит и от категории сотрудников. В первую очередь «голосует ногами» низкоквалифицированный персонал: сотрудники низшего звена не готовы менять привычные маршруты и легко находят в городе другую работу. Средний и высший менеджмент смену обстановки переживает легче, но все равно нужно как-то компенсировать ему неудобство — организовать транспортную доставку или предложить небольшую доплату к зарплате. А лучше просчитать все риски, в том числе кадровые, заранее, как, например, это сделала компания Boeing (см. **СФ** №41/2004).

Михаил ЗАВЬЯЛОВ

Неочевидная технология

Мы ведем базу клиентов в Excel, но консультанты советуют перейти на ИТ-систему класса CRM. Стоит ли?

Задача CRM-системы (customer relationship management) — увеличивать объем продаж за счет повышения эффективности взаимодействия с клиентами. Компании, работающей на низкоконкурентном рынке, CRM просто ни к чему. Если список ваших клиентов умещается на листке бумаги, полноценная CRM-система тоже вряд ли нужна. Излишней она будет и в том случае, если ваши заказчики — случайные люди, с которыми вы не планируете сотрудничать в будущем (например, посетители магазина). Но если ваша фирма работает в условиях острой конкуренции и вы испытываете необходимость вести историю взаимо-

действия с многочисленными клиентами, CRM может оказаться весьма полезным инструментом. Однако провальным проектам по внедрению CRM-систем несть числа. Чтобы минимизировать риски, приготовьтесь к тому, что проект, скорее всего, обойдется вам существенно дороже, чем обещают излучающие оптимизм ИТ-консультанты. Придется также дополнительно заплатить за обучение пользователей — сотрудников компании. Кроме того, возможно, после этого вам придется повысить им зарплату. Дело в том, что менеджеры, умеющие работать с форматом CRM, — желанная добыча для хедхантеров.

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

VILLAGIO
ESTATE

При поддержке
компании
Villagio Estate

Каждую неделю ТОЛЬКО
в «Коммерсантъ Weekend»

НОВЫЙ АКУНИН

Мягкая обложка. Жесткий переплет.

«Младенец и чорт» —
головокружительный
роман с продолжением.

Каждую пятницу —
с газетой «Коммерсантъ».
Каждый день —
в свободной продаже.



«Коммерсантъ Weekend»
Пособие по ВЫХОДНЫМ



КНИГА «ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СИСТЕМА. ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО БИЗНЕСА ЭДВАРДА ДЕМИНГА» ПОКАЗЫВАЕТ НЕДОСТАТКИ ЗАПАДНОГО И ДОСТОИНСТВА ЯПОНСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА. С ПЕРВОЙ ЗАДАЧЕЙ **ГЕНРИ НИВ** СПРАВИЛСЯ ЛУЧШЕ. **текст: дмитрий крюков**

Бизнес как воронка



Организация как система. Принципы построения устойчивого бизнеса Эдварда Деминга
Г. НИВ

М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2007
ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ. / 376 С.

Упоминание в подзаголовке имени бизнес-гуру XX столетия **Эдварда Деминга**, стоявшего у истоков японского экономического чуда, не только привлекает интерес, но и весьма честно по отношению к читателю.

Будучи учеником, коллегой и близким другом Деминга, о чем сообщается в аннотации, Генри Нив фактически пересказывает то, что было написано его наставником в книге «Выход из кризиса». Достоинство проделанной самим Нивом работы заключается в актуализации некоторых теоретических положений (поскольку на протяжении своей жизни Деминг постоянно вносил в них поправки), добавлении ряда примеров из семинарской практики и в удачном подборе цитат бизнес-гуру — они набраны крупным жирным шрифтом. Причем, чем ближе к концу книги, тем чаще «голос» Деминга слышен напрямую.

В начале же Генри Нив делится собственными наблюдениями. «Какую страну на сегодняшний день можно считать наименее развитой?» — спрашивает он и тут же дает ответ: США. «Мы делали все возможное, чтобы уничтожить прибыль», — безапелляционно утверждает Нив. Среди «смертельных болезней» западного менеджмента он называет и стремление к сиюминутной выгоде в угоду акционерам,

и чрезмерное увлечение статистикой, и аттестации, из-за которых сотрудники боятся проявлять инициативу, и контрольно-репрессивные методы борьбы за качество.

Чтобы наглядно доказать, как все эти благие намерения ведут в тупик, Генри Нив предлагает кидать через воронку шарик, обмакнутый в чернила. Оказывается, если двигать воронку сообразно отклонению шарика от центра мишени, разброс получится еще больше, чем если не двигать воронку вовсе. Что же делать, чтобы попадать точно? Нив предлагает обернуть воронку тканью, которая будет гасить скорость падения шарика, или сузить ее горлышко. Какое отношение это имеет к бизнесу? Это иллюстрация того, как «встраивать» качество в сам процесс производства.

Нетрудно догадаться, что на практике сделать это Генри Нив предлагает с помощью 14 пунктов Эдварда Деминга (то, что знаменитое дао Toyota тоже насчитывает 14 принципов, очевидно, не совпадение). Например, автор призывает менеджеров к постоянству це-

ли («будьте неизменно тверды и постоянны в достижении поставленной цели непрерывного улучшения продукции и услуг»); покончить с зависимостью от неэффективного массового контроля и с практикой закупок по самой низкой цене; взять за правило подготовку и переподготовку кадров; разрушить барьеры между подразделениями внутри компании, поскольку они должны работать в интересах общего дела, а не тратить силы на соревнования между собой.

Генри Нив неоднократно подчеркивает: все это — не просто руководство к действию, а целая философия, которой нужно отдаться целиком, без остатка. Только тогда получится реальный результат. А потому забавный пример с шариком не должен ввести читателя в заблуждение. Книга Нива — не легкое чтение. Она для тех, кто в борьбе за качество готов вооружиться таблицами Шухарта и функцией потерь Тагути. Возможно, поэтому на конкретные удачные бизнес-кейсы книга крайне скупа: зачем отвлекать читателя от теории? Разве что все та же хрестоматийная Toyota, да другой японский автогигант — Nissan, который скупал и изучал свои битые машины, чтобы понять, над чем еще стоит поработать. **СФ**



ВСЕ ЦЕННОСТИ ЖИЗНИ БЕЗ КУПЮР

ДЕНЬГИ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЕЖЕНЕДЕЛЬНИК ИЗДАТЕЛЬСКОГО ДОМА «КОММЕРСАНТЪ»



принципы

Андрея Деревянченко

Имя владельца и президента компании «Голдер электроникс» знают лишь профессионалы рынка электроники. Гораздо больше известен один из самых раскрученных его брендов — **Vitek**. Деревянченко **не любит писать письма**, зато любит цифры. И считает Гонконг, в котором находится представительство компании, **лучшим городом для бизнеса**.

Если драку нельзя предотвратить, **надо ее возглавить**. В начале 1990-х годов я хотел сменить работу. Попытался устроиться на менеджерскую должность, отправил резюме в две компании. Но не сложилось: наверное, не хватало опыта. В результате организовал собственный бизнес.

Развод с бизнес-партнером инициировал я сам. Когда я принял решение расстаться с ним, то пару дней подбирал слова для разговора. Важно было показать, что это лучшее для нас обоих решение, и тем самым сохранить хорошие человеческие отношения. Зато сегодня нам не стыдно смотреть друг другу в глаза.

Я типичная сова: приезжаю в офис ближе к полудню, но и уезжаю часто за полночь. На работе появляюсь, когда есть первые результаты дня. Для меня важны не только возникающие вопросы, но и варианты их решений от моих менеджеров.

Иногда возникает желание что-то сделать за сотрудника — когда понимаю, что сам сделаю лучше. Но надо расставлять приоритеты. Либо ты ныряешь с головой во все вопросы, либо даешь подчиненным право на ошибку, тем самым позволяешь им принять на себя всю ответственность и высвобождаешь собственное время.

Сотрудники, бывает, подолгу топчутся перед дверью в мой кабинет, прежде чем постучаться. Хотя я не жесткий человек, не авторитарный и не деспотичный. Но не скажу, что мягкий. Скорее, требовательный: когда могу спросить, обязательно спрашиваю.

Обожаю Гонконг. Идеальный город для бизнеса, такое ощущение, что он живет им 24 часа в сутки. Например, я приезжаю в отель и говорю, что хочу каждый день получать «Коммерсантъ» и «Ведомости». И в девять утра, когда в Москве еще ночь, уже читаю свежие газеты. В Гонконге все подчинено делу и нет для него ничего невозможного.

Люблю, прогуливаясь, смотреть на людей — какие у них эмоции, во что они одеты. Все абсолютно разные, тем и интересны. Наверное, их энергия меня подпитывает. Я не думаю о том, что это потребители нашей техники, хотя, скорее, ощущаю это подсознательно.

Письма пишу нечасто. Получаю много корреспонденции от сотрудников по электронной почте, но сам предпочитаю решать вопросы по телефону. Так гораздо быстрее. К тому же очень важно слышать эмоции человека.

Аналитика красноречивее слов. Менеджер может на полчаса затянуть спич, объясняя разные обстоятельства. Другое дело, когда получаешь цифры. Это только кажется, что они сухие, на самом деле цифры говорят об очень многом. Поэтому иногда я люблю оставаться с ними наедине, чтобы пропустить через себя.

Газеты начал читать уже в восьмилетнем возрасте. До сих пор помню, как стоял в очереди у советских киосков. Мама давала мне деньги на завтрак, а я покупал газеты, приходил из школы и читал. До сих пор не представляю свой день без деловых газет. Журналы, к сожалению, успеваю только просматривать.

Все отговорки про нехватку времени — от лукавого. Летом, например, я начал учиться кататься на лошадах. И заставил себя ложиться на час раньше и вставать тоже на час раньше. Если мы чего-то хотим, мы всегда можем выкроить на это время. А если нет, значит, не очень и хочется.

Дети должны понимать, что не все дается легко. Я это и дочке своей объясняю. Не люблю покупать подарки просто так, ради каприза. Не потому что денег жалко — должно быть понимание, что ничего само собой не появляется. За всем стоит тяжелый труд, усилия, радость от заслуженного результата. **СФ** записала **Юлия Фуколова**

