

Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА № 44 (83) 22 НОЯБРЯ — 28 НОЯБРЯ 2004

www.sf-online.ru

Перепись должников

с12 Как кредитные бюро изменяют кредитные ставки

с58 Почему улыбка «Аэрофлота» расстроила Джека Траута

с54 Как работает клановый маркетинг

с36 Чем индейцы Дакоты дополнили бостонскую матрицу

ISSN 1727-4176



04044



9 771727 417006





Инструмент №1 для построения бизнеса

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



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



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




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



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

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



«В отличие от нефтянки, в пищевой промышленности необходимо заниматься маркетингом, брендами, долями рынка и налаживанием сервиса. Все остальные проблемы: отсутствие прозрачности, недостаточная квалифицированность кадров, низкая мотивация — встречались мною и во многих других отраслях. Это именно те огрехи, которые мы умеем ремонтировать. И в результате „ремонта“ у компании появляются устойчивые конкурентные преимущества»

СЕРГЕЙ СЕРАЗЕТИНОВ

24 РАЗГОВОР НОМЕРА

Секрет фирмы

22 ноября – 28 ноября №44 (83)

тема номера 12

«Участие в кредитных бюро выгодно для банков, не имеющих базы данных о заемщиках. А банкам, обладающим большим объемом информации, невыгодно делиться ею с конкурентами»

частная практика 36

«Мудрость индейцев Дакоты гласит: если ты замечаешь, что скачешь на дохлой лошади, — слезь с нее. Но в жизни мы часто руководствуемся другими стратегиями»

лаборатория 58

«Я чувствовал настроение клиента, терпение ведь имеет границы. И тогда я позвонил в Чикаго креативному директору сети и сказал: „Это тот случай, когда нужна атомная бомба“»

полезная площадь 80

«Тренд к повышению арендных ставок благодаря усилиям владельцев крупных бизнес-центров и торговых комплексов в самое ближайшее время станет реальностью»

с3



ВАРЯ ПОЛЯКОВА

10 БОЛЬНОЙ ВОПРОС

«Упрощать надо формы деклараций по налогу на прибыль, НДС, ЕСН. Они слишком сложны для понимания. Порой даже не все бухгалтеры понимают, как их надо заполнять»



ТИМОВЕИ ЯРКАМБЕК

54 ЛАБОРАТОРИЯ

«Объединяющие группу связи основаны на общих пристрастиях. Члены „племени“ разделяют чувство владения „своими“ брендами, что помогает разместить товар на рынке»

содержание

ДНЕВНИК НАБЛЮДЕНИЙ

06 КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ

10 БОЛЬНОЙ ВОПРОС

34 ЛЮДИ

48 КОМПАНИИ

82 ЦИФРЫ

ТЕМА НОМЕРА

ФИНАНСЫ

12 Бюро кредитной инвентаризации

Создание в России бюро кредитных историй позволит банкам более адекватно оценивать риски, связанные с конкретным заемщиком. Но даже если такие компании заработают в полную силу, вряд ли банкиры снизят ставки по кредитам

20 Польская польза

В Польше кредитные бюро ежедневно предоставляют банкам около 10 тыс. отчетов — всего по \$1,5 за штуку

РАЗГОВОР НОМЕРА

ЛИДЕРЫ

24 «Мы производственная, а не военная структура»

Гендиректор управляющей компании «Агрос» Дмитрий Маслов рассказывает, почему группа не станет бороться за 50% рынка корма для рыб

ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА

МЕНЕДЖМЕНТ

36 Генератор с идеями

Чтобы выжить, питерской компании «Морион» пришлось вести сражение на двух фронтах: за рынок высоко-

технологичного оборудования и против советского менталитета персонала

МАРКЕТИНГ

45 Борец за риск

Глава компании «АстраБрокер» уверен: если есть репутация, страховые услуги можно продавать «в конверте», как контракты операторов сотовой связи

ЛАБОРАТОРИЯ

МАРКЕТИНГ

54 Клановый брендинг

Какие технологии идут на смену традиционному социально-демографическому сегментированию

58 Великая неконкретность «Аэрофлота»

Почему Джек Траут считает, что новая рекламная кампания «Аэрофлота» — это деньги, выброшенные на ветер

66 Из линейки выходи

Соизмеряя свои амбиции с жизненными реалиями, производители резко сокращают ассортимент. И не остаются при этом внакладе

70 КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

СПЕЦИАЛЬНОЕ ОБОЗРЕНИЕ

73 Полезная площадь

■ Рейтинг лучших проектов, сделок, компаний, менеджеров и чиновников
■ Тенденции рынка недвижимости и прогноз на 2005 год

Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА

№ 44 (83) 22 НОЯБРЯ — 28 НОЯБРЯ 2004

Редакция журнала

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА

ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК ИРИНА ДЕШАЛЫТ

ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АНДРЕЙ УТКИН

ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ ИРИНА СТЕПАЧЕВА-БОХЕНЕК

БИЛЬД-РЕДАКТОР МАРИЯ УЖЕК

ДИЗАЙНЕР АНТОН АЛЕЙНИКОВ

ОТДЕЛ «БИЗНЕС-ПРАКТИКА» РЕДАКТОР ЕЛЕНА ЛОКИОНОВА, ОБОЗРЕВАТЕЛЬ СТАНИСЛАВ МНУХ, КОРРЕСПОНДЕНТЫ ЮЛИЯ ИПАТОВА, ПАВЕЛ КУЛИКОВ, МАРИЯ ПЛИС, НАТАЛЬЯ УЛЬЯНОВА, ОЛЬГА ШЕВЕЛЬ

ОТДЕЛ «БИЗНЕС-ТЕХНОЛОГИИ» РЕДАКТОР КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, ОБОЗРЕВАТЕЛИ СЕРГЕЙ КАШИН, МАКСИМ КОТИН, КОРРЕСПОНДЕНТЫ СВЕТЛАНА АЛЕШИНА, АНДРЕЙ ВЫРКОВСКИЙ, НАТАЛЬЯ ПЮТОНЕНКО

ОБОЗРЕВАТЕЛИ ПРИ ГЛАВНОМ РЕДАКТОРЕ ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК, ТАТЬЯНА ТКАЧУК, ЮЛИЯ ФУКОЛОВА

ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ «ЮНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ» ИГОРЬ ПИЧУГИН (редактор), МАРИЯ ПРАВДИНА, АНДРЕЙ ШЕРМАН, КОНСТАНТИН ПРОКШИН

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ АЛЕКСАНДР СОЛОВЬЕВ, МАРИНА СЕМЕНОВА, ВИКТОРИЯ ГАТИЛОВА

Редакционные службы

ШЕФ-РЕДАКТОР АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ

АРТ-ДИРЕКТОР ИРИНА БОРИСОВА

ФОТОДИРЕКТОР НАТАЛЬЯ УДАРЦЕВА

ИНФОРМАЦИОННАЯ СЛУЖБА ЕВГЕНИЯ ВЕСАНТО

ПРЕ-ПРЕСС И ПЕЧАТЬ НИКОЛАЙ ЗАКИН

ИНФОГРАФИКА ЛЕОНИД КУЛЕШОВ

ВЕРСТКА ЕЛЕНА АРТЕМЬЕВА, ОЛЕГ ЗЕЛЕНКО, ЕВГЕНИЙ КОЛОМИЕЦ, ЕЛЕНА МАТИНСКО-ПУЗРТА, НАТАЛЬЯ ЯКУНИНСКАЯ

ВЕБ-РЕДАКЦИЯ ВЛАДИМИР ДОЛГОВ, РАПОПОРТ

Учредитель ООО «Секрет фирмы»

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ

УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР ЮРИЙ КАЦМАН

КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР ИЛОНА ДАНИЛОВА

ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ ТАТЬЯНА КУРТАНОВА

Коммерческая дирекция

РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА ДАНА ГАЙДЕБУРОВА (руководитель), ВАЛЕРИЙ ВАЛЯШКОВ, ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА, РЕДЖАНА ГУСМАНОВА, МАЙЯ ИВАННИКОВА, СВЕТЛАНА ГОЛЬЦЕВА, НОНА ГУГЕШАВИЛИ, ТАТЬЯНА КОВАЛИНА, ТАТЬЯНА ЛАРИНА, ЕЛЕНА МАКАРОВА, ЮЛИЯ ПИСАРЕВА, ЕВГЕНИЙ ТАРАСОВА, АЛЕКСЕЙ ТОЩЕВ, АЛЛА ШУТОВА

СЛУЖБА PR И PROMOTION ОЛЬГА ГЕРАЩЕНКО (руководитель), ОЛЬГА БЕСКИНА, ЮЛИЯ ТИХОМИРОВА, ПАВЕЛ ТОДОСЕЙЧУК

АНАЛИТИЧЕСКАЯ СЛУЖБА МАРИЯ АРЕСТОВА, КСЕНИЯ ШЕВНИНА

Адрес редакции, издателя и учредителя

105066, МОСКВА, ТОКМАКОВ ПЕРЕУЛОК, Д. 23, СТР. 1

ТЕЛ./ФАКС (095) 960-3118, 797-3171, 504-1731

E-MAIL EDITOR@SF-ONLINE.RU, INTERNET WWW.SF-ONLINE.RU

СБОР И ОФОРМЛЕНИЕ РЕКЛАМЫ

ТЕЛ./ФАКС (095) 960-3118, 797-3171, 504-1731

E-MAIL: RECLAMA@SF-ONLINE.RU

РАСПРОСТРАНЕНИЕ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ

ЗАО «СЕКРЕТ ФИРМЫ» АГЕНТСТВО ПОДПИСКИ И РОЗНИЦЫ»

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЕЛЕНА ПОРТНЯГИНА

ТЕЛ./ФАКС (095) 960-3118, 797-3171, 504-1731

E-MAIL: SFAPR@SF-ONLINE.RU

УПРАВЛЕНИЕ ДИСТРИБУЦИЕЙ

БИЗНЕС-АГЕНТСТВО ДЕЛОВОЙ ПРЕССЫ

ТЕЛ. (095) 250-7677, 748-1943

ОТПЕЧАТАНО В ТИПОГРАФИИ ЗАО «АЛМАЗ-ПРЕСС»

123022, МОСКВА, СТОЛЫРНЫЙ ПЕР., Д.3, КОРП. 34,

ТИРАЖ НОМЕРА 40 200 экз. ЦЕНА СВОБОДНАЯ

ФОТОМАТЕРИАЛЫ AP, REUTERS, EAST NEWS, FOTOBANK,

PHOTOXPRESS, «КОММЕРСАНТ»

ОБЛОЖКА ВАРЯ ПОЛЯКОВА

Редакция не предоставляет справочной информации.

Редакция не несет ответственности за достоверность информации, опубликованной в рекламных объявлениях. Рекламуемые

товары и услуги подлежат обязательной сертификации

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

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

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

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

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

Microsoft КОМПАНИИ Ie ParaType

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

© ООО «СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2004

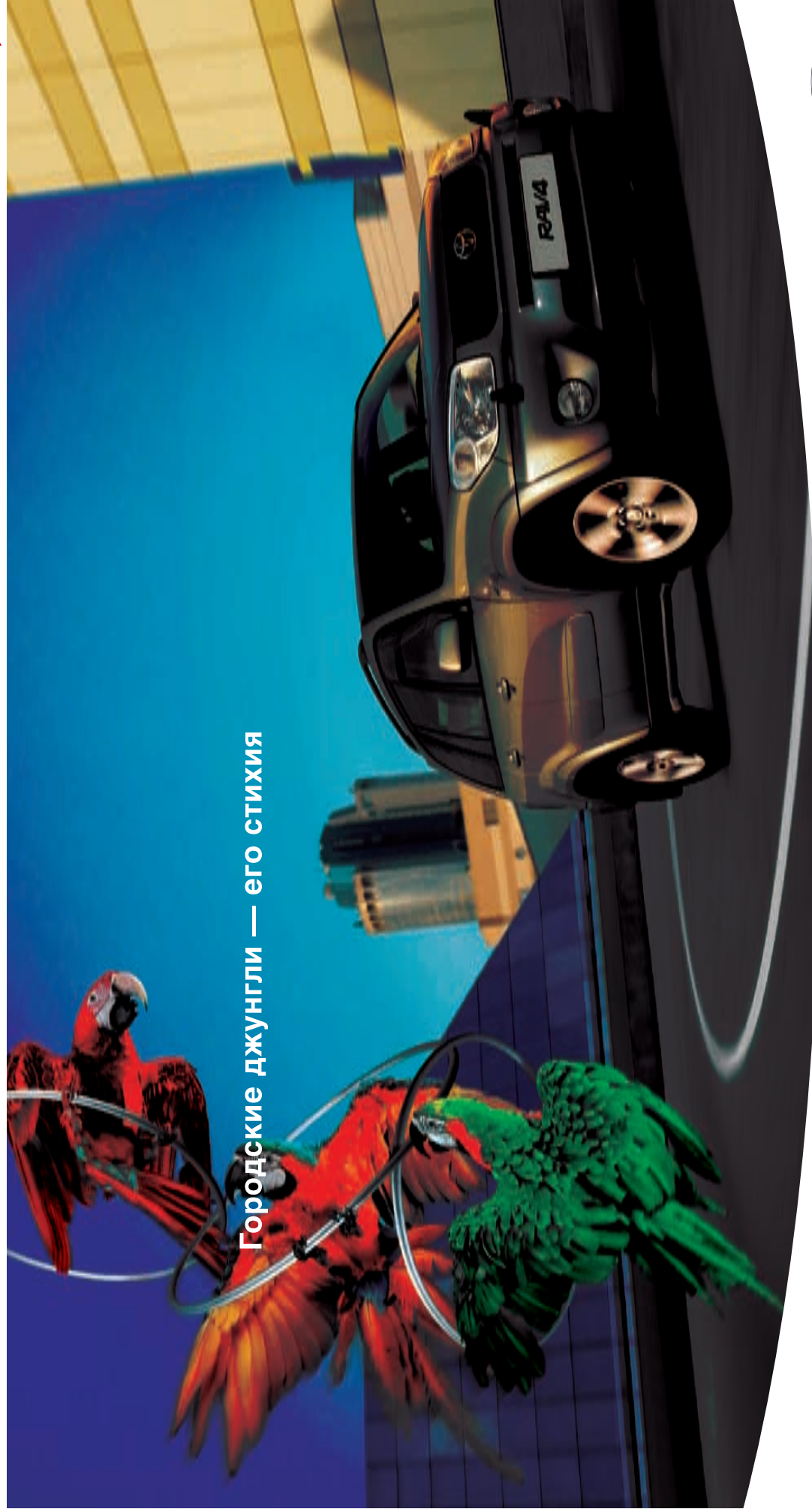
ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» СООБЩАЕТ НОВЫЕ НОМЕРА ТЕЛЕФОНОВ:

(095) 960-3118

(095) 797-3171

(095) 504-1731

Городские джунгли — его стихия



RAV4

Максимум возможностей. Максимум свободы.



Москва: Тойота Центр Битца (095) 721-3388; Тойота Центр Кунцево (095) 933-4033; Тойота Центр Лосинный Остров (095) 105-0055; Тойота Центр Серебряный Бор (095) 721-3370; Тойота Центр Отрадное (095) 780-7878; Санкт-Петербург: Тойота Центр Автово (812) 320-9800; Тойота Центр Пискаревский (812) 321-6181; Тойота Центр Пулковское (812) 320-1030; Тойота Центр Приморский (812) 336-3888; Екатеринбург: Тойота Центр Екатеринбург (343) 210-1020; Тойота Центр Екатеринбург Север (343) 333-0231; Казань: Тойота Центр Казань (8432) 18-4316; Пермь: Тойота Центр Пермь (3422) 669-888; Ростов-на-Дону: Тойота Центр Ростов-на-Дону (8632) 429-000; Самара: Тойота Центр Самара (8462) 700-500; Уфа: Тойота Центр Уфа (3472) 24-6565; Челябинск: Тойота Центр Челябинск (3512) 95-9595



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



Управляй мечтой.

TOYOTA



Президент убаюкал бизнес

Владимир Путин решил в очередной раз заверить бизнесменов в своей благосклонности. При этом он не забыл потребовать от них усиления социальной ответственности.

Как заявил Путин на съезде РСПП, государство должно гарантировать неизыблемость состоявшихся итогов приватизации и защиту частной собственности как одной из основ рыночной экономики. Причем чиновники, отметил Путин, обязаны защищать частную собственность не меньше, чем государственную, и расследование крупных дел, включая налоговые, в сфере предпринимательства «не должно рассматриваться как сигнал искать в каждом вновь созданном предприятии угрозу государственным интересам, поскольку страх непродуктивен».

Примечателен тот факт, что практически теми же самыми заявлениями президент успокаивал и делегатов прошлогоднего съезда РСПП, который собрался вскоре после ареста Михаила Ходорковского. Однако если тогда, в ноябре прошлого года, представители крупнейшего российского бизнеса еще хоть как-то пытались выразить протест действиям властей, то на этот раз на съезде царило редкостное благодушие в отношении политики Кремля, и о «деле ЮКОСа» старались даже не вспоминать.

Такие лояльные настроения собравшейся аудитории подвигли президента на то, чтобы пообещать продолжить перераспределение очень высокой налоговой нагрузки между отраслями и потребовать от бизнеса инвестиционной активности в социальной сфере, участия в реализации крупных инфраструктурных проектов государства в сфере транспорта и энергообеспечения, а также в укреплении приграничной инфраструктуры. И хотя члены РСПП по традиции откликнулись на президентские призывы довольно сдержанно, по мнению наблюдателей, в нынешних условиях зависимости бизнеса от власти компании так или иначе будут вынуждены браться практически за любой госзаказ.

Оценка экспертов +2,91

Латвия испугалась российских банков

Уже вторая страна вынесла вотум недоверия российским банкам и отказала им в обслуживании счетов.

БДИТЕЛЬНОСТЬ Как сообщило агентство «Интерфакс» со ссылкой на свои источники в банковских кругах, латвийские банки вслед за американскими закрывают корреспондентские счета российских кредитных организаций. По мнению источников агентства, эти меры были вызваны недавним ужесточением требований надзорных органов США, вынуждающих американские банки закрывать корсчета банков из некоего списка «подозрительных» стран. Дело в том, что, выявляя большое количество проходящих через банки таких стран сомнительных сделок, американские регуляторы требуют введения особого контроля для этих структур. Между тем создание систем контроля требует больших затрат, которые не окупаются за счет получаемых американскими банками комиссионных. Одними из первых в черные списки попали российские банки. В начале ноября United California Bank известил российские банки о ликвидации их счетов с 30 декабря этого года. А еще раньше объявил о закрытии российских корсчетов ABN Amro Bank.

Латвия же занимает четвертое место в мире по объему проводимых через нее клиринговых операций по доллару, большая часть которых приходится на сделки, совершаемые именно российскими банками. И чтобы не навлечь на себя гнев американских властей и вообще не испортить репутацию финансового сектора страны, латвийские регуляторы также решили ужесточить требования к своим банкам.

По информации «Интерфакса», российские корсчета могут закрыть такие латвийские банки, как Lateko Banka, Aizkraukles Banka и Ogres Komercbanka. Подобные требования местных регуляторов предъявляются и к системообразующему Parex Banka, однако ему дана возможность «исправиться» до конца 2005 года. Впрочем, сам Parex Banka опроверг информацию о возможности закрытия им корсчетов российских банков и заявил, что не получал на этот счет никаких распоряжений. В любом случае санкции латвийских властей могут затронуть деятельность около 30 российских кредитных организаций, которые входят во вторую и третью сотни банковских рейтингов. Банкиров, опрошенных **СФ**, эта новость повергла в изумление.

Двери латвийских банков открыты не для всех



ПУТИН ПООБЕЩАЛ БИЗНЕСМЕНАМ НЕ ПЕРЕСМАТРИВАТЬ ИТОГИ ПРИВАТИЗАЦИИ | ЛАТВИЯ МОЖЕТ ОТКАЗАТЬ РОССИЙСКИМ БАНКАМ В ОБСЛУЖИВАНИИ ИХ СЧЕТОВ | МЭРТ УПРОСТИТ РАБОТУ КОМПАНИЙ ПО СДАЧЕ БУХГАЛТЕРСКОЙ ОТЧЕТНОСТИ | ЮКОС ПЫТАЕТСЯ УЙТИ ОТ ПРЕСЛЕДОВАНИЙ НАЛОГОВИКОВ ПОСРЕДСТВОМ БАНКРОТСТВА | СДЕЛКИ, СОВЕРШАЕМЫЕ МАЛЫМ И СРЕДНИМ БИЗНЕСОМ, БУДУТ ОСВОБОЖДЕНЫ ОТ НАДЗОРА ФАС

Как утверждает зампред правления МДМ-Банка Алексей Панферов, для такого решения у регуляторов Латвии нет никаких предпосылок: рейтинг и капитализация наших банков растут, и латышам очень выгодно с ними сотрудничать. А как считает первый зампред совета директоров Альфа-банка Олег Сысуев, какое бы решение ни приняли латвийские банки, оно не сможет серьезно повлиять ни на бизнес российских банков, ни на развитие отечественной банковской системы. Теперь наши банки будут просто искать партнеров среди других европейских или крупных отечественных кредитных организаций. Кстати, по некоторым данным, многие российские банки уже нашли себе новых партнеров, в частности, в Киргизии, инвестиционный рейтинг которой держится на высоком уровне.

Оценка экспертов — 2,64

МЭРТ позаботится о бухгалтерях

Минэкономразвития придумало, как облегчить жизнь финансовым департаментам российских компаний и упростить сдачу бухгалтерской отчетности.

УПРОЩЕНИЕ

Ведомство Германа Грефа предложило внедрить принцип «одного окна» при предоставлении финансовой и бухгалтерской отчетности компаний. Как заявил замглавы МЭРТа Андрей Шаронов, должно уменьшаться количество форм отчетности и число органов, куда эта отчетность предоставляется. Принцип «одного окна» пока работает только при регистрации предприятий — учреждение сдает необходимые документы в налоговую инспекцию, а далее налоговики рассылают их в Пенсионный фонд, статистическую службу, страховые фонды. По словам Шаронова, этот принцип будет распространен и на финансовую отчетность компа-

ний, «чтобы снизить административное давление». Сейчас бухгалтеры сдают отчетность сразу в несколько ведомств — налоговую инспекцию, Минфин и службу статистики. МЭРТ предлагает сократить количество пунктов приема отчетности до одного. Впрочем, сами финансисты полезность создания «одного окна» ставят под сомнение. «Если эта благая мера кому и облегчит жизнь, то нашему курьеру — ему придется меньше ездить. Работы над составлением отчетности это не убавит», — сказал финансовый директор компании «МХМ-Поставка» Николай Переверзев. А бухгалтеры сразу в нескольких компаниях сочли заявление замглавы МЭРТа просто популистской мерой. У налоговой службы и Минфина, по их словам, разные требования к формам отчетности, которые нельзя унифицировать. Кроме того, в Минфин компании предоставляют отчет дважды в год, в статистическую и налоговую службы — ежеквартально, и сроки сдачи отчетности, по мнению бухгалтеров, от введения «одного окна» не изменятся. «Не сказала бы, что существующий порядок сдачи отчетности для нас обременителен», — говорит главный бухгалтер «Росгосстраха» Наталия Филина. К тому же мы предоставляем отчетность в Страхнадзор, налоговые органы, Союз автостраховщиков. Существуют также и статистические формы отраслевой отчетности. Информация, которая содержится в этих отчетах, — не дублирующаяся, и поэтому запросто отказаться от их составления невозможно». Так что для реализации принципа «одного окна», считают финансисты, правительству нужно провести очередную административную реформу — объединить, например, Минфин, налоговую службу и службу статистики, а такого поворота событий пока не могут представить себе

даже самые творчески мыслящие бухгалтеры.

Оценка экспертов +3,0

ЮКОС ищет спасение в банкротстве

Налоговики наращивают темпы «добивания» ЮКОСа. А руководство компании, похоже, начало готовить почву для объявления о банкротстве.

КОНТРОПЕРАЦИЯ

Налоговые органы вручили ЮКОСу окончательное решение о привлечении компании к налоговой ответственности за 2002 год в объеме около 193 млрд рублей. Как заявили представители ЮКОСа, все возражения компании по поводу налоговой проверки за 2002 год были проигнорированы. Более того, уточненная сумма налоговых претензий ФНС оказалась примерно на 700 млн рублей выше предварительной. Ко всему прочему в ЮКОСе отмечают и невероятную оперативность налогового ведомства. Так, акт разногласий по налоговой проверке за 2002 год был направлен компанией только 12 ноября, а 16 ноября ЮКОСу уже было вручено решение с окончательными налоговыми претензиями. В итоге общая сумма налоговых претензий к ЮКОСу за три года начиная с 2000-го превысила 412 млрд рублей. А в настоящее время налоговики ведут еще и проверку компании за 2003 год — уже четвертую в этом году, которая может окончательно похоронить намерения ЮКОСа расплатиться с государством. На фоне непрекращающегося усиления давления ЮКОС начал все настойчивее намекать на скорый дефолт. Так, компания опубликовала финансовый отчет, в котором говорится об убытках в \$6,2 млрд, полученных за девять месяцев этого года. При этом, согласно отчетности, стоимость чистых активов ЮКОСа на конец сентября составила \$5,75 млрд, что, по словам финансового

ОФИЦИАЛЬНОЕ ЛИЦО



Аркадий ВОЛЬСКИЙ, президент РСПП

заявил на съезде союза, что неопределенность налогового законодательства РФ понижает инвестиционную привлекательность страны. Глава РСПП напомнил о включении в законопроект о реформе правительства требования, согласно которому банковские счета компаний, не предоставляющих в срок не только указанные в налоговом кодексе, но и «иные» документы, подлежат аресту. В дополнение Вольский процитировал жалобу в адрес чиновников одного из менеджеров компании Procter & Gamble, прозвучавшую на недавнем консультативном совете по иностранным инвестициям: «требуют предоставить за пять дней вагон документов, четкий перечень которых не обозначен». Кроме того, по словам главы РСПП, проблемой номер один в нашем налоговом законодательстве руководители зарубежных компаний, работающих в России, считают администрирование НДС. «Очевидно, настало время многое менять в части правового регулирования НДС, во всяком случае, устранить все появления асимметрии между вычетами и соответствующими начислениями налога», — констатировал Вольский. Он также отметил, что налоговая реформа является самой долгой в новейшей истории России, и население и бизнес уже устали от непрерывного изменения ставок налогов.

директора компании Брюса Мизамора, является формальным признаком банкротства. В итоге совет директоров компании решил созвать 20 декабря собрание акционеров, на котором владельцы холдинга могут заявить о банкротстве и последующей ликвидации ЮКОСа.

Как отмечают эксперты, банкротство является попыткой акционеров ЮКОСа хотя бы частично сохранить свои активы. Ведь в случае признания компании банкротом сделки с ее собственностью замораживаются, и государство не сможет продать в счет долгов холдинга его активы. Однако даже если государство допустит банкротство ЮКОСа, очевидно, что, контролируя большую часть долгов компании, чиновники получат большинство мест в комитете ее кредиторов и назначат собственного внешнего управляющего. И в дальнейшем судьба ЮКОСа будет развиваться опять-таки по сценарию властей.

Оценка экспертов -1,27

ФАС больше не интересен малый и средний бизнес

В скором времени мелким и средним компаниям не понадобится получать разрешение у антимонопольного ведомства при слияниях и поглощениях.

ПЕРЕОРИЕНТАЦИЯ

Госдума приняла в первом чтении поправки к закону «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках». Эти поправки повышают минимальный размер активов компаний, чьи сделки требуют обязательного одобрения ФАС, в 150 раз. Теперь уведомлять ФАС должны будут только компании, величина активов которых составляет не менее 200 млн рублей (до принятия закона — 10 млн), а разрешение на сделку от антимонопольного ведомства потребуется компаниям, чей объем активов превышает

Уже вторая страна вынесла вотум недоверия российским банкам и отказала им в обслуживании счетов.

Латвийские банки вслед за американскими закрывают корреспондентские счета российских кредитных организаций.

Эти меры были вызваны недавним ужесточением требований надзорных органов США, вынуждающих американские банки закрывать корсчета банков из некоего списка «подозрительных» стран, а Латвия в этот список попадать не хочет.



PHOTOXPRESS

3 млрд рублей (ранее — 20 млн). Менее состоятельные компании, как объяснила пресс-секретарь ФАС Ирина Кашунина, в поле зрения службы не попадают. Представляя законопроект депутатам, замглавы Минэкономразвития Андрей Шаронов привел пример: «Если сливаются две булочные, они никого об этом не информируют. Если сливаются два хлебозавода, они уведомляют ФАС, но разрешения на сделку не ждут. А вот если сливаются два авиационных завода, то такая сделка может состояться только после разрешения антимонопольного органа». Представители ФАС говорят, что идея законопроекта созрела давно: число крупных сделок, которые действительно могут повлиять на монополизацию рынка, по данным ФАС, едва достигало 10% от общего количества рассматриваемых ведомством сделок. Теперь же ФАС освободит себя от ненужной работы с мелкими компаниями и целиком сосредоточится на потенциальных монополистах. «Это благоприятное изменение, которое должно упростить и ускорить процесс совершения сделок», — считает член правления Гильдии инвестиционных и финансовых аналитиков Валерий Петров. Правда, добавляет Петров, поправки могут сподвигнуть крупные компании дробить свои активы на множество мелких юридических лиц. С ним согласен ведущий аналитик ИГ «Регион» Валерий Вайсберг: «У ФАС, несомненно, появится возможность повысить продуктивность своей работы, однако это нововведение едва ли приведет к усилению реального контроля за соблюдением антимонопольного законодательства».

Оценка экспертов +2,18

Замглавы МЭРТ Андрей Шаронов полон решимости избавить бухгалтеров от бюрократических препон

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

ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ, ПОВЛИЯВШИЕ НА ДЕЛОВОЙ КЛИМАТ В РОССИИ НА ПРОШЛОЙ НЕДЕЛЕ	ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА (СРЕДНИЙ БАЛЛ)
СЛОВА	
МИНЭКОНОМРАЗВИТИЯ ПРЕДЛАГАЕТ ВВЕСТИ ПРИНЦИП «ОДНОГО ОКНА» ДЛЯ СДАЧИ ФИНАНСОВОЙ И БУХГАЛТЕРСКОЙ ОТЧЕТНОСТИ КОМПАНИЙ	+3,0
ПРЕЗИДЕНТ РОССИИ ВЛАДИМИР ПУТИН НА СЪЕЗДЕ РСПП ЗАЯВИЛ, ЧТО ГОСУДАРСТВО ДОЛЖНО «ГАРАНТИРОВАТЬ НЕЗЫБЛЕМОСТЬ СОСТОЯВШИХСЯ ИТОГОВ ПРИВАТИЗАЦИИ И ВСЕМЕРНУЮ ЗАЩИТУ ЧАСТНОЙ СОБСТВЕННОСТИ КАК ОДНОЙ ИЗ ОСНОВ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ»	+2,91
ГЛАВА РСПП АРКАДИЙ ВОЛЬСКИЙ ЗАЯВИЛ, ЧТО НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ РОССИЙСКОГО НАЛОГОВОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА ПОНИЖАЕТ ИНВЕСТИЦИОННУЮ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ СТРАНЫ	+1,27
ДЕЛА	
ФЕДЕРАЛЬНАЯ АНТИМОНОПОЛЬНАЯ СЛУЖБА ГОТОВИТ ЗАКОНОПРОЕКТЫ О ДИСКВАЛИФИКАЦИИ НЕВЫБОРНЫХ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЧИНОВНИКОВ ЗА НАРУШЕНИЯ АНТИМОНОПОЛЬНОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА	+2,64
ГОСДУМА ПРИНЯЛА В ПЕРВОМ ЧТЕНИИ ЗАКОНОПРОЕКТ, СОГЛАСНО КОТОРОМУ МИНИМАЛЬНЫЙ РАЗМЕР АКТИВОВ КОМПАНИЙ, ЧЬИ СДЕЛКИ ТРЕБУЮТ ОБЯЗАТЕЛЬНОГО ОДОБРЕНИЯ ФЕДЕРАЛЬНОЙ АНТИМОНОПОЛЬНОЙ СЛУЖБЫ, ПОВЫШАЕТСЯ В 150 РАЗ — ДО 3 МЛРД РУБЛЕЙ	+2,18
ЮКОСУ ВРУЧЕНО РЕШЕНИЕ НАЛОГОВЫХ ОРГАНОВ ПО ПРОВЕРКЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ ЗА 2002 ГОД С ТРЕБОВАНИЯМИ УПЛАТЫ 193,812 МЛРД РУБЛЕЙ. ОБЩАЯ СУММА ТРЕБОВАНИЙ НАЛОГОВИКОВ К ЮКОСУ ЗА ТРИ ГОДА НАЧИНАЯ С 2000-ГО ПРЕВЫСИЛА 412 МЛРД РУБЛЕЙ	-1,27
ЛАТВИЙСКИЕ БАНКИ ВСЛЕД ЗА АМЕРИКАНСКИМИ МОГУТ ЗАКРЫТЬ КОРРЕСПОНДЕНТСКИЕ СЧЕТА РОССИЙСКИМ КРЕДИТНЫМ ОРГАНИЗАЦИЯМ	-2,64

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

ЭКСПЕРТ НОМЕРА



Михаил ШИШХАНОВ,
президент АКБ БИН

«Любое упрощение должно приветствоваться»

— Ни о какой тенденции к закрытию счетов российским банкам сегодня речи не идет. Если какие-то счета и закрываются, то это так называемые неработающие счета. Наш банк тоже время от времени оптимизирует корреспондентскую сеть — ведь обслуживание неработающего счета ложится дополнительными операционными затратами на банк. Естественно, что в связи с вступлением Латвии в ЕС от органов банковского надзора Латвии будут требовать ужесточения контроля за операциями кредитных организаций. Возможно, это приведет к снижению объемов российского бизнеса в латвийской банковской системе. Ни для кого не секрет, что латвийские банки до недавнего времени использовали российскими структурами для проведения расчетов между принадлежащими им офшорными компаниями. Теперь это может оказаться проблематичным. Аркадий Вольский в очередной раз отметил важность создания благоприятных условий для притока иностранного капитала в страны. Все прекрасно понимают: для того чтобы уже пришедшие в Россию иностранные инвесторы больше вкладывали в российский бизнес, а также для привлечения новых иностранных игроков, необходимо усовершенствовать и налоговое законодательство, и нормативную базу в сфере конкуренции. Позитивной новостью стало принятие Госдумой в первом чтении законопроекта, увеличивающего минимальный размер активов компаний, чьи сделки требуют обязательного одобрения антимонопольного органа. Предлагаемый порог выше нынешнего в 150 раз, а это значит, что в ФАС сконцентрирует внимание на крупных организациях, которые, как правило, и диктуют более мелким компаниям правила игры. Вторым положительным моментом заключается в том, что упростится процедура слияния компаний малого и среднего бизнеса. Любое упрощение должно приветствоваться. Необходимо снижать объем отчетности, и количество органов, куда отчетность предоставляется, должно быть сведено до минимума. Главное — избежать при этом ситуации, когда формально единая отчетность сдается в одно окно, а потом из других окон задаются дополнительные вопросы и запрашиваются дополнительные документы. В идеале должна быть выстроена система — отчетность сдается в одно окно, и при необходимости из этого же окна следуют уточняющие вопросы.

Компании, чей капитал не превышает 3 млрд рублей, будут избавлены от необходимости согласовывать сделки по слияниям и поглощениям с антимонопольной службой. Одновременно МЭРТ предложило ввести принцип «одного окна» для сдачи финансовой отчетности компаний, что позволит облегчить жизнь их бухгалтерам. А вы бы что еще упростили?



СЕРГЕЙ ОРЛОВСКИЙ,

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР NIVAL INTERACTIVE:

— Фактически бухгалтерам в России сегодня необходимо вести три-четыре учета: бухгалтерский, налоговый, управленческий, а некоторым еще и МСФО. В то время как весь мир идет к их унификации. Поэтому было бы полезно предпринять гораздо более решительные шаги по сокращению видов учета, желательно до одного МСФО. Да, это потребует инвестиций в переобучение персонала, но, по моим расчетам, они окупятся в течение двух лет за счет существенного снижения издержек на сопровождение. Если обратиться к еще более радикальным идеям, я согласен с мнением Кахи Бендукидзе, что НДС надо отменить совсем. Это, с одной стороны, решит проблему снижения налогового бремени на реальное, особенно высокотехнологичное производство. А с дру-

гой — снизит административные издержки, потому как НДС достаточно дорог в учете.

СЕРГЕЙ БУРЦЕВ,

ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР «БРАВО ПРЕМИУМ»:

— Следует рассмотреть вопрос о том, чтобы порядок расчетов налоговой базы стал более простым и прозрачным. Также хотелось бы разработать такие процедуры взаимоотношений с налоговыми органами, чтобы у них было меньше поводов обращаться к организациям. Дело в том, что на администрирование налоговиков уходит очень много сил и времени.

ПАВЕЛ КИРЮХАНЦЕВ,

PARTNER ZEST LEADERSHIP:

— Тот бизнес, который я строю, достаточно простой, и у нас не возникают какие-то серьезные проблемы, скажем, бюрократического свойства. Все сложные моменты возникают на уровне политики страны — от этого в головах роятся мысли не только о том, как упростить какие-то процедуры, но и о том, как обезопасить свой бизнес от игры тех, кто участвует во власти. Думаю, это волнует сегодня руководителей компаний прежде всего. В первую очередь нам надо упростить и сделать более прозрачными отношения между властью имущими и теми, кто этой власти подчиняется. Нам давно было обещано строительство правового государ-

ства, но сейчас мы видим, что это строительство не просто затянулось — происходит разрушение того малого, что начало зарождаться. Если уж речь идет об упрощении, то надо говорить и о таких вещах, как прозрачность судебной системы, ее фактическая, а не только формальная независимость от кого-либо, а также непредвзятость. По сути, суды сегодня развивают собственный бизнес, который всем остальным кроме страха ничего не внушает. Я думаю, что если решить эту проблему, 85% корпоративных войн сразу закончится. Сегодня государство оказывает на своих граждан чрезмерное давление, не всегда оправданное. Любому человеку может прийти уведомление от судебного пристава о необходимости уплатить абсолютно несерьезный штраф под угрозой ареста личного имущества. Такое отношение государства к своим гражданам абсолютно непонятно.

ВЛАДИМИР СОРОКИН,

ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ГРУППЫ «АЛЬФАСТРАХОВАНИЕ»:

— Упростил бы систему налогообложения крупных предприятий, но сейчас это чревато. Что действительно надо упростить, так это систему рассмотрения исков в арбитражных судах и введение иерархии исполнения судебных решений. Самые большие проблемы в бизнесе связаны со спорами хозяйствующих субъектов, особенно с воз-

вратом по решению суда причитающихся компании средств ответчика.

СВЕТЛАНА БОРОДИНА,

ГЛАВНЫЙ БУХГАЛТЕР СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ «РОСГОССТРАХ-СТОЛИЦА»:

— Если вопрос стоит об упрощении, то в первую очередь упрощать надо формы деклараций по налогам, а именно по налогу на прибыль, НДС, ЕСН. Они слишком сложны для понимания. Порой даже не все бухгалтеры понимают, как их надо заполнять.

ДМИТРИЙ ВЕДЕВ,

ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ КОМПАНИИ «АЙТИ»:

— Нашей компании, ориентированной в первую очередь на предоставление высокопрофессиональных сервисных услуг в области информационных технологий, существенно упростило бы жизнь снижение ставки единого социального налога. Высокая доля оплаты труда в общей структуре расходов консалтинговых и сервисных компаний серьезным образом увеличивает налоговый пресс по сравнению с отраслями традиционной экономики, где доля расходов на оплату труда редко превышает 15% от общих расходов. Отрадно, что в последнее время информационные технологии стали рассматриваться как одно из стратегических направлений развития экономики, и вопрос о ЕСН поднимается уже с «высоких трибун».



Товар сертифицирован

INNOVATORS *by* TRADITION

Москва: «Омега-Сервис», 1-я Тверская-Ямская 6, 250-56-86; «Смоленский пассаж», Смоленская пл. 3/5, 937-81-23; «Часы», ТЦ «Мосмарт», Дмитровское ш. 116д; ТЦ «Золотой Вавилон», Декабристов 12, 733-92-84; ТЦ «Рублевский», Рублевское ш. 48/1, 416-78-94; ТЦ «Русское раздолье», Сокольническая пл. 9 А, 424-79-56; ТЦ «Универ Сити», Дж. Неру 1, 930-87-65; **Волгоград:** «Визит», пр. Ленина 33, 236-779; **Воронеж:** «Аристократ», Плехановская 18, 51-95-96; **Ижевск:** «Елисейские Поля», Советская 7, 78-50-40; **Казань:** «Geneve», Баумана 25, 92-43-02; «Империя», «Ситицентр», Мавлютова 45, 99-27-69; **Калуга:** «Каприз», пр. Рылеева 4, 740-333; **Кемерово:** «Стерх», Советский пр. 33, 25-37-27; **Красноярск:** «Гринвич», ТК «Хамелеон», К. Маркса 125; «Четвертое измерение», Ленина 133, 58-62-12; **Магадан:** «Швейцарские часы», МУП «Восход», К. Маркса 38 А; **Новокузнецк:** «Персона», пр. Metallургов 17, 74-07-07; **Омск:** «Женева», пр. Маркса 34, 98-04-47; **Пенза:** бутик «Новелла», ТЦ «Патэрсон», Окружная 27В, 316-599; салон «Sonnet», ТЦ «Элком», Кураева 1а, 553-555; **Пятигорск:** «Швейцарские часы», Универмаг №1, эт.2, 355-88; **Ростов-на-Дону:** «Репетир», ТЦ «Меркурий» пав.133, 48-72-16; **С.Петербург:** бутик «Хронограф», ТК «Сенная», Ефимова 3; «Сититайм», ТЦ «Владимирский Пассаж», Владимирский пр. 19; **Самара:** бутик «Новелла», ТЦ «Вавилон», 78-41-31; «Аляска», Ново-Садовая 21, 34-47-02; **Тольятти:** салон «Новое время», ТЦ «Русь-на-Волге», 20-22-18; «Евротайм», ТЦ «Пассаж», 94-88-48; **Томск:** «Швейцарские Часы», «Пассаж», Ленина 46, 51-36-54; **Уфа:** бутик «Новелла», пр. Октября 84, 37-03-86; **Челябинск:** «Classic Time», ТЦ «Гостиный Двор», Коммуны 60, 63-05-54

Официальный дистрибьютор PrimeTime (095) 775-3-776, www.primetime.ru



Вопрос о создании бюро кредитных историй в России практически решен. Летом Дума рассмотрела соответствующий законопроект в первом и во втором чтении, а в конце ноября, если ничего не изменится, будет обсуждать его в третий раз. Все идет к тому, что до Нового года закон о кредитных бюро будет принят, и тогда мы, как и все добросовестные западные граждане, узнаем и оценим новый документ — свою кредитную историю.

Рост рынка потребительского кредитования в России опережает все прогнозы, и каждый год количество выданных кредитов как минимум удваивается. Например, один из лидеров рынка — банк «Русский стандарт» — на 1 октября 2004 года выдал более 4 млн потребительских кредитов, что превышает аналогичный показатель прошлого года в два с половиной раза. «Хоум Кредит энд Финанс Банк» за два года работы предоставил более 1,7 млн потребительских кредитов и рассчитывает, что до конца года их количество превысит 2 млн.

Однако, например, опыт Юго-Восточной Азии, где потребительское кредитование начало развиваться на два-три года раньше, чем в России, закончился печально. Из-за отсутствия бюро кредитных историй банки не могли проверить, имеет ли их клиент какие-либо обязательства перед другими банками. В итоге это привело к кризису невозврата кредитов. К концу 2003 года корейцы задолжали банкам \$15,7 млрд, причем каждый десятый житель страны не смог вернуть долг, который многократно превышал его годовой доход.



Кредитные бюро и кредитные истории как раз призваны фиксировать все обязательства заемщика. Сначала вопрос коснется самой проблемной группы — физических лиц, а затем дело дойдет и до юридических. Считается, что таким цивилизованным способом российские компании наконец избавятся от пресловутых черных списков, которые сегодня есть, наверное, в любой сфере деятельности. К нашему рынку уже проявили интерес два крупнейших игрока в сфере организации кредитных бюро — Experian и TransUnion. С одной стороны, это хороший знак, свидетельствующий о том, что в России не будут изобретать велосипед и сразу получат необходимую технологическую и методологическую базу. А это очень важно для проектов подобного масштаба: никому не хочется, чтобы информация о его финансовой состоятельности, кредитных обязательствах и прочие персональные данные однажды оказались на Горбушке. С другой стороны, часть банков сомневается в том, стоит ли вообще передавать такую важную информацию в руки иностранцев. Одновременно в России появился еще один элемент западной практики — специализированные коллекторские агентства, занимающиеся сбором долгов. Теперь банки могут не раздувать свой штат специалистов, а отдавать неприятную работу на аутсорсинг. Коллекторские агентства будут всеми законными способами беспокоить забывчивых должников, отработывая свои комиссионные. Словом, кредитным организациям для ускоренного развития рынка останется только уменьшить ставки по кредитам. Хотя в ближайшее время на этот шаг банки вряд ли решатся.



Бюро кредитной инвентаризации

Создание бюро кредитных историй, с одной стороны, и появление специализированных агентств по сбору просроченных долгов с заемщиков, с другой, должны существенно облегчить и обезопасить работу банков на рынке потребительского кредитования. Однако банки все равно вряд ли пойдут на снижение процентных ставок. — Текст: Юлия ФУКОЛОВА

(c13)

Кредиторы будут получать информацию за установленную плату, а заемщик сможет раз в год бесплатно посмотреть свою кредитную историю

Как попасть в кредитную историю

«Пару месяцев назад я сменил компанию и перешел на более высокооплачиваемую работу. Но когда захотел взять в банке кредит, мне отказали — из-за недостаточного срока работы на последнем месте», — делится своим опытом менеджер крупной фирмы. Так банк потерял вполне добросовестного клиента, на котором мог неплохо заработать. Конечно, скоринговые системы, с помощью которых банки сегодня оценивают надежность своих потенциальных заемщиков — физических лиц, имеют недостатки. Но другого способа оценки у банков пока нет.

Бум потребительского кредитования начался в 2002 году, и с тех пор число выданных кредитов ежегодно увеличивается более чем в два раза. Параллельно растет и количество просроченных проблемных долгов. По официальным данным, сейчас в России оно не превышает 2%, хотя неофициально называются более высокие цифры — 7–10%. Банки давно

жаловались на отсутствие цивилизованного инструмента оценки благонадежности заемщиков и объясняли, что именно из-за этого вынуждены удерживать ставки по кредитам на довольно высоком уровне. Например, сегодня по экспресс-кредитам процент доходит до 20–40% годовых (с учетом всевозможных комиссионных).

Информация о недобросовестных заемщиках была настолько необходима банкам, что они начали обмениваться ею, не дожидаясь принятия закона «О кредитных историях». В частности, в мае прошлого года по инициативе Ассоциации российских банков было создано некоммерческое партнерство «Национальное бюро кредитных историй» (НБКИ). В него вошли 44 банка, контролирующих, по их собственным данным, около 60% розничного кредитного портфеля. Кроме того, с той же целью было создано несколько более мелких объединений региональных банков. Правда, помня о банковской тайне, они могли делиться только негативной информацией — например, о мошенниках.

В 2005 году должен начать работу новый инструмент, который банки ждали уже много лет, — кредитные бюро. После принятия соответствующего закона в бюро будут аккумулироваться данные о заемщиках: сначала о физических лицах, а затем и о юридических. Кредитные организации должны будут предоставлять информацию о заемщиках хотя бы в одно из действующих кредитных бюро (с согласия самого клиента). Это досье будет содержать, во-первых, идентификационные сведения — паспортные данные, адрес и т. п. Во-вторых, саму кредитную историю, то есть сумму текущих обязательств, перечень взятых и уже возвращенных кредитов, а также информацию о дефолтах. Кредиторы смогут получить эти данные за установленную плату, а заемщик — раз в год бесплатно посмотреть свою историю.

«Появление кредитных бюро в первую очередь позволит заметно облегчить жизнь потенциальных добросовестных заемщиков. В перспективе, по мере накопления информации в базе данных кредитного бюро, процесс оформления кредитов должен еще более упроститься. Можно предположить, что созда-



Подарок деловому партнеру

Издательство «БЕЛЫЙ ГОРОД». Мы специализируемся на подарочных изданиях. Мы доставим наш каталог (с подробной информацией о **500** подарочных книгах на любой вкус) по Москве бесплатно. Среди наших книг Вы обязательно найдете то, что ищете.

- * Сотни и тысячи цветных иллюстраций в каждой книге
- * Итальянская полиграфия высочайшего качества
- * Переплеты из шелка и кожи

Подробная аннотация
Цена

Формат, кол-во страниц и илл.

Москва, ул. Metallurgov, д. 56/2. Тел./факс: (095) 305-45-06, 916-55-95. E-mail: belygorod@mail.ru, palamed@aha.ru
Курьерская доставка по Москве бесплатно



Фиксироваться будут все случаи, когда граждане не устояли перед соблазнами потребительского кредитования

ние кредитного бюро значительно сократит количество подаваемых в банк документов», — объясняет начальник управления по работе с физическими лицами Райффайзенбанка **Александр Колошенко**. И добавляет: «Но в краткосрочной перспективе чуда не случится. Для того чтобы создать необходимую базу данных, нужно время».

Два игрока на одном поле

В законопроекте не сказано, сколько кредитных бюро должно работать в России, однако уже есть как минимум две организации, претендующие на основную долю рынка. Все они создавались при участии крупного западного игрока, но бизнес-модели у них — разные.

Первой в Россию пришла крупнейшая мировая компания, работающая в этой области, — Experian. В сентябре она объявила о планах создания кредитного бюро на паритетных началах (50 на 50) с информационным агентством «Интерфакс». «Кредитное бюро Experian Interfax уже зарегистрировано, разработано русскоязычное программное обеспечение, и до конца года начнется его тестирование. Уже отобрана группа банков, подтвердивших свою готовность работать с бюро в качестве участников первой фазы проекта», — говорит первый заместитель генерального директора информационного агентства «Интерфакс» **Владимир Герасимов**.

Однако назвать расценки на свои услуги в бюро пока не готовы. «Стоимость справки, как показывает международный опыт, зависит от числа запросов: чем их больше, тем стоимость меньше. Поэтому, например, в США, на самом большом кредитном рынке, справка может стоить 15 — 20 центов, а в других странах — несколько долларов. У нас ситуация прояснится после первого года активной работы бюро», — отмечает господин Герасимов. Однако потенциальный объем спроса в Experian Interfax оценивают в 5 млн заявок на кредитные истории в год. Что вполне реально, учитывая опыт Польши (см. материал на стр. 20).

Несмотря на столь многообещающее начало, банки довольно настороженно отнеслись к альянсу Experian Interfax. Многих смущает, что законопроект не позволяет одной компании иметь более 10% в уставном капитале кредитного бюро. «Пока закон не будет принят в окончательном варианте, юридический статус этого бюро не ясен», — говорит вице-президент Ситибанка **Наталья Николаева**.

Буквально через пару месяцев после объявления о создании Experian Interfax, на российском рынке появилась еще одна заметная организация. Национальное бюро кредитных историй (НБКИ), работающее под эгидой АРБ, сейчас регистрируется как акционерное общество, и его акционерами уже изъявили желание стать 15 банков — Альфа-банк, Импэксбанк, Дельтабанк, «Союз», Оргрэсбанк и др.

НБКИ рассматривало предложения о сотрудничестве с четырьмя западными партнерами, и выбор был довольно сложен. «Наша бизнес-модель состоит в том, что бюро не станет зарабатывать на продаже справок, поэтому цена кредитного досье будет установлена на уровне себестоимости. Свою прибыль банки — создатели бюро — получат другим пу-

NOKIA
6260



Готов к любому повороту

Мультимедийный телефон Nokia 6260 становится еще функциональнее с беспроводной гарнитурой **Nokia Wireless Boom Headset**.

Подключение гарнитуры **по технологии Bluetooth**, голосовой набор, работа в режиме разговора до шести часов, повторный набор номера и регулятор уровня громкости. Телефон Nokia 6260 с уникальными аксессуарами — максимальная готовность к любому повороту.

www.nokia.ru



NOKIA
CONNECTING PEOPLE

Заемщик, обращаясь за кредитом, например для покупки автомобиля, будет вынужден дать согласие на передачу сведений о нем в кредитное бюро



ИТАР-ТАСС

тем — за счет снижения потерь при кредитовании», — рассказывает директор по развитию проекта **Алексей Волков**. Experian, с которым тоже шли переговоры о сотрудничестве, на такие условия не согласился: по словам Волкова, эта компания намеревалась зарабатывать на продаже справок. В итоге НБКИ выбрало своим технологическим партнером другую известную компанию — TransUnion-Crif, имеющую опыт более 30 международных инсталляций кредитного бюро.

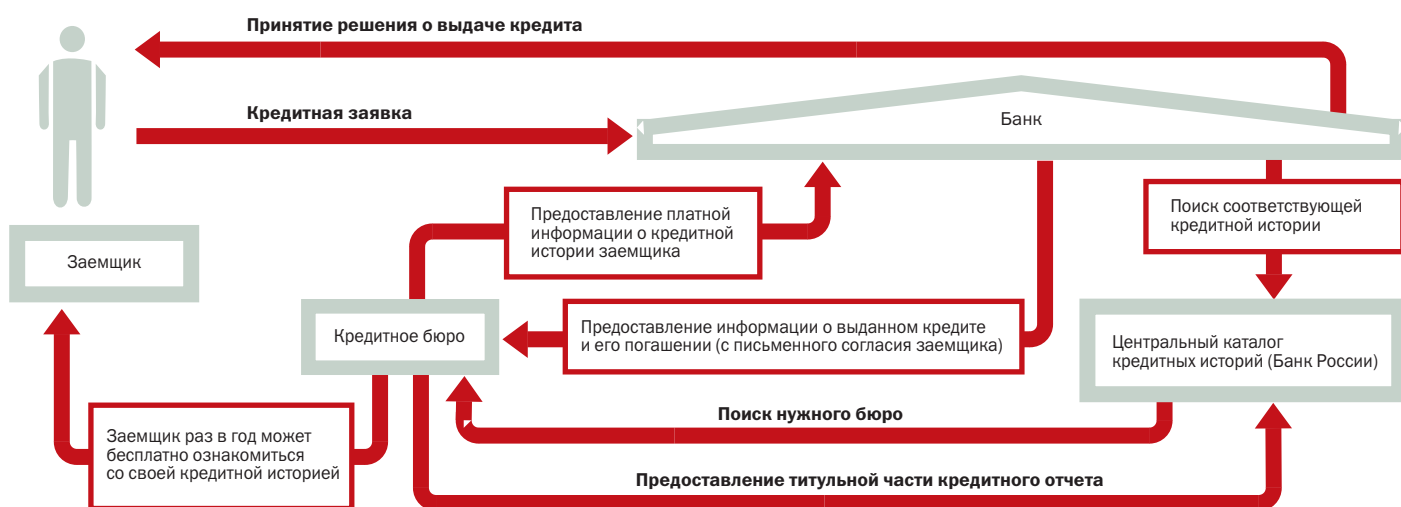
«Кредитное бюро как инфраструктурный элемент — продукт очень дорогой, — говорит господин Волков. — Сумма инвестиций составляет примерно \$4 млн, и эти деньги внесут будущие акционеры». Базовая цена на продажу одной кредитной истории в НБКИ будет установлена на уровне \$2,5. Кроме того, разрабатывается несколько тарифных планов, где учитывается, сколько банк предоставляет в базу информации и сколько покупает. «Например, цена справки для крупного розничного банка, который передает много кредитных историй и много покупает, будет меньше \$1».

«В интересах и банков, и заемщиков — чтобы рынок кредитных бюро формировался как конкурентный. Каждое из создаваемых бюро будет предлагать свое программное обеспечение, предоставлять свой набор информации. Различной будет и цена услуг разных кредитных бюро, скорость предоставления данных. На основании всего этого банк сможет сделать выбор, с кем ему работать интереснее и выгоднее», — отмечает Владимир Герасимов. Очевидно, что основная борьба развернется вокруг самых крупных игроков розничного рынка: «Русский стандарт», Райффайзенбанк и др.

Делиться надо

«На данном этапе участие в кредитных бюро наиболее выгодно для тех банков, которые не имеют своей обширной базы о заемщиках, — считают в „Хоум Кредит энд Финанс Банк“. — И напротив, банкам, обладающим большим объемом подобной информации, невыгодно делиться ею с конкурентами». Но выход все же есть.

КАК РАБОТАЕТ КРЕДИТНОЕ БЮРО



«С нами ведут переговоры оба кредитных бюро, но мы пока подождем. Просто так делиться своими наработками нам неинтересно, пусть кредитные бюро предложат что-нибудь взамен», — откровенно говорят в одном крупном розничном банке. Скорее всего, речь идет о том, что банки с большим объемом розничного кредитования хотят получить некоторый процент от каждого проданного ими досье. И кредитные бюро наверняка пойдут им навстречу. Правда, платить банкам будут исключительно за новых клиентов, которые обратятся за кредитом после принятия закона «О кредитных историях». «Вся информация о заемщиках, накопленная банками до выхода закона, не может быть представлена в кредитное бюро — для этого необходимо согласие клиента. Поэтому наш банк уже сейчас вносит в кредитные договоры соответствующий пункт, чтобы с разрешения заемщика передавать данные в кредитное бюро», — говорит первый заместитель председателя правления АБ «Оргрэсбанк» **Игорь Буланцев**. Связаться же со всеми бывшими клиентами и задним числом попросить разрешения использовать их данные — задача для банков непосильная.

Долг платежом красен

С открытием кредитных бюро банки облегчат себе работу по проверке заемщиков и выдаче кредитов.

Но если с возвратом займа все-таки возникнут проблемы, то их берутся решить специализированные коллекторские агентства (от англ. collection — «сбор»), занимающиеся легальным сбором долгов. Конечно, каждый уважающий себя банк содержит собственную службу взыскания задолженностей, но при больших объемах неплатежей коллекторские фирмы готовы взять эту работу на себя — за соответствующее вознаграждение. У «Русского стандарта» есть, например, свое «Агентство по сбору долгов», оно обслуживает исключительно нужды этого банка.

Сбор долгов с физических лиц — относительно новая и пока экзотическая услуга для российского рынка. «В США коллекторские фирмы существуют уже больше 30 лет, более того, там работает 6,5 тыс. подобных агентств», — говорит заместитель генерального директора компании «Секвойя Кредит Консолидейшн» **Алексей Козырев**. — Учитывая ежегодный прирост объемов потребительского кредитования и рост числа проблемных долгов, наш бизнес, безусловно, будет выго-

Куда податься юристам

Если с кредитными историями физических лиц дела пока обстоят не лучшим образом, то информацию о юридических лицах все же можно отыскать. Впрочем, как утверждает финансовый директор компании «Комус» **Геннадий Ломасов**, в России реальная бухгалтерия контрагентов находится в тени. Это приводит к тому, что весь механизм проверки претендующих на товарный кредит клиентов каждая компания разрабатывает самостоятельно, и преимущественно используются неформальные источники информации. «Если банки могут обмениваться кредитной историей клиентов, то, например, на торговом или другом рынке это невозможно из-за конкуренции», — говорит господин Ломасов.

Конечно, к услугам компаний службы экономической безопасности и детективные агентства, различные информационные сервисы и статистические данные. А несколько лет назад крупнейшее международное кредитное агентство, работающее с юридическими лицами, Dun & Bradstreet выступило с инициативой создания в России отраслевых «Клубов кредиторов». Внутри этого клуба, объединяющего компании одного сектора промышленности, происходит обмен информацией о задолженности дистрибуторов по товарным кредитам, а также о фактах недобросовестности и мошенничества. Как рассказывает директор Dun & Bradstreet **Елена Каширина**, это

и сейчас сделать непросто, а на первом этапе было очень сложно.

Клуб — закрытое объединение, в него входят 20–30 западных компаний, которые предоставляют свою информацию. Эти данные сводятся воедино и в обезличенном виде (никто не знает, какие цифры указали коллеги) попадают к членам клуба. Причем если раньше начинали с ежемесячного обмена информацией, то сейчас мониторинг проводится два раза в месяц.

Сегодня в «Клубе кредиторов» три отраслевые группы: фармацевтика, продукты питания и грузоперевозки. Российских компаний в этих группах пока нет. «Не могу сказать, что кто-то из российских фирм рвется к нам, ситуация скорее обратная», — говорит госпожа Каширина. — Мы периодически ведем переговоры с российскими компаниями, но они пока не готовы работать в таком режиме, к тому же осторожничают». Основные проблемные вопросы, с которыми столкнулось агентство, — обеспечение конфиденциальности, достижение критического объема данных с целью их репрезентации, а также вопрос открытия данных и возможность их коммерческого использования. Так что когда создаваемые сегодня кредитные бюро начнут работать не только с физическими лицами, но и с юридическими, они неизбежно столкнутся со сложностями первичного накопления данных и нежеланием игроков их предоставлять.

Готов к любому повороту

Мультимедийный телефон Nokia 6260 становится еще функциональнее с беспроводной клавиатурой **Nokia Wireless Keyboard**.

Складная карманная клавиатура для быстрой печати легко подключается с помощью **беспроводной технологии Bluetooth**.

Телефон Nokia 6260 с уникальными аксессуарами — максимальная готовность к любому повороту.

www.nokia.ru

NOKIA

CONNECTING PEOPLE



«Просто так делиться своими наработками нам неинтересно, пусть кредитные бюро предложат что-нибудь взамен»



Михаил Шишанов,
президент АКБ БИН

«Через год-другой у бюро сформируется приличная база недобросовестных клиентов»

— В любом государстве с развитой банковской системой работа бюро кредитных историй — явление абсолютно естественное. В России ниша коммерческих услуг на рынке таких бюро еще не прикрыта. Тем не менее затянувшийся на семь месяцев процесс рождения законодательной базы для рынка кредитных бюро сейчас, похоже, приближается к логическому завершению. Об этом свидетельствует принятие в двух чтениях закона, регламентирующего деятельность бюро кредитных историй, создание кредитного бюро информационной группой «Интерфакс» и компанией Experian, а также заявление Ассоциации российских банков о создании бюро с TransUnion.

Конечно, запустить процесс создания рынка бюро кредитных историй следовало еще несколько лет назад, но, как говорится, лучше поздно, чем никогда. Однако не стоит надеяться на то, что сразу после запуска кредитных бюро в банковском секторе произойдут существенные изменения.

Вероятнее всего, на первых порах многие банки охотнее будут предоставлять информацию о недобросовестных заемщиках, что в принципе уже позитивно, потому что через год-другой у бюро кредитных историй сформируется приличная база со списками недобросовестных клиентов. Соответственно, снизятся риски невозврата заемных средств. Основным препятствием для обмена позитивной информацией о своих клиентах является неуверенность банкиров в надежности хранения информации и в том, что бюро будет предоставлять данные о заемщике адресно, то есть исключительно банку-просителю.

Ощутимую пользу бюро кредитных историй начнут приносить только тогда, когда кредитные организации будут делиться информацией и о добросовестных заемщиках. Это приведет к упрощению процедуры проверки кредитной истории человека, кроме того, банки спокойно и с минимальными временными затратами смогут проверить факт наличия или отсутствия чрезмерной задолженности у заемщика. Если говорить об оптимальном числе бюро кредитных историй, то их в первое время может быть много. Однако выживут лишь те, которые смогут собрать информацию о недобросовестных заемщиках хотя бы сорока крупнейших розничных компаний.

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

ден и в России». Объем инвестиций в «Секвойя Кредит Консолидейшн» не раскрывают, а об имеющихся контрактах сообщили лишь, что компания сейчас начинает пилотные проекты с несколькими банками.

На полный цикл по внесудебному урегулированию задолженности коллекторы отводят примерно три месяца, и за свои услуги они возьмут 25 — 70% от возвращенной суммы. «У наших коллекторов существуют четко прописанные правила поведения. Главное условие — не использовать противозаконные методы по возврату долга», — говорит Алексей Козырев. Так что о спокойной жизни должники могут забыть. Сборщики долгов обычно звонят, рассылают уведомления и т. п. И в качестве крайней меры используют судебное разбирательство. В штате коллекторских агентств состоят психологи, юристы, люди с опытом работы в силовых структурах и т. п. Они знают, как проложить правильный путь к кошельку должника. На Западе, например, сначала «прозванивают» телефоны должника, а затем стараются объяснить ему, что выгоднее будет заплатить этот долг.

Где выгода зарыта

Нововведения снижают кредитные риски банков. Следовательно, процентные ставки должны снизиться. Произойдет ли это на практике?

Вице-президент Ситибанка **Наталья Николаева** считает, что «когда появятся кредитные истории заемщиков и будут ясны поведенческие модели клиентов, то ставки, возможно, будут снижаться. Но насколько и когда это произойдет, пока говорить сложно». Игорь Буланцев выразился более конкретно: «Уменьшение процентных ставок возможно в течение первого года работы кредитного бюро. А существенное снижение — только тогда, когда произойдет максимальное накопление информации в кредитном бюро».

Но далеко не все верят в такой исход событий. Партнер PricewaterhouseCoopers **Алекс Бертолотти** полагает, что «банки получают возможность более адекватно оценить риски, связанные с конкретным заемщиком. Однако, учитывая короткую историю кредитования в России, сейчас трудно прогнозировать, каким окажется влияние кредитных бюро на процентную ставку по кредитам на макроэкономическом уровне». **Евгений Самойлов**, генеральный директор «Бейкер Тилли Русаудит», тоже уверен, что существенного снижения ставок не произойдет: *«Сами деньги у банков до сих пор достаточно дорогие. Конечно, какая-то часть рисков снизится, но ставки уменьшатся ненамного — на 1,5–2%, вряд ли больше».*

Эти опасения отчасти подтвердил один из банкиров. По его мнению, «кредитная история лишь упростит жизнь заемщикам, а изменение ставок будет зависеть от уровня конкуренции на рынке. И пока клиенты активно берут в долг по таким высоким ставкам, вряд ли имеет смысл их снижать. Разве что кто-то сознательно решится на демпинг».

Так что если новые инструменты начнут работать, то, скорее всего, банкиры получат больше, чем их клиенты. **СФ**



тариф «Первый Федеральный»

Простой подход к общению

Простое решение

Жизнь часто бывает запутанной. Тем ценнее становятся простые решения, которые нам удастся найти, – такие решения, как тариф «Первый Федеральный».

Простая система тарификации:

\$ 0,12
\$ 1

Единая стоимость всех исходящих вызовов
На мобильные и городские номера Москвы и Московской области,
а также телефоны единой сети «МегаФон».

Абонентская плата.

Входящие с мобильных бесплатно!

Цены указаны в долларах США без учёта НДС. Оплата осуществляется в рублях по курсу ЦБ РФ на день осуществления платежа.

www.megafonmoscow.ru
507-7777

 **МЕГАФОН**
Будущее зависит от тебя

Польская польза

Восточная Европа на несколько лет раньше России задумалась о создании на своей территории бюро кредитных историй. «Первопроходцем» стала Польша. Опыт этой страны может оказаться полезным для России.

В странах с переходной экономикой многие фирмы и банки несут огромные убытки из-за недобросовестных партнеров и неплатежеспособных должников. В Польше, по разным оценкам, около 20–25% получателей кредитов несвоевременно выполняли свои обязательства по их погашению.

Союз польских банков начал сбор информации о недобросовестных клиентах с составления так называемых черных списков юридических лиц, не выполнявших свои обязательства. Следующим шагом стало создание в 1997 году Бюро кредитной информации. В числе его учредителей — банковский союз и 17 крупнейших польских банков, чья доля на рынке потребительского кредитования составляла около 70%. Кредитное бюро получило разрешение на свою деятельность от главного инспектора по защите персональных данных и к 2002 году заключило договоры об обмене информацией с 26 банками — основными операторами потребительского рынка. Всего же в Польше работают более 600 кредитных организаций.

Кредитное бюро занимается сбором информации, которая может быть использована банками для снижения кредитного риска и повышения надежности портфеля. Однако получить информацию из бюро можно лишь при условии предоставления своей — о клиентах и выданных им кредитах. В 2002 году в информационной базе физических лиц находились данные об 11 млн человек. Первый кредитный отчет по запросу банка был продан в феврале 2001 года, к марту 2002-го их продали уже около 1 млн. Ни предоставление банками информации в кредитное бюро, ни подача запроса о кредитных историях не требуют согласия клиентов. За достоверность информации, содержащейся в базе данных кредитного бюро, несет ответственность предоставлявший ее банк.



PHOTOPRESS

По данным кредитного бюро, ежедневно банки получают около 10 тыс. кредитных отчетов, что свидетельствует как о растущих объемах кредитования населения, так и о постоянно увеличивающемся спросе на информацию о платежеспособности заемщиков. В свою очередь клиенты, информация о которых содержится в базе данных кредитного бюро, могут бесплатно один раз в полгода затребовать свое досье, а также узнать, кому и какие сведения передавались. В случае превышения кредитным бюро своих полномочий (например, если оно передало кому-либо информацию о религиозной или партийной принадлежности заемщика) клиент может обратиться в суд. Если же он считает какие-то данные неверными, то вправе поставить свою отметку о несогласии, и кредитное бюро обязано отразить это в передаваемом отчете.

Сейчас в Польше договорами с кредитным бюро связаны практически все основные коммерческие банки, работающие на рынке предоставления займов физическим лицам. Бюро собирает о клиентах не только негативную (просрочки, дефолты и т. п.), но и положительную информацию, отражающую их дисциплинированность и своевременное выполнение обязательств. Такой подход позволяет дать более полное представление о клиенте и оценить его платежеспособность, что серьезно повышает надежность кредитных операций. Кроме того, с его помощью можно выявить нестандартное поведение заемщика — например, обращение за кредитом сразу в несколько банков.

Польское кредитное бюро зарабатывает в первую очередь на кредитных отчетах (плата за одну справку составляет примерно \$1,5), а также на подключении банков к своей информационной системе и обучении их персонала. Помимо этого, с банков взимаются ежегодные и ежемесячные платежи. Эти средства направляются на поддержание функционирования системы и ее эксплуатацию. В результате банк может получить информацию о клиенте в течение десяти минут.

Однако надо сказать, что сформировавшаяся к настоящему времени система сбора и продажи информации о кредитах носит ярко выраженный монопольный характер, что приводит к отсутствию конкуренции в этой сфере и определенному увеличению стоимости услуг. Польские банки такая ситуация не вполне устраивает.

Использована информация, предоставленная Александром Копейкиным, юристом фонда «Институт экономики города»

БРЭНД НАЦИОНАЛЬНОГО МАСШТАБА

Как получают золотую награду «Брэнд года/Effie – 2004»

Для рядового российского потребителя определение «брэнд» давно вышло за рамки только расфасованных товаров или автомобильных концернов, статус брэнда стал не менее значимым и для сферы услуг, и для розничной торговли. Неслучайно в этом году жюри, пожалуй, самого престижного конкурса «Брэнд года/Effie – 2004» отметило возросшую конкуренцию участников в такой номинации, как «Торговые сети и центры».

Евгений, в этом году конкурс «Брэнд года/ Effie» в России отметил седьмую годовщину, а компания «Мир» отпраздновала свое одиннадцатилетие и получила золотую премию «Брэнд года – 2004». Это ваша первая победа в конкурсе?

Да, но мы и участвовали в нем впервые. Номинация «Торговые сети» появилась всего три года назад, и мы хотели сначала «нарастить массу» в регионах, сформироваться как полноценная российская сеть и подать заявку на участие уже как брэнд национального масштаба. Кроме того, настоящая победа лишь тогда значима, когда есть дух соперничества, когда ты победитель не потому, что единственный, а потому что лучше, ярче. Мы не гоняемся за премиями и наградами только для того, чтобы они были, чтобы поставить галочку напротив очередного конкурса, коих сегодня не счесть. Золотая награда в «Брэнде года – 2004» для нас особенно ценна и почетна тем, что за нее борются сильнейшие, и она отражает сегодняшние наши достижения, а не возможные амбиции прошлых лет.

А когда в «Мире» всерьез задумались о брэндинге применительно к торговой сети?

Ставка на брэнд была сделана сразу. Еще когда в Москве открывались первые магазины «Мир», было очевидно, что для успеха розничной сети важны постоянные клиенты, их наличие и количество позволяют компаниям планировать свою деятельность. «Брэндованным» компаниям проще проникать на новые рынки, новые территории, проще привлекать новых клиентов и работать с постоянными. Было очевидно, что для узнаваемости магазинов мало названия и логотипа: надо усиливать визуальное восприятие за счет единого стиля оформления витрин, интерьера и даже изобретения персонажа-коммуникатора – симпатичного космонавта, который достаточно долго был символом компании. Кроме того, важны эмоциональные слоганы, яркие маркетинговые акции – так и создавался брэнд «Мир».

Для наших покупателей брэнд – не просто название магазина, это совокупность ожиданий чего-то особенного, доступного ограниченному количеству людей, это уверенность во взаимовыгодных отношениях, причем долгосрочных. И в задачи нашей компании входит полное удовлетворение этих ожиданий, обеспечение высокого уровня обслуживания и поддержание ло-



Евгений Кабанов, генеральный директор компании «МИР», на церемонии награждения победителей конкурса

яльности клиента. В противном случае произойдет потеря доверия к брэнду, и клиент уйдет к конкурентам.

Можно ли назвать постоянное повышение уровня доверия к брэнду торговой сети ключевым показателем ее успешности?

Не совсем. Доверие, безусловно, один из очень важных показателей и требует осторожного, бережного отношения, но со временем наступает компрессия и становится все труднее и труднее повышать уровень уже сложившегося доверия, тогда его достаточно просто поддерживать.

Создание и поддержание брэнда торговой компании – это инструмент успешной конкурентной борьбы. Ведь для многих совершение покупки в «брэндованном» магазине означает гарантию качества приобретаемого товара, а для кого-то является и критерием статуса в обществе. Простой пример, жители Нью-Йорка обожают универсам Bloomingdale's, они называют его ласково – Bloomies. Для американцев покупка какой-либо вещицы в Bloomies, даже если название фирмы-производителя они видят первый раз в жизни, означает не просто приобретение качественного и красивого товара, но и приобщение к некой субкультуре. Про жакет, купленный в

Bloomingdale's, счастливый американец не говорит, что у него превосходный крой или качественный материал, а говорит, что он куплен в Bloomies. Это свидетельство того, что моральное удовлетворение приносит уже не столько сама вещь, сколько магазин, в котором она куплена.

Как появилось на свет название компании? «Мир» – это просто слово или сокращение слов, имен?

Название было выбрано не случайно. Мир – это всего лишь слово, имеющее много применений, и в название компании легла идея пересечения миров. У каждого человека есть собственный мир, а сам он является частью окружающего его мира, условия жизни отражают и внутренний мир человека, и окружающий – ну а мы, в свою очередь, продаем товары, которые позволяют человеку обустроить свой мир, решать бытовые проблемы, создавать уют и комфортные условия для жизни. По-моему, само слово «мир» очень благозвучно и вызывает положительные ассоциации.

Какой именно проект оценивали члены жюри «Брэнд года/ Effie – 2004»? В чем же секрет рекламной тактики «Мира»?



**Горячая вода
в любое время года
хоть на краю света**

ВОДОНАГРЕВАТЕЛИ



(095) 780 0000 www.mirinfo.ru



**Настоящий
ветер в лицо
жарким летом!**

ВЕНТИЛЯТОРЫ



(095) 780 0000 www.mirinfo.ru



**Холодный взгляд
на свежесть продуктов!**

ХОЛОДИЛЬНИКИ И МОРОЗИЛЬНИКИ



(095) 780 0000 www.mirinfo.ru

Оценивали кампанию продвижения, проходившую в период с сентября 2003 года по сентябрь 2004 года (указанный период – это обязательное условие конкурса). Мы представили несколько рекламных кампаний и акций, реализованных нами в этот период. Общим для них был подход – мы отказались от применения банальной рекламы с указанием конкретной модели техники или конкретной цены, а использовали только эмоциональные образы и слоганы. И никаких секретов, только наружная реклама, реклама на радио и телевидении, директ-мейл и акции в местах продаж, программы лояльности и PR-акции – мы не использовали ничего нового или нестандартного. Ассортимент и цены – это важно, но наш потребитель достоин большего, поэтому «Мир» очень много внимания уделяет сервису, программам лояльности, разрабатывает уникальные предложения для своих клиентов. Борьба за покупателя за счет цен постепенно уходит в прошлое – цены в конкурирующих сетях если и различаются, то незначительно, и на первый план выходят комфорт при совершении покупки и постпродажный сервис. Мы не предлагаем «низкие цены», а гарантируем лучшее соотношение «ассортимент/ цена/ сервис». Главной целью кампании было эмоциональное воздействие на потребителей, поэтому усилили креативную составляющую рекламы.

К примеру, кампания по популяризации кредитования должна была увеличить долю продаж в кредит среди потребителей класса middle. Мы хотели изменить негативное отношение к банковским услугам и донести преимущества кредитования как способа влияния на свою жизнь, поэтому ушли от стандартного продвижения конкретных кредитных продуктов с изображением техники, указанием первоначального взноса и других условий кредитования. Были использованы

только визуальные изображения жизненных благ и короткие, но побудительные слоганы.

А почему средний класс не любит покупать в кредит?

Думаю, что это связано с более ответственным подходом к планированию жизни. В большинстве своем это люди с хорошим образованием, работающие в коммерческих структурах, имеющие определенные цели в жизни, – граждане, более ответственно относящиеся к обязательствам. Но отношение к потребительскому кредитованию уже меняется. Весь мир живет в кредит, это нормально: жизнь одна, и прожить ее хочется без бытовых проблем.

Довольно часто руководители компаний лично участвуют в разработке рекламных акций, даже придумывают слоганы. А вы участвуете в планировании рекламных кампаний и много ли тратите на это время?

Благодаря команде профессионалов из числа наших сотрудников и рекламного агентства CreoLab, с которым мы сейчас работаем, мое участие не требует разработки креативной части. Но я оставил за собой право участия в разработке маркетинговой стратегии и анализа ее эффективности, а в остальном доверяю специалистам. Это нормальное разделение ответственности за бизнес-процессы.

Эффективность маркетинговой стратегии оценивается после ее реализации и скорее по количественно-качественным показателям. Почему же сегодня такое значение придается разным конкурсам, премиям? Зачем коммерческим организациям сторонняя оценка их деятельности?

Наверное, потому, что бизнес-сообщество прогрессирует, и финансовые показатели не отражают уровня прогресса. Посмотрите, как сильно изменилось за последние 10 лет отношение к бизнесу, его репутации. Бизнес становится цивилизованным, и ему недостаточно просто подсчитывать прибыль. Участие в конкурсах – не просто оценка профессионализма компании, это подтверждение статуса полноценного члена бизнес-сообщества.



ЦИФРЫ И ФАКТЫ В ИСТОРИИ ТОРГОВОЙ СЕТИ И БРЭНДА «МИР»

- Первый магазин «Мир» открылся в Москве в 1993 году.
- Первый региональный магазин был открыт в 2002 году в Челябинске.
- Торговая сеть «Мир» сегодня:
 - 31 магазин в девяти крупнейших городах России: Москве, Екатеринбурге, Казани, Новосибирске, Перми, Ростове-на-Дону, Самаре, Тюмени, Челябинске
 - Общая торговая площадь сети – 50 000 кв. м
 - 3500 сотрудников
- В 2002 году в Москве был открыт гипермаркет бытовой техники и электроники «Мир», площадь которого составляет 7000 кв. м, – самый большой гипермаркет бытовой электроники в России и один из крупнейших в Европе.
- По оценке Interactive Research Group (IRG) «Мир» входит в сотню лидеров российского потребительского рынка.
- В рейтинге НТА «ТОП - 200 российской розничной торговли», составленном по данным оборота за 2003 год, «Мир» занимает 17 место.
- В мае 2004 года сеть магазинов «Мир» стала победителем всероссийского конкурса «Золотые сети – 2004» в номинации «Бытовая техника и электроника».
- В октябре 2004 года торговая сеть «Мир» получила золотую премию «Брэнд года/Effie 2004» в номинации «Торговые сети и центры».



Российский агробизнес в последние месяцы обуяла страсть к брэндингу. Не избежал этого повального увлечения и крупнейший в стране агропромышленный холдинг — группа «Агрос», который намерен потратить на продвижение своих брендов впечатляющую сумму. Почему группа так увлеклась брендами и каким образом за пару лет она собирается достичь оборота в полмиллиарда долларов, «Секрету фирмы» рассказал **Дмитрий Маслов**, генеральный директор управляющей компании «Агроса» «Росхлебпродукт». — Текст: Станислав МНЫХ Фото: Сергей СЕМЕНОВ

«Мы производственная, а не военная структура»

«Брэнд — это некий стандарт качества»

СЕКРЕТ ФИРМЫ: В последнее время агробизнес охватила настоящая мода на брэндинг. «Агрос» также обзавелся целым букетом марок. Зачем вам это понадобилось?

ДМИТРИЙ МАСЛОВ: Брэнд — это некий стандарт качества. Люди нередко покупают товар не потому, что им нравится дизайн упаковки, а потому что знают, чего от товара данной марки можно ожидать. Таким образом, компания может добиться увеличения доли рынка и покупательской лояльности. И в итоге у нее появляется реальная возможность прогнозировать свои финансовые результаты. Кроме того, брендирование продуктов с использованием групповой символики оказывает благотворное влияние и на наших потенциальных инвесторов, зарождая в их сознании

четкие ассоциации между абстрактными финансовыми показателями компании и ее реальными товарами на магазинных полках.

Сейчас у нас есть уже пять только макаронных марок: «Экстра М», «Знатные», «Саоми», «Тарантелла», «Ты и я». Кроме того, мы запустили бренды и по другим направлениям: мясные полуфабрикаты «Боярин Мясоедов», быстрозамороженные изделия из теста «Старомосковская кухня», замороженные овощи «Августин», мясо бройлеров под маркой «Благояр».

СФ: Сколько вы уже потратили на брэндинг?

ДМ: Могу сказать, что совокупный маркетинговый бюджет по выводу и поддержке до конца 2005 года нашего нового макаронного брэнда «Ты и я» составляет около \$5 млн. Размеры нашего общего реклам-

«Люди нередко покупают товар не потому, что им нравится дизайн упаковки, а потому что знают, чего от него ожидать. Так компания может добиться увеличения доли рынка»

«Росхлебпродукт» является управляющей компанией группы «Агрос». «Агрос» — крупнейшая в России интегрированная агропродовольственная компания. Была создана в октябре 2001 года. Основные собственники группы — холдинг «Интеррос» (95% акций) и менеджмент «Агроса» (5%). В активы «Агроса» входят в общей сложности более 40 акционерных обществ, среди которых мелькомбинаты, макаронные фабрики, птицефабрики и т. д. Предприятия «Агроса» расположены в Москве, Санкт-Петербурге, Ставропольском и Краснодарском краях, Самарской, Смоленской, Волгоградской и Воронежской областях. Сбытовой и маркетинговый центр группы находится в Москве. «Агрос» занимает лидирующие позиции в России по объему производства макаронных изделий, по объему продаж зерна на внутреннем и внешнем рынках, а также по производству мяса птицы. Оборот группы в 2003 году составил \$311,9 млн.



ного бюджета я бы не хотел называть. Скажу лишь, что он существенно выше \$5 млн.

СФ: Вы активно запускаете макаронные брэнды. Между тем многие ваши конкуренты полагают, что это производство не так уж и рентабельно, поскольку на рынке слишком высокая конкуренция.

ДМ: Макаронный рынок очень велик: его объемы мы оцениваем в \$560 млн. И одновременно он почти не подвержен госрегулированию. Кроме того, на нем практически нет других крупных игроков, за исключением, пожалуй, «Макфы». Что касается конкуренции с западными производителями, то везти макароны из-за рубежа на самом деле довольно накладно — они легкие, но при этом занимают много места. Поэтому импортные макароны автоматически переходят в сегмент дорогих и сверхдорогих продуктов, который на сегодня составляет 6 — 7% от всего макариноного рынка.

«„Агрос” и „Росхлебпродукт” воспринимаются как дремучие аграрные компании»

СФ: Вы работали и в банковском, и в нефтяном бизнесе, а теперь переключились на сельское хозяйство. Почему?

ДМ: В действительности у бизнеса, которым я сейчас руковожу, с нефтянкой и банками больше общих черт, чем различий. Продукт, производимый нами, — это решения. Инструменты для их создания — это информация, а способы достижения цели — люди. И все эти элементы так или иначе присутствуют в любом бизнесе.

Цели, которые мы поставили перед собой при запуске проекта «Агрос», — создание динамичной, инвестиционно привлекательной и устойчивой структуры,

работающей в пищевой индустрии. Тем не менее и «Агрос», и «Росхлебпродукт» очень часто воспринимаются как дремучие аграрные компании. Но при ближайшем рассмотрении это далеко не так. Ни один из наших нынешних проектов, касающихся непосредственно первичного сельхозпроизводства, не является магистральным направлением для всей группы «Агрос». Мы занимаемся прежде всего индустриальной пищевой промышленностью — и только потом уже аграрной. И чтобы приобрести какие-то внешние черты прогнозируемости, доходности и привлекательности как для акционеров, так и для внешнего мира, «Агросу» понадобился квалифицированный индустриальный менеджмент. Ведь агропром — это индустрия с не менее сложными управленческими проблемами, чем та же нефтянка или банки.

СФ: Если взглянуть на биографии других топ-менеджеров «Агроса», можно увидеть, что многие из них прошли аналогичный путь — через нефтянку и банки в агропром. Вас отбирали для работы в одной команде именно по этому принципу?

ДМ: Рынок труда, как и все остальные, — глобален. И мы, как и любая другая крупная компания, конкурируем за лучшие кадры и с нефтяниками, и с банками, и с представителями других отраслей. И, естественно, хотим выигрывать в этой борьбе. Ведь если человек умеет талантливо продавать или позиционировать товар, по сути не важно, в какой отрасли он этим занимается.

СФ: Но ведь в агроменеджменте наверняка есть что-то специфическое?

ДМ: В отличие от нефтянки, в пищевой промышленности необходимо заниматься маркетингом, брэндами, долями рынка и налаживанием сервиса, доходящего до конечного потребителя. Все остальные проблемы:

«В основе нашей системы управления лежит принцип пирамиды. Совокупный интеллектуальный потенциал людей в ее главе всегда меньше, чем у сотрудников, находящихся в ее основании»



отсутствие прозрачности, недостаточная квалификация кадров, низкая мотивация — встречались мною и во многих других отраслях. Это именно те огрехи, которые мы умеем ремонтировать. И в результате «ремонта», на мой взгляд, у компании и появляются устойчивые конкурентные преимущества.

В основе нашей философии, как, впрочем, и во многих других компаниях, лежит принцип пирамиды. Согласно ему, совокупный интеллектуальный потенциал находящихся во главе пирамиды, какими бы сверхталантливыми, продвинутыми и умными они ни были, всегда будет меньше, чем у остальных сотрудников компании. И фишка состоит не в том, чтобы нанять самых дорогих и умных «высших» сотрудников, а в вовлечении в процесс управления и принятия решений всей организации.

«Ежегодные объемы интересного для нас рынка должны составлять не меньше \$300 млн»

СФ: Чем же так привлекает пищевая промышленность вашего главного акционера — холдинг «Интеррос»?

ДМ: «Поляна» пищевого рынка очень большая. По нашим оценкам, россияне тратят в год \$82 — 85 млрд на продукты питания, без алкоголя и табака. Это, между

прочим, где-то на 20 — 25% больше, чем вся выручка страны от экспорта нефти. Однако текущую доходность в отрасли нельзя назвать фантастической. Поэтому мы решили сконцентрироваться на росте капитализации компании, для чего провели соответствующий анализ российского агропрома. Очевидно, что для обеспечения заработка и роста капитализации у компании должна быть приличная доля рынка. Мы решили, что «Агрос» должен владеть 10-процентной долей на любом из рынков, где он представлен. При этом целесообразность нашего выхода на какой-либо рынок зависит от того, насколько серьезны его объемы. Ведь теоретически для «Агроса» не представляет особых сложностей получить, к примеру, 50% рынка корма рыбок. Однако едва ли его объемы обеспечат рост капитализации компании. Ежегодные объемы интересного для нас рынка должны составлять не меньше \$300 млн. В идеале этот рынок не должен чересчур зависеть от госрегулирования. Подобная «матрица» была применена для изучения всех сегментов отрасли, которых мы насчитали около 64. В итоге было решено остановиться на двух направлениях: производстве продуктов переработки зерна, прежде всего макарон, а также быстрозамороженных продуктов. Так, за прошлый год мы приобре-

discover

Уверенность в том, что вы в надёжных руках

print • copy • scan • fax

Для Kyocera безопасность сетей — это свобода, а не ограничения. Свобода определять ваш собственный уровень защиты. Свобода решать, кто может иметь доступ к вашей системе, а кто — нет. Свобода от дорогостоящих приложений, обеспечивающих безопасность. Потому что для Kyocera безопасная работа не просто возможность, это обязательство.

Телефоны в России: Дистрибьюторы многофункциональных устройств:

Абрис-5 095 534 4573 • ДэлЗ 095 721 1851 • Риан-Нева 812 110 2109

ТЕКО 095 755 9121 • Top-Set 0112 463883 • Тритон 095 784 7180

Зеркало 095 744 1184 • Дистрибьютор принтеров: АРТ: 095 424 0920

KYOCERA MITA Corporation — www.kyoceramita.com



THE NEW VALUE FRONTIER



«Россияне тратят \$82–85 млрд в год на продукты питания, без алкоголя и табака. Это где-то на 20–25% больше, чем вся выручка страны от экспорта нефти»

ли три макаронные фабрики и вышли на первое место в стране по объемам производства макаронных изделий.

СФ: Какие еще сегменты пищевой отрасли представляют для вас интерес?

ДМ: Я считаю, что мы не можем себе позволить заниматься массовой диверсификацией бизнеса без ущерба для его управляемости. Нам, пожалуй, интересны только те сегменты, которые могут поддерживать наше развитие по ключевым направлениям. К примеру, производство соусов, крекеров и так далее. При этом не факт, что мы будем пытаться запустить свое производство в этих сегментах или покупать каких-то производителей. Это не столь масштабные рынки, которые бы заслуживали «покупательского» интереса со стороны «Агросы». Поэтому мы, вероятнее всего, прибегнем к аутсорсингу, причем не только в России, но и за рубежом. Кстати, именно таким образом мы выпускаем в Италии нашу премиальную марку макарон «Тарантелла».

Мы также занимаемся бройлерным производством в Ставропольском крае. Кстати, Международная финансовая корпорация (IFC) выделила нам под него первый в своей российской практике «аграрный» кредит в \$15 млн. Всего за полтора года нам

удалось в два раза увеличить объемы этого производства.

СФ: Почему вы решили обратиться за кредитом к IFC, а не использовали собственные ресурсы? Ведь \$15 млн — явно небольшие деньги для «Интерроса».

ДМ: Дело в том, что фондовый рынок не прочь увидеть на бизнесе компании некий знак качества, помимо его прозрачности и прогнозируемости. И в какой-то степени именно такой знак мы получили от IFC. Выдача кредита означала, что бизнес «Агросы» абсолютно соответствует стандартам одного из крупнейших мировых инвесторов.

СФ: А у «Интерроса» есть инвестиционная программа, разработанная специально для «Агросы»?

ДМ: «Интеррос» просто совершил единовременное финансовое вливание в размере \$100 млн на стадии запуска «Агросы», поставив четкие задачи по общему профилю бизнеса и отдаче от инвестиций.

СФ: И как обстоят дела с отдачей от этих инвестиций?

ДМ: Совокупный оборот «Агросы» в 2003 году превысил \$310 млн. Из них две трети пришлось на зерно-торговлю и сельское хозяйство, то есть тот бизнес, который мы не считаем профильным. В 2004 году оборот группы достигнет примерно \$320–330 млн, но из них уже две трети будут приходиться именно на

ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР

первый в России
практический
журнал по управлению
финансами предприятия



подписные индексы

- В Объединенном каталоге – 44250, 44251
- В Каталоге межрегионального агентства подписки – 99705

☒ **Да, я хочу оформить годовую почтовую подписку на журнал «Финансовый директор» по цене 2970 руб.***

* Цена указана за один комплект подписки, включает НДС 10% и стоимость доставки

Название компании _____

Контактное лицо _____

Почтовый адрес (включая индекс) _____

Контактный телефон _____

Факс _____

E-mail _____

Способ оплаты:

☐ Банковский перевод
(пришлите Ваши банковские реквизиты)

☐ Наличными

Заполненный купон можно отправить по факсу: (095) 789 45 71, 105 77 43 или отправить по почте: 127994, г. Москва, ул. Тверская, д. 18, корп. 1.

«Некоторые из наших коллег столкнулись с болезнью роста. Они слишком быстро выросли, но не сумели сохранить свою управляемость»



продажи FMCG. Дальнейшее развитие пойдет в этом же направлении. Вряд ли нам удастся и дальше увеличивать продажи FMCG такими же темпами, но, тем не менее, в ближайшие два года их ежегодный рост должен составить 20%. В итоге к 2007 году наш совокупный оборот достигнет \$500 млн.

СФ: Вы собираетесь увеличивать свои обороты только за счет наращивания продаж?

ДМ: Естественно, увеличение нашего бизнеса будет происходить еще и посредством приобретения новых активов. Так, сейчас мы рассматриваем многие варианты, вплоть до покупки польской компании по производству свежемороженых фруктов и овощей Hortex, которая всегда была ориентирована сначала на советский, а потом на российский рынок и занимает на нем доминирующие позиции — долю в 40%.

СФ: Многие российские компании обычно говорят о выходе на IPO после достижения оборота именно в \$500 млн. У вас уже есть какие-то планы на этот счет?

ДМ: Без привлечения денег с фондового рынка мы, наверное, будем просто не способны соответствовать своим задачам по увеличению капитализации. В рамках подготовки к размещению мы уже два года подряд тратим немалые деньги на аудит по международным стандартам. Да и вообще мы все активнее продвигаемся в сторону публичности. В ноябре планируем провести пилотный выпуск облигаций — не столько для получения финансовых ресурсов, сколько для приобретения некой инвестиционной публичности: чтобы максимально широкому кругу инвесторов стало известно название «Агрос», они получили доступ к нашей отчетности и заинтересовались нашей компанией. Таким образом, мы намереваемся подготовить рынок к IPO на рубеже 2007 года.

СФ: Я так понимаю, что речь в данном случае идет о размещении на ММВБ облигаций на сумму 1 млрд

Дмитрий Маслов родился в 1965 году в Ленинграде. В 1989 году окончил с отличием Московскую финансовую академию, а в 2001 году получил диплом факультета подготовки высшего управленческого звена нефтяной промышленности американского университета Thunderbird. Свою трудовую биографию Маслов начал в 1989 году с работы в отделе проектного финансирования Внешэкономбанка. В 1992 году переехал в Лондон, где работал в составе группы природных ресурсов Европейского банка реконструкции и развития. В 1996 году резко сменил профиль деятельности и занял пост исполнительного вице-президента нефтяной компании «Сиданко». Проработав в «нефтянке» около шести лет, Маслов решил вновь перепрофилироваться и в 2002 году перешел в «Агрос», где стал вице-президентом по стратегии развития бизнеса. В августе прошлого года был назначен на пост генерального директора управляющей компании «Агроса» — ООО «Росхлебпродукт».

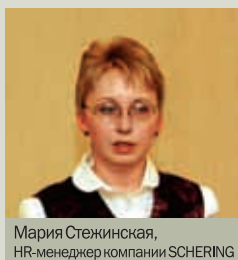
рублей. А почему вы не решились его провести в начале ноября, как анонсировали раньше?

ДМ: Это было наше совместное решение с Росбанком, который выступает и организатором, и андеррайтером выпуска. Мы хотим, чтобы первый блин не оказался комом. Нам показалось, что к началу ноября круг потенциальных инвесторов будет недостаточно широк.

«Мы не стремились очень активно накопить активы»

СФ: В последние годы многие крупные компании занялись непрофильным для себя агропромышленным бизнесом, однако со временем начали избавляться от накопленных активов. Многие объясняли это тем, что агропром потребовал больших финансовых вливаний, чем ожидалось. А вы чем можете объяснить этот исход?

ДМ: Наш подход к этому бизнесу изначально очень отличался от политики конкурентов. Мы не стреми-



Мария Стежинская,
HR-менеджер компании SCHERING

HR по-медицински

Фармацевтический рынок — один из немногих островков на рынке труда, гарантирующий социальную стабильность людям, работающим на нем. Он выгодно отличается от других сегментов низкой текучестью кадров, адекватными пакетами бонусов и компенсаций, а также возможностью личностного и профессионального роста для сотрудников. Подтвердить эти факты можно на примере представительства Schering.

Немецкие компании начали осваивать российский рынок труда очень давно. Товарищества и заводы, открытые и построенные немцами, активно работали здесь еще во времена Российской империи. В списке компаний, представленных в России, оказалась и фармацевтическая компания Schering, уже во время имевшая репутацию одной из самых социально ориентированных компаний Германии.

Бизнес развивался весьма успешно, однако в дело вмешалась политика. Компания Schering вернулась в Россию в 1991 году, открыв свое представительство. Разумеется, за прошедшее время технологии найма и управления персоналом в корне поменялись, но социальная ориентация осталась прежней.

Иллюстрацией тому служит недавнее появление в компании двух документов — «Этического кодекса» и «Декларации совместных ценностей». Еще одно подтверждение — HR-стратегия, базирующаяся на четырех понятиях: «компетентные сотрудники», «качественный менеджмент», «эффективная организация» и «общие ценности».

Компетентность сотрудников — чрезвычайно важный фактор. Для многих компаний настал активный период конкуренции уже не на уровне технологий, а на уровне эффективности сотрудников, — подтверждает Мария Стежинская, HR-менеджер Schering. Компетентный сотрудник — это прежде всего образованный и карьерно ориентированный человек. Для таких людей в компании существует возможность профессионального роста и построения карьеры.

Самая многочисленная профильная группа компании — это медпредставители. Среди основных кандидатов на эти позиции рассматриваются врачи и провизоры. В компании приветствуется внутренний карьерный рост, поэтому у медпредставителя есть все шансы перейти на позиции руководителя группы медпредставителей, продукт-менеджера и регионального менеджера. Немаловажно, что использование внутренних ресурсов характерно и для других отделов компании.

Каков усредненный портрет кандидата? Кандидат на профильную позицию прежде всего должен иметь высшее медицинское или фармацевтическое образование. Однако наибольшие шансы стать сотрудником компании имеются у тех, кто проявит не только глубокое знание профессии, но и докажет присутствие важных качеств — активности, коммуникабельности и умения работать с людьми. Степень MBA или второе высшее образование в других областях приветствуются, но не являются обязательными. Если сотрудник настроен на дальнейший карьерный рост, то ему необходимо знание английского языка.

В компании регулярно проводятся бизнес-тренинги и семинары. Участвуя в них, сотрудники получают возможность повысить свою квалификацию и ускорить профессиональный рост. Сотрудники компании также имеют возможность пройти обучение в головном офисе компании в Германии. Преимуществом HR-политики Schering можно назвать прозрачность построения карьеры: успехи и достижения человека выявляются на ежегодных аттестациях посредством оценки ключевых показателей его работы. Тогда же решается и вопрос о повышении зарплаты, размер которой пересматривается раз в год. Любой сотрудник представительства Schering получает компенсационный пакет, в который входит медицинская страховка, автомобиль, оплата мобильной связи и бонусы. Такая взвешенная кадровая политика привела к тому, что на одну вакансию в компании подчас претендуют несколько десятков человек. «Мы рады большому количеству обращений кандидатов и стараемся дать шанс всем, — говорит Мария Стежинская, — главное, чтобы человек был энергичен, профессионален и соответствовал корпоративному духу компании».

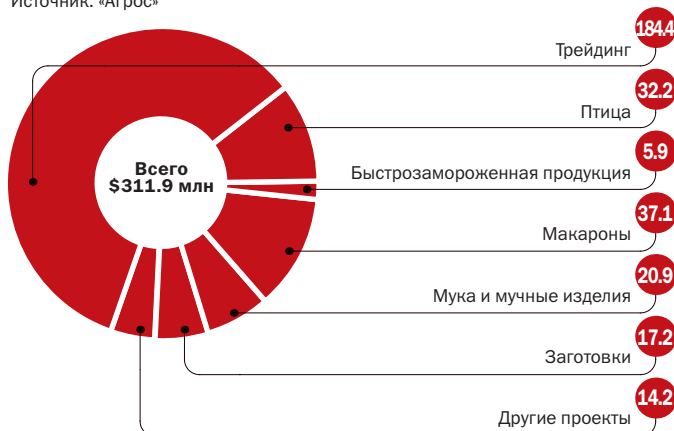


«Чтобы предприятие в Москве стало рентабельным, оно должно быть высокотехнологичным, производить продукцию с очень высокой добавленной стоимостью, иметь немного персонала»

ОБОРОТЫ ГРУППЫ КОМПАНИЙ «АГРОС» В 2003 г.

\$ млн

Источник: «Агрос»



лись очень быстро накопить активы. Ведь это еще очень молодой сегмент, который не демонстрирует явных успехов, поэтому не стоит быстро скупать все, что продается, а потом уже разбираться, как этим управлять и можно ли здесь заработать. Некоторые из наших коллег столкнулись с болезнью роста. Они слишком быстро выросли, но не сумели сохранить свою управляемость. К тому же для многих из них характерна не совсем здоровая структура капитала, когда массовые приобретения совершаются за счет заемных денег, а текущая рентабельность крайне низка. Ко всему прочему, инвестиции для поддержания бизнеса в кадровом и управленческом аспектах требуются большие, а их отдача происходит крайне медленно. Особенно когда покупается не отдельно стоящий заводик, а большая доля рынка — целый ряд производств, исторически не связанных между собой. Эти активы необходимо реструктурировать, выстроить с нуля единую систему управления, без которой менеджмент и акционеры не будут получать своевременную и адекватную информацию о состоянии дел. Без этой информации риски проиграть в таком бизнесе многократно возрастают. Рынок, как мы считаем, скорее оценит управляемый рост.

СФ: Какое участие принимает в работе вашей группы холдинг Владимира Потанина?

ДМ: «Интеррос» является владельцем 95% акций «Агроса». Остальные 5% принадлежат менеджменту нашей компании. Представители «Интерроса» составляют большинство в совете директоров нашей компании и в среднем раз в квартал участвуют в принятии стратегических решений и утверждении тактических планов. Кроме того, ежеквартально мы представляем акционерам отчеты о своей деятельности. Общение идет на еще более высоком уровне, чем собрание совета директоров, что обусловлено спецификой обсуждаемой проблематики — это позиционирование бизнеса, социальная ответственность,

ключевые сделки и тому подобное. К примеру, на подписании бумаг о выдаче нам «бройлерного» кредита от IFC присутствовал лично Владимир Потанин.

«Нельзя одновременно заниматься корпоративной войной и корпоративным строительством»

СФ: Как вы можете объяснить причины недавнего поражения «Агроса» в борьбе за контроль над Таганским мясоперерабатывающим заводом?

ДМ: Я бы не назвал это поражением. В истории с Таганским мясоперерабатывающим заводом у нас была возможность как продолжить борьбу в изначально непрозрачной юридической ситуации, так и выйти из нее и вернуться на исходные позиции в сделке приобретения акций предприятия, получив гарантированное возмещение финансовых затрат. И мы посчитали, что возвращение на исходные позиции будет целесообразнее, чем продолжение судебного разбирательства и корпоративного конфликта. Мы производственная, а не военная структура. На корпоративные разбирательства деньги, безусловно, тратятся, но это нельзя выводить в основной принцип работы. Да и нельзя одновременно заниматься корпоративной войной и корпоративным строительством. Это изначально несовместимые вещи.

СФ: А вы не планируете со временем вернуться к борьбе за Таганку?

ДМ: Колбасный рынок, безусловно, чрезвычайно масштабный и перспективный. Однако нам придется опять тратить деньги на возобновление этой борьбы. Даже взяв контроль над заводом в свои руки, мы не получим пресловутых 10% колбасного рынка — нам для этого потребуются дополнительные инвестиции, измеряемые сотнями миллионов долларов. И со временем из-за расположения этого предприятия в Москве наши расходы на него будут только расти. В результате мы получим галопирующие темпы роста себестоимости продукции Таганки. А мы совсем не уверены, что оно того стоит. Вообще, чтобы предприятие в Москве стало рентабельным в обозримые сроки, оно должно быть высокотехнологичным, производить продукцию с очень высокой добавленной стоимостью, иметь небольшое количество персонала и занимать небольшие площади где-нибудь в промзоне. В нашем случае таковым может быть, пожалуй, только пищевой бизнес.

СФ: Именно поэтому в конце прошлого года «Агрос» начал развивать бизнес-направление по производству и доставке питьевой воды?

ДМ: Это один из самых быстрорастущих рынков. Темпы его роста говорят о том, что ему в ближайшее время не грозит монополизация, даже несмотря на то, что на нем уже присутствует такой глобальный игрок, как Nestle.

СФ: Но почему это бизнес-направление было создано не в рамках холдинга, а как венчурный проект?

ДМ: Наше «водное» направление — это пока, если угодно, относительно малобюджетный эксперимент. Но мы со временем докажем акционерам, что «Настоящая вода» может стать чрезвычайно эффектив-

«Можно построить железную дорогу, но если по ней никто не будет ездить, этот проект никогда не окупится. Похожая история наблюдается и с нашими элеваторами»



ной и прибыльной компанией федерального масштаба. Ведь даже сейчас, на экспериментальном этапе, мы продаем воды на \$100 тыс. в месяц. Это вполне соответствует нашим коммерческим ожиданиям.

«Агрос» — группа, ориентированная прежде всего на внутренний рынок»

СФ: В июне этого года стало известно, что «Росхлебопродукт» резко уменьшает объемы зерноторговли и сворачивает операции на Украине. Чем это было вызвано?

ДМ: Украина — это абсолютно другой рынок со своими правилами. Их нужно понимать и соблюдать, на что опять-таки тратятся деньги. А при относительно небольших оборотах торговли заводить в Украине закупочную контору, страховать от всех потенциальных рисков — задача, где есть все что угодно, кроме экономики. Помимо всего прочего, «Агрос» — группа, ориентированная прежде всего на внутренний рынок. То есть мы не ушли из зернового трейдинга, мы в большей степени переориентировали его на обеспечение внутренних потребностей группы.

СФ: А некоторые эксперты рынка полагают, что теперь «Росхлебопродукт» полностью откажется от торговли зерном и сосредоточится на предоставлении услуг по его хранению на собственных элеваторах.

ДМ: Понимаете ли, теоретически можно построить железную дорогу, но если по ней никто не будет ездить, этот проект никогда не окупится. Похожая история наблюдается и с нашими элеваторами. У нас имеются емкости по единовременному хранению около 2 млн тонн зерна. При этом наш собственный внутригрупповой спрос, да еще и растянутый на год, составляет всего около 400 тыс. тонн. А общий годовой объем нашего зернового трейдинга равен примерно 1 млн тонн. Таким образом, мы получаем ту самую железную дорогу, которой никто не пользуется. И чтобы наша элеваторная инфраструктура не простаивала зря, мы создали совместное с компанией Louis Dreyfus предприятие по предоставлению услуг хранения, объединив наши и их зернохранилища. И выбор Louis Dreyfus был не случаен: эта компания в большей степени ориентирована на экспортные поставки зерна, поэтому мы в любом случае не перейдем друг другу дорогу. **СФ**

ОБУЧЕНИЕ, ОТДЫХ, ОБЩЕНИЕ

- Конференц-залы на 15-150 человек
- Ресторан, банкетные залы, бары, кафе, площадки для барбекю
- Фитнес-центр, релаксационный бассейн, спортивные площадки
- Прокат наземной техники и спортивного инвентаря
- Комфортабельные коттеджи и гостиничные номера



Получите подробности на сайте www.istraholiday.ru и по телефону 77-555-5045 км от МКАД по Ленинградскому или Пятницкому шоссе



Тиражи возвращаются в Россию



В сегменте газетной и журнальной полиграфии доля импорта составляет более 30%, каждый третий глянцевого журнала печатается за рубежом. Однако в отрасли наметились положительные изменения в сторону увеличения объемов мало- и среднетиражной полиграфии. Изменения в незначительной степени связаны с появлением новых предложений от крупных участников рынка. Так, новый полиграфический комплекс «Немецкой фабрики печати» позволит вернуть часть тиражей в Россию, уверен генеральный директор издательства «ЭКМО» и председатель совета директоров НФП Олег Новиков.

— Отечественная полиграфия совсем недавно попала в число инвестиционно привлекательных отраслей, между тем во всем мире полиграфический бизнес считается од-

ним из самых привлекательных секторов для инвестиций. С чем вы связываете такое отставание?

— Прежде всего, с износом основных фондов. Долгое время отечественной полиграфии не оказывалось должного внимания, в результате к концу 90-х годов мы подошли с 90-процентным износом основного объема оборудования. Никто не хотел вкладываться в передовые технологии и в образовательные программы для работников отрасли. В результате на рынке наметилась устойчивая тенденция к росту импорта. Однако полиграфистам есть за что побороться: в 2003 году емкость журнального полиграфического рынка достигла \$300 млн.

К тому же растет рынок оперативной полиграфии для офиса (каталогов, брошюр, визиток и т. д.). Уважающие себя компании и предприятия ориентируются на западные стандарты, требующие высокого качества печати полиграфической продукции, сопровождающей их деятельность — будь то годовые отчеты или рекламные проспекты.

— За счет чего можно переломить ситуацию на рынке?

— Уверен, что за счет наращивания производственных мощностей, которые дадут возможность сократить сроки печати, издержки на логистику, и, разумеется, обеспечат высокое качество печати. Качественную полиграфию можно изготавливать только на качественном оборудовании, поэтому в 2003 году мы приняли решение создать на базе «Немецкой фабрики печати» уникальный комплекс оборудования, аналогов которому нет в России. Сама НФП работает на рынке с 2001 года, за это время у нее сложился устойчивый круг заказчиков, однако коллективу компании интересно было сделать нечто большее. Появление полиграфического производства такого уровня позволило бы оказать серьезное воздействие на рынок журнальной печати, вернув тиражи в Россию.



В год на каждого россиянина приходится 24 кг печатной продукции. Однако состояние полиграфической отрасли измеряется не только в килограммах: в денежном выражении потребление печатной продукции в РФ отстает от среднемирового более чем в два раза.

Общая сумма контракта на поставку оборудования составила 8 млн евро. Это был совместный проект НФП, Московского кредитного банка, Коммерцбанка и компании Heidelberg – лидера мирового рынка полиграфии. Однако это цифра касается непосредственно оборудования. Дополнительные затраты потребовала и подготовка помещения. Здание, где располагается типография, выполнено по спецпроекту: печатный цех оборудован системами кондиционирования и увлажнения воздуха, разработана особая система освещения.

Прообразом «Немецкой фабрики печати» послужили лучшие типографии Германии с их высокотехнологичным оборудованием и четкой организацией полиграфического производства. Все бизнес-процессы у нас выстроены на основании немецкого опыта с привлечением немецких экспертов. Однако на нашем предприятии работают российские менеджеры, многие из которых прошли обучение и стажировку в Германии, в том числе и в Академии Heidelberg. Мы стараемся привлекать молодых специалистов с полиграфическим образованием, предлагая им стать высокотехнологичными профессионалами (этого помогают добиться организуемые на НФП тренинги и семинары).

– И все же зарубежные типографии предлагают российским клиентам достаточно привлекательные условия журнальной печати. Что позволяет вам надеяться на изменения?

– Да, по журнальной полиграфии доля импорта превышает 30%, в то время как по печати рекламной продукции – приближается к 20%. Финляндия, в которой еще несколько лет назад печатался основной объем продукции, сегодня сдает свои позиции. Ее потеснили Чехия, Словакия, Польша и Хорватия. Однако высококачественную печать все же можно получить в основном в Германии, Финляндии, и теперь уже в России. Однако в Германии и Финляндии стоимость печати будет выше, чем в России, хотя бы из-за крепкой привязки к евро. Мы с оптимизмом смотрим в будущее – срок окупаемости проекта НФП составляет пять лет. Печатаясь в России, клиент сокращает сроки печати, издержки на доставку продукции, а также получает возможность контролировать качество печати на всех этапах.

С другой стороны, нас обнадеживает тот факт, что рынок неуклонно растет, причем не за счет увеличения тиражей, а за счет увеличения количества журналов. Сегодня ситуация на рынке такова, что тиражи в 2–3 тыс. экземпляров печатать за границей не имеет смысла, поскольку стоимость доставки становится весьма значимой величиной. С другой стороны, заказчик сегодня хочет получить журнал в кратчайшие сроки. Если западные типографии берутся напечатать тираж не меньше, чем за неделю, то у нас весь процесс, включая допечатную подготовку, занимает 4–5 дней. Производственные мощности предприятия позволяют 100-страничный журнал тиражом 10 тыс. экземпляров отпечатать за одну рабочую смену, то есть за восемь часов. Причем оперативность достигается не только за счет технологии печати, а и за счет системы сквозного контроля. С каждым клиентом работает персон-



альный менеджер, который отвечает и за качество печати, и за упаковку, и за доставку.

– После введения комплекса в строй вы заметили структурные изменения на рынке и в своей нише?

– Период внедрения был достаточно напряженным. Однако в последние полгода объемы выпускаемой продукции ежемесячно растут на 20%. Постоянно появляются новые клиенты и возвращаются старые, которых в прошлом наши возможности не совсем устраивали. Список пополняют и заказчики, которые, взвесив все «за» и «против», отказались от печати за границей.

– Каков ваш прогноз развития отечественного рынка?

– В среднем, рынок на протяжении последних трех-четырех лет растет уверенными темпами, на 30% в год. Я думаю, что в ближайшие два года темпы роста сохранятся на прежнем уровне, а затем, скорее всего, снизятся до 20%. Но в целом можно говорить о рынке полиграфии как о растущем рынке.

Конечно, состояние отрасли в целом зависит от тарифной политики.

Наши зарубежные коллеги имеют определенные преимущества: сырье и материалы там дешевле, к тому же нам приходится платить НДС и таможенные пошлины на ввоз бумаги. Но, к сожалению, отсутствие качественных и недорогих материалов – это глобальная проблема рынка.

Тем не менее, у нас теперь есть существенные конкурентные преимущества, в частности минимальные сроки изготовления продукции – через четыре-пять дней после сдачи электронного макета, заказчик получает готовую продукцию, даже если это многостраничный журнал.



Чубайс поделится столичной энергией

Реорганизацией «Мосэнерго», очевидно, будет заниматься один из высших чиновников столичной мэрии Александр Ремезов.

Договоренность о реорганизации московской «дочки» РАО «ЕЭС России» между Юрием Лужковым и Анатолием Чубайсом была достигнута еще в 2002 году. А в этом году для реализации проекта была создана рабочая группа, к которой присоединился руководитель департамента топливно-энергетического хозяйства правительства Москвы Александр Ремезов (на фото). По словам источника **СФ** в столичной мэрии, более чем вероятно, что именно Ремезов возглавит созданную по его инициативе Московскую объединенную энергетическую компанию (МОЭК). Как сообщила Райфа Биткова, пресс-секретарь господина Ремезова, под его руководством департамент до конца года должен закончить работу по регистрации МОЭК, а также перевести в штат компании персонал четырех ГУПов — «Мосгортепло», «Мостеплоэнерго», «Теплоремонтналадка» и «Мосгорэнерго». Если назначение Ремезова все-таки состоится, он будет отвечать за выполнение ряда других задач, поставленных перед МОЭК мэрией. В частности, по словам Битковой, в следующем году МОЭК, получив активы ГУПов, должна будет выпустить акции примерно на 52 млрд рублей, которые станут платежным инструментом для получения столичным правительством контрольного пакета акций Московской городской теплосетевой компании и Московской городской электросетевой компании, входящих в состав «Мосэнерго». Как отмечает аналитик ИК «Атон» Александр Корнеев, о контроле над этими компаниями договоренность между Чубайсом и Лужковым существует уже давно, и потому сейчас уже неважно, кто именно будет руководить МОЭК. Похоже, на исход проекта не повлияет даже конфликт, который произошел между Чубайсом и Ремезовым в 2001 году. Ремезов занимал должность гендиректора «Мосэнерго» и был уволен с него как раз по инициативе главы энергомонополии.

Intel разочаровался в инженерах

Корпорацию Intel в скором времени ожидает сразу несколько кадровых перестановок среди высших управленцев.

РОКИРОВКА

В мае будущего года пост исполнительного директора компании займет президент и главный операционный директор Intel Пол Отеллини (на фото). Нынешний CEO Крейг Барретт, которому недавно исполнилось 65 лет, по правилам корпорации должен покинуть эту должность. Он в свою очередь сменил на посту председателя совета директоров одного из основателей Intel Эндрю Гроува, который после 30 лет работы в корпорации покинет совет, ограничившись ролью советника компании. Отеллини, тоже проработавшему в Intel около 30 лет, прочили должность исполнительного директора еще с 2002 года, когда он был назначен президентом и COO. К слову, Крейг Барретт, прежде чем занять в 1998 году пост CEO компании, занимал аналогичные должности. Пятый по счету CEO за всю историю Intel, Отеллини станет ее первым главой, не имеющим технического образования: он пришел в компанию в 1974 году сразу после получения степени MBA в университете Беркли. Впрочем, как

полагают аналитики, этот «недостаток» нового CEO пойдет Intel только на пользу: корпорации, которая терпит убытки из-за просчетов в организации производства, скорее нужен менеджер, нежели инженер. Любопытно, что именно Отеллини, до 1998 года работавшего исполнительным вице-президентом по продажам и маркетингу, считают главным идеологом новой стратегии Intel. Как известно, эта стратегия нацелена не на разработку более мощных процессоров, а на удовлетворение потребительских ожиданий — к примеру, в отношении развития беспроводной связи Wi-Fi.

Пивовар-ресторатор

Бывший региональный директор по продажам бизнес-подразделения Sun Interbrew «Москва и Золотое кольцо» Леонид Карпов назначен управляющим партнером ресторанной компании «Арпиком».

КООПЕРАЦИЯ

В «Арпикоме» Карпов будет курировать развитие сетей пивных концепций «Сибирская корона», Beck's, Staropramen, Belgian Beer Cafe. Как рассказывал еще в октябре этого года в интервью **СФ** генеральный управляющий «Арпиком» Михаил Зельман, сети заведений под этими брэндами его компания собирается открыть в кооперации с их правообладателем — Sun Interbrew.



«МОСЭНЕРГО» БУДЕТ РЕОРГАНИЗОВАНО НОВЫМ РУКОВОДИТЕЛЕМ	СЕО INTEL НАЗНАЧЕН ПРЕЗИДЕНТ КОРПОРАЦИИ ПОЛ ОТЕЛЛИНИ	ПИВНЫЕ РЕСТОРАНЫ «АРПИКОМА» ТЕПЕРЬ КУРИРУЕТ БЫВШИЙ ТОП-МЕНЕДЖЕР SUN INTERBREW	КРАСНОПОЛЬСКИЙ ХОЧЕТ СТАТЬ СОБСТВЕННИКОМ	ЗАММИНИСТРА ФЕДЕРАЛЬНОГО АГЕНТСТВА ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА МОЖЕТ ВОЗГЛАВИТЬ ШЕРЕМЕТЬЕВО
--	--	---	--	---

Партнеры планируют вложить в развитие сетей \$16 млн, построив 20 ресторанов в европейской части России (за Уралом ресторанные сети под собственными брендами Sun Interbrew будет развивать совместно с компанией «Росинтер»).

В «Арпикоме» заверили, что Леонид Карпов не является ставленником пивной компании и на новую должность приглашен Михаилом Зельманом прежде всего как опытный менеджер. По словам представителя «Арпикомы» Светланы Сергеевской, до того как стать директором по продажам в подразделении «Москва и Золотое кольцо», Карпов занимался в Sun Interbrew развитием концепций пивных брендов — сначала в Нижегородской области, затем в Санкт-Петербурге. Таким образом, его опыт работы весьма пригодится «Арпикоме»: ведь сразу после открытия первых четырех пивных ресторанов в Москве компания планирует начать строительство аналогичных заведений как раз в Нижнем Новгороде и Санкт-Петербурге. Открытие новых пивных ресторанов намечено на 2005 год. «Знание особенностей пивного рынка в регионах стало решающим фактором в пользу того, чтобы переманить Карпова из Sun Interbrew», — отметил Сергей Сергеев.

Банкир идет в реальный сектор

Юлиан Краснополянский, который недавно в числе нескольких менеджеров покинул «Конверсбанк», ведет переговоры с группой ИСТ о сотрудничестве.

ВКЛАД

В пресс-службе ИСТ отказались комментировать, в каком качестве Краснополянский будет с ними сотрудничать, сказав только, что пока ведутся переговоры. Другой источник в компании уточнил, что речь идет не о назначении, а о другой форме сотрудничества, условия которого пока не раскрываются. С самим Краснополянским **СФ** связаться не удалось. Осенью этого года Краснополянский в числе других топ-менеджеров ушел из «Конверсбанка», где проработал 1,5 года на ключевых позициях. Пресс-служба банка до сих пор отказывается комментировать причины увольнения. А Наталья Одинцова, руководитель аналитического отдела «Перспекта», считает, что его уход можно объяснить сложной ситуацией на банковском рынке. «Банки еще не преодолели последствий событий, которые произошли летом», — говорит она. Также Одинцова замечает, что менеджерам, которые смогли за свою карьеру накопить первоначальный капитал, резонно вкладывать деньги именно

в реальный сектор экономики: «Этот бизнес проще, чем банковский, и требует меньше первоначального капитала». Возможно, в этом и будет заключаться суть сотрудничества Юлиана Краснополянского с ИСТ.

В Шереметьево придет полковник

Возглавить аэропорт Шереметьево после отставки Евгения Бахтева может мало кому известный в гражданской авиации полковник запаса Александр Юрчик.

КРЕАТУРА

Предложение о назначении заместителя руководителя Федерального агентства воздушного транспорта Александра Юрчика поступило в совет директоров ОАО «Международный аэропорт Шереметьево» (МАШ) из Министерства транспорта и связи. Как и бывший и. о. гендиректора МАШ Евгений Бахтеев, Юрчик должен будет заниматься стратегическим развитием комплекса аэропорта и координацией взаимоотношений с авиакомпаниями. Но сначала его кандидатуру должен утвердить совет директоров МАШ, который соберется 30 ноября.

Сообщение о том, что крупнейший аэропорт страны может возглавить никому не известный чиновник из Федерального агентства, стало для участников рынка гражд-

данской авиации неожиданностью. Директор Центра анализа стратегий и технологий, эксперт в области боевой авиации Руслан Пухов говорит, что ничего не знает об Александре Юрчике. В пресс-службе «Аэрофлота» также заявляют, что не слышали о таком человеке, но надеются, что бывший военный окажется вполне компетентным, чтобы управлять МАШ. Однако источник в «Альфа-Шереметьево» выразил сомнение, что совет директоров МАШ с легкостью утвердит креатуру Минтранса. «Необходимо вывести Шереметьево на качественно иной уровень. Вряд ли на это способен некомпетентный в гражданской авиации человек», — заявил собеседник **СФ**. Как сообщил сотрудник обслуживающего МАШ информационного агентства «Транс-Инфо» Владимир Масенков, Александр Юрчик лишь в сентябре был назначен на должность замминистра и должен был заниматься вопросами имущества и аэропортового хозяйства. «Однако он не был представлен коллективу и еще никак не проявил себя», — заявил Масенков. — Известно только, что раньше Александр Юрчик руководил работой военных авиадиспетчеров в зоне ответственности Московского авиаузла». **СФ**

интернет-магазин путевок

покупай не выходя из офиса!

БИЛЕТЫ И ПУТЕВКИ БЕЗ ВИЗИТА В ОФИС И ПО НАШИМ ФИРМЕННЫМ МИНИ-ЦЕНАМ, КОТОРЫЕ НА 7% НИЖЕ, ЧЕМ В ОБЫЧНОМ ТУРАГЕНТСТВЕ!

www.mini7.ru

www.TourNews.ru

095 232-9977 - call-центр

сеть магазинов

Горящих путевок

Вам позавидуют попутчики!

ПОЛУЧИТЕ БЕСПЛАТНО

УНИКАЛЬНЫЙ

практический справочник путешественника

336 страниц 100% польской информации

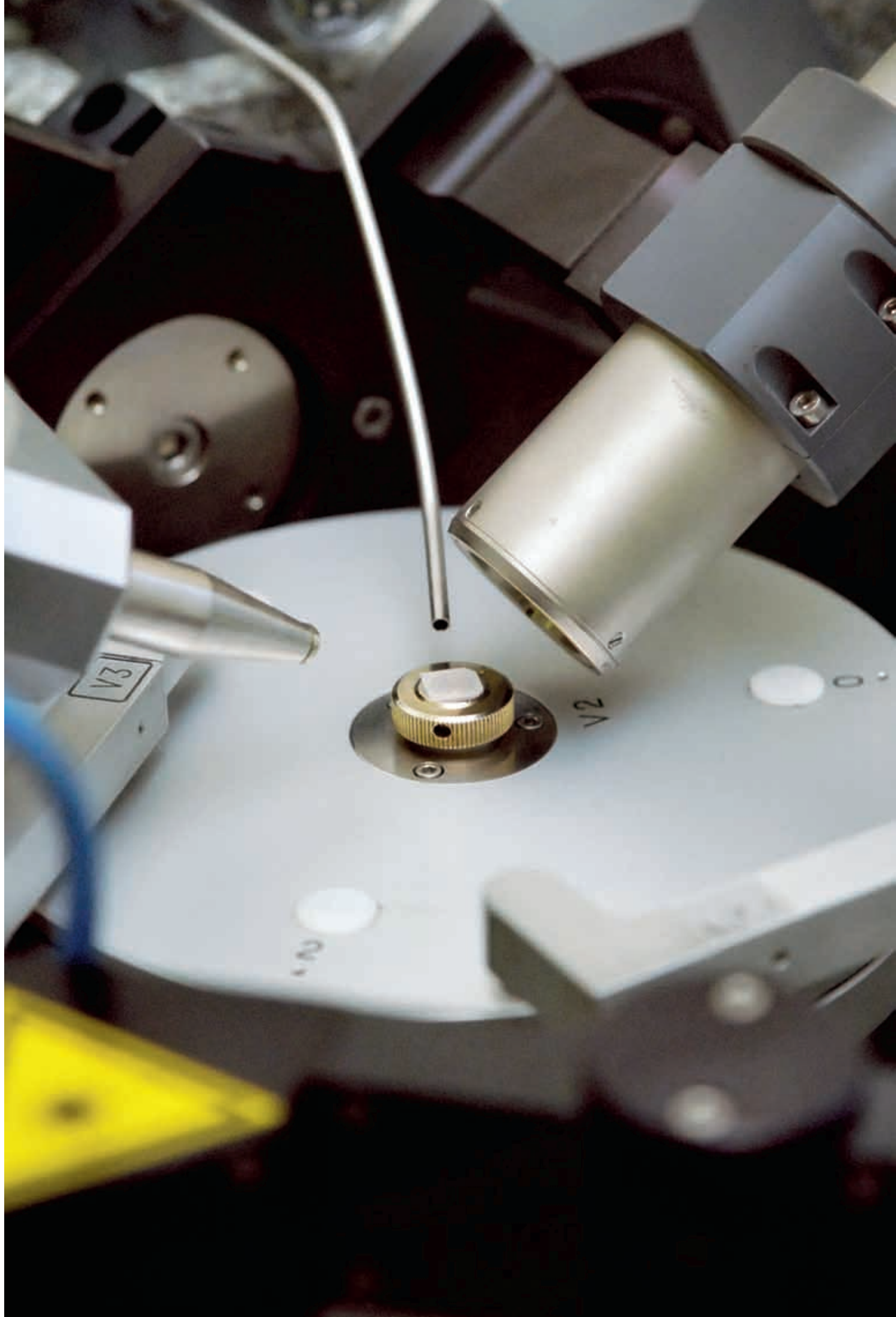
ПЛЯЖИ МИРА

сеть агентств

ВЕЛЛ

12 лет опыта

www.Well.ru | call-центр 095 956-6111



Петербургская компания «Морион» — предприятие уникальное во всех смыслах. Десять лет назад завод чуть не исчез с лица земли, но потом сумел наладить выпуск продукции, в России никем более не производимой и очень востребованной на Западе. Чтобы превратить «дохлую лошадь» в «дойную корову», гендиректору **Якову Вороховскому** в свое время пришлось отказаться от простоты и заняться сложными видами техники. Сейчас все его усилия направлены на искоренение советского менталитета на предприятии. — Текст: Елена ЛОКТИОНОВА Фото: Алексей МИХАЙЛОВ

Генератор с идеями

На столе у **Якова Вороховского** — сплошь визитки представителей западных компаний. Это неудивительно, ведь больше половины продаж «Морион» делает за счет поставок за рубеж. Среди клиентов компании — например, Nokia и Alcatel. Однажды в одном питерском издании про «Морион» даже написали, что приборы этой фирмы стоят в каждом третьем продаваемом в мире мобильном телефоне. Как выяснилось, это не совсем так.

Продукция, выпускаемая «Морион», действительно покупается ведущими телекоммуникационными компаниями, но вовсе не для производства мобильных телефонов. Дело в том, что прецизионные кварцевые генераторы, на которых специализируется «Морион», — в 200 — 10 000 раз стабильнее тех, что находятся в мобильных телефонах или, скажем, в

кварцевых часах. Они применяются для точного позиционирования объекта, синхронизации работы аппаратуры и различных устройств между собой. Телекоммуникационные компании используют их при производстве базовых станций. «Наши генераторы возвращаются в Россию уже в станциях, которые западные компании поставляют сотовым операторам стандартов GSM и CDMA. Например, сейчас мы начали работать с китайским производителем станций CDMA, компанией ZTE. Ее станциями в России пользуется сеть Sky Link», — говорит Вороховский.

Производителей кварцевых генераторов, подобных «морионовским», в России больше нет, да и во всем мире их наберется от силы пять. Но чтобы избежать путаницы, стоит сказать, что в нашей стране есть еще одно ОАО «Морион». Находится оно в Пер-

«Этот американец заинтересовался нашим предприятием. Ему было очевидно, что по крайней мере один капитал у нас еще есть: мозги. Причем явно недооцененные»



Сборкой генераторов на «Морионе» занимаются в основном женщины. Мужчины такой монотонной работы просто не выносят

называться «Морион» (Санкт-Петербург). А еще мы зарегистрировали нашу торговую марку в США, в Китае, Корее, в странах ЕС, чтобы у западных партнеров не возникало вопросов.

Директор по маркетингу и сбыту пермского «Мориона» **Владимир Ардашев**, в свою очередь, уверяет, что его предприятие первым зарегистрировало такое название. «Одно время мы конфликтовали с питерским „Морионом“ по этому поводу, но потом все же пришли к согласию. Теперь дружим и даже заказываем у них генераторы», — говорит Ардашев.

Дакотская мудрость

Глава питерского «Мориона» очень любит ссылаться на мудрость индейцев Дакоты, которая гласит: «Если ты замечаешь, что скачешь на дохлой лошади, — слезь с нее». Как раз такую «дохлую лошадь» и представлял собой «Морион» десять лет назад, когда Якову Вороховскому, в то время руководившему отделом исследований и разработок, предложили возглавить предприятие. Как признает он сам, о безнадежности затеянного дела ему пришлось задуматься неоднократно — слишком уж тупиковой казалась ситуация.

Изначально «Морион» был подразделением телевизионного завода имени Козицкого и выпускал кварцевые приборы в основном для оснащения войсковых радиостанций. В 1970-х, уйдя в самостоятельное плавание, предприятие стало производить продукцию уже не только для ВПК. Кварцевые приборы «Мориона» стояли в самых разных механизмах — от радиостанций до наручных часов. Но поскольку основным заказчиком для предприятия оставалась оборонная промышленность, в начале 1990-х, когда для оборонки настали трудные времена, сладкая жизнь для «Мориона» тоже закончилась. К 1994 году почти всем 1400 сотрудникам предприятия, месяцами не получавшим зарплату, пришлось уйти в отпуск. Завод выпускал продукцию всего на \$600 тыс. в год и с поразительной скоростью накапливал долги.

В том же 1994-м на «Морионе» появился американец **Юрген Стаудт**, всемирно известный специалист в области кварцевых приборов, с которым Вороховский познакомился на одной из международных конференций. «Он заинтересовался нашим предприятием. Ему было очевидно, что по крайней мере один капитал у нас еще есть: мозги. Причем явно недооцененные», — вспоминает Яков Вороховский. — Стаудт предложил питерским властям, как одному из наших крупных акционеров, инвестиционную программу в обмен на 20% акций предприятия, с условием, что эта доля впоследствии будет увеличиваться. Они согласились, так как терять было уже нечего».

Деньги вперед

Первые седые волосы у Вороховского появились, когда он начал выводить завод из кризиса. Основная ставка была сделана на простую схему, описанную еще Ильфом и Петровым: «утром деньги, вечером стулья». **Яков Вороховский: Мы прекратили все отгрузки, которые не давали денег. Для российской промышленности это был весьма экстравагантный**

ми и выпускает телекоммуникационное оборудование. Вороховский объясняет это так:

— Изначально словом «морион» (темный сорт природного кварца. — **СФ**) стали называться мы. Лет семнадцать назад руководство пермского завода аппаратуры дальней связи приехало к нам и обратилось к главному инженеру, не будет ли он возражать, если они тоже будут так называться. Он не возразил. А теперь мы получаем много обращений, явно адресованных им, а они — адресованные нам. Поэтому мы, пытаясь как-то себя идентифицировать, стали

«Пунктуальность, как у немцев, у нас не в крови. Зато у нас многие люди смотрят очень широко, но это будет не востребовано, если заниматься чем-то простым»



шаг. Ко мне стали выстраиваться в очередь делегации, все пытались воззвать к моей совести. Но я сказал: никакого бартера не будет. Выпускаем только то, за что платят.

Такая политика довольно быстро принесла плоды. Правда, пришлось значительно сократить персонал — инвестиции в производство позволили купить оборудование, которое не требовало участия в производстве большого количества людей. В результате сейчас в компании работает уже не 1400, а всего 500 сотрудников. Осталась за бортом и часть клиентов.

Потери компенсировались появлением экспортного направления — с этим снова помог Юрген Стаудт. «Наладить отношения с Западом было очень сложно, потому что российскому приборостроительному предприятию никто не верил, — говорит Вороховский. — Стаудт сыграл свою главную роль инвестора, выступив гарантом перед западными покупателями. Мы стали делать для них смешные по нынешним понятиям полуфабрикаты — простые кварцевые кристаллические элементы. Но они давали сумасшедшую прибыль».

Уже через год после начала преобразований «Морион» вышел на рентабельность. А через два года смог погасить долги. После чего в жизни компании появился еще один западный акционер — ЕБРР в лице фонда Quadriga Capital. Однако сумма полученных от ЕБРР инвестиций (\$1,5 млн плюс средства, которыми оплачивались услуги, оказываемые «Мориону», — например, установка системы для перехода на МСФО), не шла ни в какое сравнение с косвенным эффектом от появления нового акционера. «Мы поняли, что все будут рассуждать просто: раз они сюда пришли, значит, с „Морионом“ можно работать. Это тоже сыграло большую роль в налаживании отношений с Западом», — утверждает глава компании.

Воскрешение «дохлой лошади»

Сейчас отношения с зарубежными партнерами у «Мориона» налажены как нельзя лучше. Больше половины продукции — 55% — поставляется в США,

Яков Вороховский доказал на практике, что перебороть предубеждение Запада к российскому high-tech сложно, но возможно



Тел.: (095) 775-4275
Факс: (095) 775-4535
armadillo@armadillo.ru
www.armadillo.ru

- Грузовые перевозки по России и за рубеж всеми видами транспорта
- Доставка грузов «от двери до двери» более чем в 1500 городов и населенных пунктов РФ
- Он-лайн информация о статусе груза

«Трудно людей хороших найти. А работы много — каждые две-три минуты мы выдаем по генератору. Всего — 5 тыс. в месяц. Так что скучать не приходится»



страны Азии и в Европу. «Российский рынок вырос для нас с 25% от оборота в \$3 млн в 1999 году до 45% от \$12 млн в этом году. То есть всего мы выросли в четыре раза, а продажи по России увеличились почти в семь раз, — подсчитывает Вороховский. — Хотя экспорт все равно, конечно, превалирует».

Всего же за десять лет обороты «Мориона» увеличились в 20 раз — «дохлая лошадь» воскресла. Как считает Яков Вороховский, отправной точкой стал выбор правильной ниши: «Есть совершенно бесполезные направления, игра в которые как раз и может стать „дохлой лошадью“». Российское предприятие не должно думать, что завтра оно станет хорошим немецким или китайским предприятием. Не станет. У нас для этого нет соответствующих достоинств. Но одно, главное, есть — люди. И чтобы использовать это достоинство, нужно выпускать более сложную технику, а не конкурировать в простых видах, где более аккуратные китайские рабочие, безусловно, нас победят. И пунктуальность у нас не в крови, как у немцев. Зато у нас многие люди смотрят очень широко, но это будет невостребовано, если заниматься чем-то простым».

Для себя в «Морионе» сформулировали такой приоритет — заниматься «верхними параметрами» техники (высокостабильными генераторами), постепенно отказываясь от производства простых вещей. Хотя и простые вещи на заводе тоже выпускают, просто потому что без них невозможно изгото-

вить сложные резонаторы и генераторы, и кроме того, они пользуются хорошим спросом на внешнем рынке.

Маленькие (около сантиметра в диагонали), похожие на стекляшки мутного цвета кварцевые кристаллические элементы стоят от нескольких десятков центов до нескольких долларов за штуку. «Они востребованы производителями резонаторов и генераторов. Один заказчик обычно покупает элементы в количестве от тысячи штук», — объясняет начальник производства научно-производственного комплекса по обработке кварцевых кристаллов **Анатолий Аллахьяров**. О кварце он говорит с любовью: «Неважно, какие формы приобретает элемент в процессе обработки — все зависит от желания заказчика. Но в любом случае это живой организм. Сердце у него остается тем же».

Монотонная работа

В комплексе по производству генераторов про сердце кварца уже не думают. Здесь главное — не «убить» радиоэлемент. Поэтому и пол, и обувь у сотрудников специальные, антистатические. А всех посетителей просят приклеить на ногу черно-желтого цвета полосу антистатического назначения, после чего при помощи специального прибора проверяют, снялось ли с человека статическое напряжение.

Трогать на электронном предприятии ничего не рекомендуется — слишком тонкая это работа, практически ювелирная. И на ее качество, как выясняется, влияет не только профессионализм сотрудников.

Когда начальник комплекса по производству генераторов **Андрей Пузыня** дает обещание выпустить определенный объем генераторов, обычно он уверен в его выполнении процентов на семьдесят. «Слишком велик брак на уровне производства резонаторов. Это просто такой тип продукции, на который влияет множество факторов», — объясняет Пузыня. — Понять же, что именно произошло, можно иногда только через месяц после прогона прибора в составе генератора. Поэтому цикл производства одного генератора у нас — четыре недели».

Сборкой генераторов на «Морионе» занимаются в основном женщины. По крайней мере, из 50 сборщиков в цехе только один — мужчина. «Это потому что работа очень однообразная и монотонная», — поясняет Пузыня. — Женщины с ней лучше справляются, мужчинам ведь нужно постоянно переключаться. Хотя один вот все же работает».

Поиск бриллиантов

Вообще люди — одна из главных проблем начальника сборочного комплекса. Из пяти претендентов, отобранных HR-службой, на работу он обычно берет всего одного. «Трудно людей хороших найти», — жалуется Андрей Пузыня. — А работы много — каждые две-три минуты мы выдаем по генератору. Всего — 5 тыс. в месяц. Так что скучать не приходится».

Проблему с поиском квалифицированного персонала, соответствующего требованиям высокотехнологического предприятия, признает и Вороховский.

ОАО «Морион» (Санкт-Петербург) до 1971 года входило в состав петербургского ПО имени Козицкого, а затем было выделено в отдельное предприятие. Специализируется на выпуске прецизионных кварцевых генераторов, фильтров и резонаторов. Генераторы «Мориона» стоят во многих базовых станциях, поддерживающих сотовую связь, в том числе на территории России. Основными акционерами компании являются ЕБРР (37,41%), Frequency Electronics Inc. (36,17%), фонд Quadriga Capital (13,29%) и генеральный директор предприятия Яков Вороховский (5,38%). В компании работает около 500 человек. Оборот «Мориона» за 2004 год, по прогнозам, составит \$12 млн.





тарифы «Приём»

Бизнес-класс мобильных тарифов

Марка:	Тарифы «Приём»
Модели:	Дружеский/Деловой
Год выпуска:	2002
Тип связи:	Любые входящие – бесплатно
Объем общения:	200/400 бесплатных исходящих минут
Комплектация:	5 Mb GPRS Internet; междугородные звонки – \$0,19/мин.; звонки в Европу, включая Турцию и Израиль, США и Канаду, – \$0,29/мин.
Расход:	\$34/мес.; \$49/мес.*

Тарифы предоставлены: «МегаФон-Москва»

* Для тарифных планов с федеральным номером.
Цены указаны в долларах США без учёта НДС.
Оплата в рублях по курсу ЦБ РФ на день осуществления платежа.

www.megafonmoscow.ru
507-7777

 **МЕГАФОН**
Будущее зависит от тебя

Возьми
ТАЙМ•АУТ!



ЖУРНАЛ О СВОБОДНОМ

TimeOut

Paris

Москва

London New York Athens

КАЖДУЮ НЕДЕЛЮ

Присвоение различных званий низшему персоналу действует на людей старшего возраста. А для тех, кому нет сорока, важнее материальное поощрение



«Свежую кровь» заводу дает Государственный университет аэрокосмического оборудования, с которым сотрудничает «Морион» (сейчас предприятие оборудует в университете лабораторию, а специалисты компании будут вести там занятия). Однако этого не достаточно. «Есть ведь категория специалистов, что сродни бриллианту. Например, инженеры-разработчики новой техники. Как их угладеть? Приходится сидеть, часами разговаривать с кандидатами», — рассказывает Вороховский.

Как утверждает глава «Мориона», некоторые инженеры не знают ответа даже на очень простые вопросы — из серии «Почему, когда едешь в лифте, ноги в пол вдавливаются?». «Какой же ты тогда создатель новой техники, если у тебя плохо с элементарной физикой? Зато человек рассказывает, какой он будет великий руководитель», — сетует Яков Вороховский. — Поэтому приходится в поиск таких людей включаться самому. „Свистишь“ по всем знакомым — это самый первый способ подбора персонала, кто бы что ни говорил. По крайней мере, сознательно они тебе свинью не подложат».

Управление железками

Поскольку большинство клиентов «Мориона» — иностранные компании, предприятию в свое время пришлось «затачивать» себя под определенные требования. Так, еще в конце 1990-х на заводе перешли на международный аудит и прошли сертификацию по ISO-9000. Но одновременно некоторые вещи здесь продолжают делать, что называется, по старинке. В первую очередь это касается системы мотивации сотрудников. От советских времен на заводе остались мероприятия, призванные разбудить в людях здоровый дух соревнования. Например, выставка рисунков детей сотрудников, за которые выдаются призы. Еще на «Морионе» раз в год присваивают сотрудникам звания вроде «Заслуженный руководитель» или «Заслуженный рабочий», и на специальных церемониях выдают им награды.

— Многие смеются: все эти советские звания — просто глупость одна. Я так не считаю. Кажется, Наполеона как-то спросили, зачем он раздает ордена. Дескать, взрослые люди, а балуются, награждая друг друга железками. А он ответил, что с помощью этих железок можно неплохо управлять людьми. Почему люди идут получать награды, премии, конкурируют за них? Безусловно, дело и в деньгах тоже, но я уверен, что это все-таки мощный мотивационный момент.

Как считает менеджер по персоналу «Бейкер Тилли Русаудит» **Надежда Глушкова**, схемы мотивации, подобные тем, что применяет глава «Мориона», могут быть эффективными: «Все зависит от того, как это обставлено, насколько ярко и четко донесено руководством, превратилось ли в систему». Тем не менее она признает, что присвоение различных званий низшему персоналу воздействует, скорее, на людей старшего возраста. Для рабочих до сорока лет важнее материальное поощрение.

Большая красная палка

В то же время на «Морионе» ведут постоянную и безжалостную борьбу с иными проявлениями советского наследия. «Вы знаете такие пословицы: „Тише едешь, дальше будешь“, „Дураков работа любит“? А еще — „Тащи с работы каждый гвоздь, ты здесь хозяин, а не гость“? — интересуется Вороховский. — Все это, к сожалению, реальность. С другой стороны, иных „бояр“ у нас нет. Так что приходится с глубоко въевшимся советским менталитетом как-то бороться».

Основа борьбы «по Вороховскому» — пропаганда и еще раз пропаганда. Инициативу на «Морионе» стараются делать не только не наказуемой, но и поощряемой. Так, например, объявляется, что производство прибора связано с определенными затратами. Тот, кто сумеет придумать, как их снизить, будет получать наличными 10% с образовавшейся дельты в течение полугодия. А следующие полгода — еще по 5%. Как уверяет Яков Вороховский, схема работает.

Когда-то Теодор Рузвельт пропагандировал политику большой дубинки. В интерпретации Вороховского она преобразовалась в «политику красной палки». Выглядит это так. На общую доску объявлений вывешивается график объемов производства предприятия за несколько лет. Текущий год обозначается

Эдем
Жилой комплекс

Северо-западное направление • 7 км от МКАД
Экологически чистый район • Комплексная инфраструктура
Охраняемая территория • Свободная планировка
Оформление земельных участков в собственность
Выгодные условия приобретения — рассрочка и скидки
Центральные коммуникации

Коттеджи от 1077 \$ за м² | **Таунхаусы** от 805 \$ за м²

СОБОР-СМ
инвестиционная компания

Наш менеджер встретит вас и покажет будущий дом. Позвоните и договоритесь о встрече!

730-10-10
www.Soborsm.ru

«Беда российских компаний — плохая коммуникативная способность персонала. Наш инженер будет пытаться в одиночку решить проблему, даже если сделать это невозможно»

столбиком (или палкой) красного цвета. Красная палка должна «побить» все предыдущие (зеленые, синие и т. д.). Подобные графики разрабатываются и для каждого подразделения, только хранятся непосредственно у их сотрудников, в том числе у рабочих. Как считает Вороховский, «политика красной палки» также способствует пробуждению соревновательного духа. «Мы же смотрим на себя в зеркало утром. Так и на работе — люди должны видеть, что происходит в компании», — уверен Вороховский.

Любопытно, однако, что когда я спросила у Андрея Пузыни о его отношении к «политике красной палки», он даже не сразу понял, о чем идет речь. Хотя работает на «Морионе» уже три года.

— А вы что скажете? — спрашиваю **Константина Вороховского**, ассистента по продажам и дальнего родственника главы «Мориона», показывающего мне производство.

— Я тоже ничего не знаю о такой политике, — отвечает он.

После некоторых раздумий Пузыня про «красные палки» все же вспоминает:

— Я не понимаю, зачем это шуршание орехами? Да, конечно, такой график у меня где-то есть. И у рабочих тоже. Но я думаю, им он не нужен. Это важно скорее для администрации, бухгалтерии. А для рабочих важен не объем производства, а личное благополучие. Вот, допустим, у нас объем продаж увеличился, а цены на рынке упали. Значит, прибыль не выросла, и на зарплате рабочих рост объема продаж никак не отразился. Я тут как-то разработал план, и сказал им: выполните, будете работать сверхурочно — заплачу за это. Сначала не поверили, а когда стали получать первые премии, воодушевились. Вот вам и вся «политика красной палки».

Командный дух

Яков Вороховский не расстраивается из-за того, что не все воспринимают «на ура» его идеи. Он ссылается на главную, по его мнению, беду многих российских компаний — плохую коммуникативную способность персонала. «Если видишь, что у тебя получается хороший прибор, беги скорее в марке-

Как не нужно поступать сдохлой лошастью

Мудрость индейцев Дакоты гласит: «Если ты замечаешь, что скачешь на дохлой лошади, — слезь с нее». Однако в профессиональной жизни мы часто руководствуемся другими стратегиями:

- Мы достаем более жесткий кнут
- Мы говорим: мы и раньше скакали на мертвой лошади
- Мы посещаем другие места, чтобы посмотреть, как там скачут на дохлой лошади
- Мы создаем отдел по оживлению дохлой лошади
- Мы организуем тренировки, чтобы научиться лучше скакать на дохлой лошади
- Мы изменяем критерии, определяющие, что лошадь мертва
- Мы разясняем, что наша лошадь быстрее, лучше и дешевле, чем другие
- Мы пересматриваем производственные условия для дохлых лошадей
- Мы образуем особый отдел, который занимается только потребностями дохлых лошадей



тинг и скажи об этом. На Западе, если, предположим, у разработчика что-то не получается, он тут же всех об этом оповестит и попросит о помощи. Наш же инженер будет сидеть до последнего и пытаться в одиночку решить проблему, даже если сделать это невозможно», — сетует Вороховский.

Как раз развитие коммуникативной способности глава питерского предприятия считает одной из основных своих задач: «Потому что ключ к успеху компании, работающей в области высоких технологий, — командная работа и опять командная работа». Он считает, что по этому показателю «Морион» еще далек от ведущих западных компаний, но уже ближе, чем был когда-то. Все-таки предприятию, сумевшему в свое время победить предубеждение Запада против российского high-tech, наверное, ничего больше не остается, кроме как пытаться соответствовать своему новому образу. **СФ**

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

II ЕЖЕГОДНАЯ ДЕЛОВАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ СОЗДАНИЕ КОМПАНИЙ МИРОВОГО КЛАССА

Стратегии и решения от лидеров бизнеса

1 ДЕКАБРЯ 2004

«МАРИОТТ-ГРАНД ОТЕЛЬ»
МОСКВА, ТВЕРСКАЯ 26/1

КЛЮЧЕВАЯ ИДЕЯ

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

СПИКЕРЫ

Нандан Мер, «СИТИБАНК Россия»
Марк Дюрст, «Филип Моррис Сейлз энд Маркетинг Россия».
Евгений Кургин, АФК «Система».
Борис Бобровников, «КРОК».

В КАЧЕСТВЕ ВЫСТУПАЮЩИХ ПРИГЛАШЕНЫ:

Андрей Коркунов, «Коркунов»,
Александр Кравцов, «РУЯН»,
Евгений Чичваркин, «Евросеть».

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

КОНТАКТЫ

Телефон (095) 252-48-38

НА ВСЕ ВАШИ ВОПРОСЫ ОТВЕТЯТ

Людмила Богулева
Андрей Кондратьев
Станислав Кузьмин



Генеральный
информационный
спонсор:

Секрет Фирмы
технологии успешного бизнеса

Информационные
спонсоры:



Борец за риск



ДВА ГОДА НАЗАД БЫВШИЙ СТРАХОВОЙ АГЕНТ **СЕРГЕЙ СОМОВ** РЕШИЛ СДЕЛАТЬСЯ СТРАХОВЫМ БРОКЕРОМ. ОН СОЗДАЛ БРОКЕРСКУЮ КОНТОРУ «АСТРАБРОКЕР», СТАВШУЮ ОДНОЙ ИЗ САМЫХ УСПЕШНЫХ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ. ОДНАКО НОВАЯ РЕДАКЦИЯ ЗАКОНА «ОБ ОРГАНИЗАЦИИ СТРАХОВОГО ДЕЛА» ПОСТАВИЛА СТРАХОВЫХ БРОКЕРОВ НА ГРАНЬ ВЫЖИВАНИЯ. В БОРЬБЕ ЗА БИЗНЕС СОМОВ УПОВАЕТ НА ЗАРАБОТАННУЮ ЕГО КОМПАНИЕЙ РЕПУТАЦИЮ. Текст: Мария Плис

Карьерным трамплином для **Сергея Сомова** послужил обычный переход из одной страховой компании в другую. В 2001 году «Восточноевропейское страховое агентство» (ВЕСТА), где Сомов занимался продажами страховых услуг, приобрела «Альфа-Групп» и переименовала в «АльфаСтрахование». Представителям прежнего менеджмента пришлось искать другое место. Несколько месяцев Сомов работал страховым агентом, а затем пришел в «Русскую страховую компанию» на должность руководителя отдела по развитию бизнеса.

Переход Сомова на новое место работы вызвал нежиз-

данно болезненную реакцию со стороны клиентов. «За время работы продавцом и агентом немало крупных клиентов приобрели у меня страховые услуги и настроились работать со мной в будущем», — говорит Сергей. — Таков российский менталитет: люди боятся менять страховщика, к которому обратились однажды, и стремятся к максимальной предсказуемости». Половина клиентов Сомова отказались сотрудничать с ним при продлении страховых договоров. Оставшихся ему удалось перевести в «Русскую страховую компанию». Однако потеря части ценной клиентской базы заставила задуматься о будущем.

Брокер из кармана

Размышления о том, как сохранить имеющихся клиентов и привлечь новых, привели Сергея Сомова к мысли открыть собственную фирму — страхового брокера. Вскоре у него нашлись единомышленники — специалисты с опытом работы в страховании, у которых было небольшое, но достаточное для организации своего дела число постоянных клиентов.

В мае 2002 года партнеры зарегистрировали компанию «АстраБрокер», а Сомов стал ее президентом. «У нас была идея — сделать „карманного“ брокера, рассчитанного на работу в основном с физлицами. Бизнес создавался, чтобы качественно обслуживать интересы имеющихся клиентов, которые затем будут рекомендовать нас знакомым», — признается Сомов.

Чтобы запустить новый проект, Сомову пришлось уволиться с работы: представитель руководства страховой компании не может одновременно быть страховым брокером. «Мы не знали, насколько успешным окажется бизнес и как скоро окупится. Пришлось уйти с престижной должности в брокерскую не-

известность — риск был очень велик», — говорит Сергей. Деньги в компанию, по его словам, были вложены смешные — взятые из личных сбережений партнеров примерно 500 тыс. рублей, большая часть которых ушла на аренду офиса, персонал и обеспечение минимальной рекламной активности.

Опасения начинающих брокеров были вполне обоснованны: два года назад институт страховых брокеров только начал развиваться на российском рынке. По словам страхового юриста **Всеволода Заславского**, в Москве было зарегистрировано около ста брокеров, но реально работали чуть больше десятка компаний, в основном обслуживающих крупных корпоративных клиентов. «Карманные» же брокеры были большей частью фирмами-однодневками, снижавшими репутацию страховых мошенников. Огромное число таких брокеров продавали полисы страховых компаний, а затем исчезали, так и не вернув страховщикам денег за проданные услуги. Перед «Астрой» стояла задача заслужить репутацию честного брокера.



ООО «АстраБрокер» было зарегистрировано 26 июля 2002 года. В партнерском пуле брокера — 15 страховых компаний: «Ингосстрах», «АльфаСтрахование», «РЕСО-Гарантия», «Капиталь Страхование», «Ренессанс Страхование», «Уралсиб», «Росгосстрах», «Русская страховая компания», «Югория», «Согласие», «Стандарт-Резерв», «Россия», «Прогресс-Гарант», «Мегарус-Д». В 2003 году совокупный объем собранной «АстраБрокером» страховой премии составил примерно \$1 млн, а доход самой компании — около \$220 тыс. За восемь месяцев 2004 года компания заключила 3108 страховых договоров на сумму 18,5 млн рублей. Приоритетом брокера является работа с физическими лицами, но у компании есть и корпоративные клиенты: «Наше радио», «Радио-Ультра», «Газета.ру», дисконтная система IDC, «Обувь XXI века».



ДИНА ШЕДРИНСКАЯ

Страховщик от нервов

«Мы заставили клиентов не просто поверить в наши возможности — мы сознательно делали за них всю нервную работу», — говорит Сомов. Нервная работа — это суть деятельности страхового брокера. Он является представителем клиента в отношениях со страховой компанией. Он заключает договоры сразу с несколькими страховыми компаниями, выбирает для клиента наиболее подходящего страховщика и затем продает клиенту его услуги. При наступлении страхового случая брокер занимается урегулированием убытков клиента, а в спорных ситуациях отстаивает его интересы в суде. «Почти всегда успешно», — уточняет Всеволод Заславский. — Страховщикам невыгодно ссориться с брокерами, ведь они являются для страховых компаний дополнительным каналом продаж. Поэтому когда дело доходит до суда, страховщик

чаще всего выплачивает сумму, требуемую брокером».

Доход брокера, по аналогии со страховым агентом, — это комиссионные от продажи услуг страховой компании. Правда, в отличие от агента, обычно получающего 10 — 15% от стоимости полиса, ставка брокера доходит до 25%. «Некоторые страховые компании гарантируют нам повышенное вознаграждение, потому что мы обеспечиваем им гарантированную продажу большого количества полисов», — объясняет Сомов. На рынке бытует мнение, что брокеры потворствуют интересам одной-двух страховых компаний, ничем не отличаясь от агентов. «Но ведь мы обеспечиваем клиенту юридическую поддержку и не требуем за это дополнительных денег — все входит в стоимость полиса», — отвечает Сомов на эти обвинения.

Сами страховщики признают, что практика повышения брокерской комиссии им не-

Сергей Сомов убежден, что репутацию честного брокера он и его компания уже заработали

выгодна. «В основном брокеры продают полисы каско и ОСАГО. По этим видам страхования невозможно дать брокеру высокую комиссию без ущерба для себя», — говорит начальник отдела по работе с посредниками страховой группы «Уралсиб» **Владимир Скворцов**. По его словам, средний уровень комиссионных для брокера — 20%. Предлагать более высокие комиссионные страховщик может, лишь если «брокер приносит ему более 1 млн рублей премии в месяц, а это очень редкий показатель».

Неторопливая экспрессия

Расчет на репутацию оправдался. Первый приток клиентов «АстраБрокер» получил по рекомендациям прежних страхователей. «К нам пошли люди, уже столкнувшиеся с бюрократическими тяжбами по урегулированию убытков и разбирательствами со страховщиком. Пережив такое однажды, человек стремится переложить ответственность на чужие, квалифицированные плечи, то есть на брокера», — говорит замгендиректора «АстраБрокера» **Андрей Храмов**.

Окупив затраты на создание фирмы, «АстраБрокер» взялся за привлечение новых клиентов: компания открыла мини-офисы в 15 московских автосалонах и начала нанимать агентов по продажам договоров, привлекая их более высоким по сравнению со страховыми компаниями процентным вознаграждением. Прибавилось и количество сотрудничающих с «Астрой» страховщиков: в первый год фирма работала с пятью компаниями, а сейчас в числе партнеров брокера — 15 ведущих страховщиков. Новогодняя лихорадка с обязательной «автогражданкой» почти

вдвое увеличила число клиентов «Астры», которых к началу 2004-го было уже около 3 тыс. — показатель, по оценке юриста Заславского, весьма завидный. Помимо целевого клиента компании — физических лиц — к услугам брокера стали обращаться и юрлица.

Пластиковый карт-бланш

Упрощив свое положение на рынке, руководство «АстраБрокера» задумалось о расширении деятельности. Продавать исключительно полисы страховых компаний Сомову надоело. А разрабатывать собственные пакеты страховых услуг брокеры как посредники не имеют права. Поэтому решили создать имиджевый продукт, который давал бы клиенту возможность покупать страховку со скидкой, предоставлял полный пакет брокерских услуг на весь период действия договора и вместе с тем продвигал собственный бренд брокера.

С одним из первых корпоративных клиентов — международной дисконтной системой IDC — «АстраБрокер» заключил партнерский договор. Теперь держатели дисконтных карт IDC могли получить скидку и на обслуживание у брокера, что привлекло в компанию несколько сотен клиентов. Идея карты скидок и легла в основу универсального продукта, который решили создать в «АстраБрокере». «Мы разработали клубные пластиковые карты, предусматривающие скидки на наше обслуживание и на все услуги работающих с нами страховых компаний», — рассказывает Андрей Храмов. — Продукт получил название, «Клубная система страхования» и включает в себя четыре вида карт, различных по цене и условиям. Например, один тип карт называется «Дружеский» — по нему скидки на наши услуги могут получить друзья клиента». Идея пришлась

«Мы не знали, насколько успешным окажется бизнес и как скоро окупится. Мне пришлось уйти с престижной должности в брокерскую неизвестность — риск был очень велик»



клиентам по вкусу. По словам Храмова, консервативного российского клиента бессмысленно отговаривать перейти из одной страховой компании в другую, но он охотно примет предложение более дешевого страхования в той компании, которая ему нравится, и купит карту.

После успешной обкатки первого продукта (за два с лишним месяца компания продала 70 клубных карт) Сомов уже не стесняется проявлять амбиции: «Моя розовая мечта — создать универсальный страховой полис, который был бы утвержден у всех партнеров-страховщиков, имел фиксированную цену и продавался во всех торговых сетях, по аналогии с пакетами сотовых операторов».

Парадоксальный конкурент

Специфика рынка страховых брокеров такова, что между собой они конкурируют слабо: имея лицензию брокера, компания может заниматься только страховым посредничеством. Самые главные и опасные конкуренты для брокера — это страховые компании, которые одной рукой дают пищу брокеру, а другой — ее отнимают. Брокер не в состоянии позволить себе масштабную рекламу, поэтому бороться с «конкурентами-страховщиками» может только одним способом — заост-

рять внимание на том, что он представляет интересы клиента в страховой компании, тогда как агент всегда действует в интересах страховщика.

«Разница между брокером и страховым агентом — это разница интересов, — подчеркивает Заславский. — Страховщик не заинтересован в том, чтобы при наступлении страхового случая платить клиенту, а брокер как раз в этом заинтересован: так он сохранит своего клиента». Юрист отмечает, что в западной практике брокеры давно стали для страховщиков основным каналом продаж, тогда как продвижение страховых услуг через агентов — гораздо менее популярный способ. В России же растет число и брокеров, и страховых агентов, которые отбирают хлеб друг у друга.

«Страховщики идут нам навстречу в решении судебных дел, предлагают повышенные ставки, но при этом совершенно не заинтересованы в продвижении брокера как канала своих продаж. Более того, у страховых компаний есть странная практика — отправлять своих агентов, например, в автосалоны, которые резервированы за брокером, и продавать там полисы по заведомо сниженным ценам. Из-за этого нам пришлось уйти из нескольких точек продаж», — сетует Сомов. Впрочем, он считает, что торжество стра-

ховых агентов — «до первого ДТП». «После утомительного и часто бесполезного разбирательства со страховщиком человек непременно решит прийти к брокеру и застрахуется уже у нас», — уверен он.

Бремя статуса

Пример карьерного роста главы «АстраБрокера» от агента до страхового брокера может остаться одним из последних в истории российского брокерского бизнеса. Принятые в нынешнем году новые положения закона «Об организации страхового дела» заставят едва вставших на ноги страховых брокеров жить и работать по новым правилам. Закон четко разделил статусы страхового агента и брокера, что в перспективе осложнит жизнь и тем, и другим. «Отныне страховой агент не имеет права становиться брокером, поскольку ранее представлял интересы одной страховой компании, а брокер лишается права иметь собственных агентов — потому что всякий „агент“ не должен по закону иметь ничего общего с „брокером“», — комментирует Заславский. Это нововведение, по мнению юриста, сильно ударит по брокерам, обслуживающих физлиц: для них агенты — основной способ продвижения услуг.

А еще одна статья закона может вообще убить брокеров-«физиков»: согласно ей,

брокер обязан выставлять клиенту отдельный счет за услуги, то есть показывать процент вознаграждения, получаемый от страховой компании. «Теперь клиент будет знать, что \$1000 он отдает страховой компании, а \$150 отдельной строкой платит нам. На страховых агентов это правило не распространяется — их вознаграждение будет входить в стоимость полиса. Получается, что цена услуги одинакова, но клиент может отказаться платить у нас по раздельным счетам», — говорит Сомов. Тем не менее, в компании рассчитывают, что отток напуганных нововведением клиентов восполнится притоком новых — по этому же закону лишатся права деятельности все страховые брокеры, которые не пройдут в следующем году лицензирования.

Эксперты сходятся во мнении, что золотое время для таких фирм, как «АстраБрокер», идет к концу. «Положение „об отдельном счете“ оттолкнет частных клиентов и не отразится лишь на тех брокерах, чья специализация — крупные корпоративные клиенты. Они ценят свое время, поэтому на вознаграждение для брокера скупиться не будут», — говорит Заславский. Но Сомов убежден, что невзирая на новые правила клиенты останутся с ним: «Репутацию честного брокера мы уже заработали». **СФ**

«Регламент деятельности брокеров разработан на основе двух противоположных систем»

Андрей Бабаев, исполнительный директор Ассоциации страховых брокеров:

— Единой статистики страховых брокеров до сегодняшнего дня не велось, поскольку не были окончательно определены их полномочия. Не составлялось и рейтинга страховых брокеров, поэтому определить лидеров и аутсайдеров этого рынка можно лишь «на глаз». По нашим подсчетам, на страховых брокеров сейчас приходится от 2,5% до 4% объема собираемой страховой премии. В денежном выражении это от \$80 млн до \$150 млн в год. Так что «Астраброкер» с годовым объемом страховых премий в \$1 млн выглядит на рынке весьма солидно. Всего же реально действующих на российском рынке брокеров сейчас не более 500, основная их часть сосредоточена в Москве и Петербурге.

Этот рынок очень специфичен, и в каждой стране существует свой регламент его работы. К примеру, в Великобритании, минув брокера, застраховаться невозможно. А в Японии деятельность страховых брокеров запрещена законом. В Германии они сильно ограничены в правах. Выстраивая институт страховых брокеров, необходимо учитывать традиции, фактор зрелости рынка. К сожалению, эти нюансы не были учтены при разработке закона о страховых брокерах в России: регламент их деятельности разработан на основе двух совершенно противоположных систем — Германии и Великобритании. Поэтому и новая редакция закона «Об организации страхового дела», посеявшая панику среди отечественных брокеров, требует адаптации к российским реалиям. Сейчас мы как раз занимаемся разработкой поправок и собираемся внести предложения в Минфин и Госдуму.





«Силовые машины» уводят из-под носа у Siemens

«Базовый элемент» решил нарушить планы Siemens по приобретению концерна «Силовые машины».

Эксперты не исключают, что намерения «Баззла» перекупить эту компанию продиктованы Кремлем. Вопрос о том, кто будет контролировать «Силовые машины» (СМ), до недавнего времени казался решенным: «Интеррос» договорился о создании с компанией Siemens СП, в котором немецкая сторона получит в управление 71% акций СМ в обмен на деньги. Siemens успела получить разрешение на покупку в антимонопольном ведомстве Германии и ждет вердикта по аналогичной заявке от ФАС. А на прошлой неделе сделке неожиданно решил помешать «Баззл». Компания направила в ФАС письмо, в котором сообщила о намерении купить 71% СМ на паях с РАО ЕЭС и «Газпромом». Это письмо вызвало довольно неоднозначную реакцию. В пресс-службе ФАС СФ сообщили, что «письмо не является официальным ходатайством» и ведомство по-прежнему рассматривает заявку только одного потенциального покупателя — Siemens. А предполагаемые партнеры «Баззла» РАО ЕЭС и «Газпром» и вовсе отрицают факт образования какого-либо альянса с «Баззлом». По словам источника СФ в «Газпроме», от «Баззла» к ним действительно поступало неофициальное предложение, но всерьез в компании его никто не рассматривал. О таком же «неофициальном предложении» говорят и в РАО, добавляя, что оно осталось без ответа. Член правления РАО Андрей Трапезников заявил, что компания «если и будет обсуждать предложение „Баззла“, то лишь после того, как ФАС вынесет окончательное решение по заявке Siemens». А в «Интерросе» заявили, что холдинг продолжает процесс создания СП с Siemens. В самом «Баззле» от комментариев отказались. «Очевидно, „Баззл“ заручился политической поддержкой, — полагает аналитик ИК «Метрополь» Денис Нуштаев. — СМ является главным предприятием в своей отрасли. Власти стратегически важно сохранить этот актив в России и не отдать его иностранцам».

«Седьмой континент» разместился на бирже

«Седьмой континент» стал первым российским ритейлером, выпустившим свои акции в свободное обращение на фондовом рынке.

Беспрецедентное для отрасли размещение ценных бумаг принесло компании около \$80 млн дополнительных средств. Именно в такую сумму рынок оценил 15% акций ОАО «Седьмой континент» — оператора сети из 64 супермаркетов, оборот которой в 2003 году составил 10,5 млрд рублей. В течение двух недель после регистрации Федеральной службой по финансовым рынкам отчета о размещении на РТС начнутся вторичные торги акциями компании. Представители «Седьмого континента», сославшись на предписанный эмитентом «период молчания», отказались анализировать результаты прошедшего размещения. А отраслевые аналитики в один голос называют появление «Седьмого континента» на бирже ценных бумаг знаковым шагом для всего российского розничного рынка. До последнего времени для отечественных ритейлеров основным источником финансирования развития оставались собственные или заемные средства. Вместе с тем, полагают эксперты, бумаги компании оказались сильно переоценены, что ограничивает будущий рост их стоимости. По мнению Натальи Загвоздиной, аналитика ИГ «Ренессанс Капитал», в краткосрочной перспективе акции «Седьмого континента» смогут немного подрасти, однако затем компании придется серьезно потрудиться, чтобы оправдать эту цену. «Планы „Седьмого континента“ по раз-

витию своей сети формата „магазин у дома“ под маркой „7 шагов“ и началу работы в формате гипермаркета, конечно, внушают оптимизм. Однако надо посмотреть, как они будут реализованы, — говорит эксперт. — Многие будут зависеть от того, какие результаты компания покажет по итогам этого года, а также первых двух кварталов 2005-го. С ней согласен и аналитик «Атона» Алексей Языков. «Компания, которая выходит на рынок первой, как правило, получает максимальную оценку инвесторов, — говорит он. — Последователи „Седьмого континента“, скорее всего, будут оцениваться ниже». Основного конкурента «Семерки» — ТД «Перекресток» — это обстоятельство не смущает. Сумев привлечь в прошлом году синдицированный кредит на \$75 млн, «Перекресток» продолжает заниматься формированием положительной публичной кредитной истории. На днях компания объявила о дебютном выпуске облигаций объемом 1,5 млрд рублей. Размещение займа, организаторами которого выступают HSBC и «Внешторгбанк», планируется осуществить в первом квартале 2005 года.

«Аэрофлот» опять споткнулся о Шереметьево-3

Планы по строительству терминала Шереметьево-3 могут быть вновь пересмотрены — на этот раз из-за «личной» переписки министра транспорта Игоря Левитина и руководителя Федерального агентства воздушного транспорта РФ Николая Шипиля.

На днях Левитин написал Шипилю письмо, обвинив его в несоблюдении интересов государства. Шипиль, который является членом совета директоров «Аэрофлота», по мнению главы Минтранса, не довел до совета особое мнение министерства по поводу строи-

«СЕДЬМОЙ КОНТИНЕНТ»

(НА 31 ДЕКАБРЯ 2003)

ВЫРУЧКА (млрд руб.)	10,501
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (млрд руб.)	0,366
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (млрд руб.)	0,267

СКАНДАЛ

«БАЗЭЛ» СОБИРАЕТСЯ КУПИТЬ «СИЛОВЫЕ МАШИНЫ» НА ПАЯХ С РАО ЕЭС И «ГАЗПРОМОМ» | НА РТС ПРОДАНО 15% АКЦИЙ «СЕДЬМОГО КОНТИНЕНТА» | СТРОИТЕЛЬСТВО ШЕРЕМЕТЬЕВО-3 МОЖЕТ ЗАТОРМОЗИТЬСЯ ИЗ-ЗА СКАНДАЛА | «ГАЗПРОМ» СОЗДАЕТ НЕФТЕХИМИЧЕСКИЙ ХОЛДИНГ | WRIGLEY ПОКУПАЕТ ЧАСТЬ КОНДИТЕРСКОГО БИЗНЕСА KRAFT FOODS | «АЛЬФА ТЕЛЕКОМ» ПОСПОРИТ С АМЕРИКАНЦАМИ ЗА METROSVYAZ | «СЕВЕРСТАЛЬ-ГРУПП» ВКЛАДЫВАЕТ В ПЕТЕРБУРГ И КАНАДУ



PHOTOXPRESS

«Аэрофлот» и авиационные чиновники не могут поделить терминал, которого еще нет

тельства Шереметьево-3 в увязке с планом развития всего комплекса ОАО «Международный аэропорт Шереметьево» (МАШ). И теперь выделение синдицированного кредита в размере \$150 млн, за привлечение которого недавно проголосовал совет директоров, может быть оспорено в суде. В ведомстве Шипиля прокомментировать ситуацию отказались, заявив, что речь идет о необоснованных нападках главы Минтранса на их руководителя. Как добавил собеседник **СФ**, участвующий в проекте создания Шереметьево-3, в данном случае налицо конфликт интересов: когда один чиновник лоббирует появление третьего терминала, а другой отстаивает выделение средств на реконструкцию Шереметьево-2. Это не первая пробуксовка с 2000 года, которая возникает у «Аэрофлота» с планами самостоятельного строительства нового терминала. До сих пор

дело не продвинулось дальше аренды земельного участка в 50 га в Химкинском районе. По мнению эксперта отрасли, главного редактора журнала «Авиатранспортное обозрение» Алексея Комарова, ситуация вокруг этого сугубо коммерческого проекта выглядит довольно странно: две структуры (государству принадлежат 51% акций «Аэрофлота» и 100% ОАО МАШ) не могут найти общий язык. «Важно получить не столько кредит, сколько согласие совета директоров МАШ на строительство, и создать управляющую компанию», — отмечает Комаров. — Этого согласия нет до сих пор, поэтому нет пока и кредиторов, хотя поиск их ведется». Известно, что «Аэрофлот» пытается найти инвестиции на строительство Шереметьево-3 даже за рубежом. Однако, по мнению гендиректора компании «Альфа-Шереметьево» Игоря Барановского, планы строительства терминала сейчас вообще не имеют смысла. «Сначала нужно разработать концепцию развития ОАО МАШ с учетом стандартов

функционирования аэровокзальных комплексов, которые могут появиться через несколько лет. Ведь невозможно возводить Шереметьево-3 в отрыве от всего остального комплекса МАШ», — констатирует Барановский.

«Газпром» увлекся нефтехимией

«Газпром» урегулирует задолженность АК «Сибур», чтобы создать на базе его активов новый нефтехимический холдинг.

долги Правление «Газпрома» одобрило концепцию развития «Сибура» до 2011 года, предусматривающую конвертацию долга этой компании перед газовым монополистом в 40,1 млрд рублей и создание на его базе нового предприятия. «Сибур» внесет в это предприятие принадлежащие ему акции нефтехимических заводов, а затем передаст их «Газпрому» в обмен на погашение своего долга. При этом на период реструктуризации задолженности «Сибур» останется управляющей компанией для новой нефтехимической структуры. А для погашения остальных долгов «Сибура», которые составляют около 27 млрд рублей, будет разработан ряд специальных схем. Правда, для реализации всех этих схем сначала нужно будет получить одобрение совета директоров «Газпрома», но это, похоже, не более чем формальность. Как заявили **СФ** и начальник пресс-службы «Газпрома» Игорь Волобуев, и пресс-секретарь «Сибура» Геннадий Федотов, при помощи вышеописанных процедур газовый гигант не собирается создавать нового игрока на рынке нефтехимпереработки, а только намерен решить проблему долга. Однако аналитик ИК «Русские инвесторы» Андрей Громадин усматривает и по-

TARKETT рассчитывает сделать Россию крупнейшим экспортером напольных покрытий на европейском рынке

В Самарской области в 2005 году начнется строительство новой линии по производству современного линолеума для офисов, магазинов и общественных помещений. Об этом сообщил президент международной группы компаний Tarkett Марк Асса. В прошлом году Tarkett — ведущий мировой производитель напольных покрытий — запустил в городе Отрадном Самарской области площадку по производству ПВХ-покрытий нового поколения на вспененной основе, в которую было инвестировано 20 млн евро. В производство коммерческого линолеума компания намеревается в ближайшее время вложить еще 30 млн евро. В настоящее время на заводе производятся материалы под брендами «Таркетт» и «Синтерос», а его мощности, по мнению специалистов, признаются крупнейшими в Европе. Выпуск первой партии гомогенного коммерческого покрытия намечен на 2006 год. По сообщению Марка Асса, сначала завод будет производить около 5 млн кв. м покрытий для российского рынка и рынков СНГ, а в будущем мощность увеличится до 8 млн кв. м. Инвестиции планируется окупить менее чем за пять лет.

«ГАЗПРОМ»

(НА 31 ДЕКАБРЯ 2003)

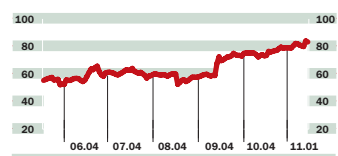
ВЫРУЧКА (МЛРД РУБ.) **819,753**

ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (МЛРД РУБ.) **236,974**

ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (МЛРД РУБ.) **159,095**

КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 16.11.04 (МЛРД РУБ.) **1961,03**

ДИНАМИКА КУРСА, ФБ «САНКТ-ПЕТЕРБУРГ» (РУБ.)



бочные цели «Газпрома». «Помимо внедрения более прозрачной схемы управления подконтрольным холдингом, „Газпром“ стремится создать предприятие, которое было бы привлекательным для иностранных инвесторов, — говорит Громадин. — Речь в данном случае идет о далекой перспективе, но уже сейчас интерес к такой структуре имеется у китайской PetroChina, а также у некоторых европейских и американских компаний». А аналитик ИК «Проспект» Дмитрий Мангилев считает, что создание новой нефтехимической компании происходит в рамках общей реструктуризации «Газпрома», который выделяет свои предприятия по четко ориентированным направлениям деятельности. «Недавно была создана компания „Газпромнефть“, а теперь появится и новое крупное предприятие на рынке нефтехимпереработки. Но это означает, что „Сибур“ придет конец, как только он расплатится со всеми долгами и новая компания упрочится на рынке», — уверен Мангилев.

Wrigley потянуло на сладкое

Wrigley Jr. Co., мировой лидер в производстве жевательной резинки, договорилась с американским продуктовым гигантом Kraft Foods о покупке бизнеса по производству кондитерских изделий из сахара.

«Газпром» урегулирует задолженность АК «Сибур», чтобы создать на базе его активов новый нефтехимический холдинг.

«Сибур» внесет в специально созданное новое предприятие принадлежащие ему акции нефтехимических заводов, а затем передаст их «Газпрому» в обмен на погашение своего долга.

Как считает аналитик ИК «Проспект» Дмитрий Мангилев, «„Сибур“ придет конец, как только он расплатится со всеми долгами и новая компания утвердится на рынке».

ПОГЛОЩЕНИЕ

По мнению экспертов, принятое решение выгодно для обеих компаний. Оно позволяет Wrigley логично расширить свою линейку, а Kraft — избавиться от неперспективного для него бизнеса, занимавшего около 1,5% от глобального оборота. Благодаря сделке Kraft получит \$1,48 млрд, а Wrigley (переигравшая в борьбе за активы Kraft компании Hershey Foods, Mars, Nestle и Cadbury Schweppes) — марки Life Savers, Creme Savers, Altoids, Trolli и Sugus, а также производственные мощности в США, Румынии и Великобрита-

нии. Уплаченная Kraft сумма будет частично компенсирована на \$300 млн за счет налоговых льгот, связанных с амортизацией нематериальных активов. Общая чистая стоимость приобретения составляет \$1,18 млрд или оценку продаж в 2004 году, увеличенную в 2,4 раза. «Добавление в портфель новых мощных марок идеально совпадает с нашими бизнес-приоритетами, — заявил Питер Хэмпстэд, старший вице-президент Wrigley по глобальной стратегии и новым направлениям. — Таким образом, мы можем предложить

покупателям более широкий ассортимент, укрепить позиции компании на крупнейшем кондитерском рынке США и повысить эффективность по всей цепочке поставок». По словам гендиректора Kraft Роджера Деромеди, продажа «конфетного» бизнеса проходит в рамках стратегии «по поддержанию роста», предполагающей реорганизацию марочного портфеля компании и концентрации средств в тех сегментах, где Kraft занимает лидерские позиции. Если сделка получит одобрение со стороны антимонопольных органов, она может стать крупнейшим поглощением в истории Wrigley, которая находилась в поиске с 2002 года, когда сорвалась покупка за \$12,5 млрд Hershey Foods. Завершить приобретение предполагается к середине 2005 года. Чуть раньше будет закрыта и другая сделка Wrigley, в соответствии с которой компании перейдут права на бренды и часть предприятий испанской компании Juuso, покупка которых обошлась Wrigley в \$272 млн.

«Альфа» поспорит за CDMA-активы

Американская Telefal пытается помешать холдингу «Альфа-Телеком» стать владельцем сети стандарта CDMA, обслуживающей 100 тыс. абонентов в России.

СДЕЛКА

Холдинг приобрел за \$7 млн у британского бизнесмена Энтони Джорджио 55,1% акций кипрского офшора Metrosvyaz, владеющего контрольным пакетом акций компании «Петросвязь» и акциями пяти CDMA-операторов. Проблема в том, что сделку оспаривает американская компания Telefal, которой принадлежит 40% Metrosvyaz. Если Telefal не удастся добиться официального признания сделки незаконной, «Альфа-Телеком» станет владельцем сети стан-

дарт CDMA, готовой к переходу в третье поколение сотовой связи.

В Telefal утверждают, что Энтони Джорджио увеличил свою долю в Metrosvyaz с 40% до контрольного пакета при помощи поддельных документов, и «Альфа» получила контрольный пакет незаконно. Metrosvyaz — второе крупное приобретение «Альфы-Телеком» за последние два года, и оба приобретения настойчиво оспаривают миноритарные акционеры. Первый скандальной сделкой «Альфы» было приобретение 25,1% «Мегафона» у LV Finance. Эту сделку уже больше года оспаривает бермудский офшор IPOC, владеющий 6,5% «Мегафона». В судах разных стран IPOC пытается признать ее нелегитимной, утверждая, что заключил опционные договоры с LV Finance на покупку акций еще в 2001 году.

Энтони Джорджио причастен и к первой сделке. Он выступает в суде свидетелем против IPOC. Поэтому представители офшора склонны полагать, что выплаченные Джорджио \$7 млн — скорее не плата за Metrosvyaz, а своего рода взятка за показания в суде. В «Альфе» воздерживаются от комментариев на этот счет. Впрочем, это утверждение мало кто воспринимает всерьез, поскольку сделка выгодна для «Альфы-Телеком» и мало напоминает взятку. Metrosvyaz объединяет пять региональных CDMA-операторов, а к обладанию CDMA-активами «Альфа-Телеком» стремилась давно. С конца 2003 года «Альфа» и близкая к ней LV Finance пытались склеить CDMA-активы «Связьинвеста», но все они достались «Скай Линк». На этот раз «Альфе» повезло больше. По оценкам Iks-consulting, входящие в Metrosvyaz CDMA-операторы обслуживают 20% российских CDMA-абонентов.

«Северсталь» не отступает

«Северсталь-групп» лишилась одного стратегического партнера и получила сильного конкурента. Из-за этого компания может понести дополнительные расходы.

МОБИЛИЗАЦИЯ

На прошлой неделе «Евразхолдинг» объявил о завершении партнерских договоренностей с «Северсталь-групп», связанных со строительством завода «Трубный стан» в Санкт-Петербурге. Одновременно с этим событием у «Северстали» появился сильный конкурент в битве за приобретение канадской компании Stelco, за счет которой сталелитейный гигант мог бы усилить свои позиции на североамериканском рынке.

К выходу «Евразхолдинга» из проекта в «Северстали» были готовы. Как сказал Александр Карлашов, вице-президент по связям с общественностью «Евразхолдинга», соглашение, которое изначально было принято на паритетных началах, перестало устраивать стороны. «Каждый хотел иметь лидирующую роль в этом проекте», — говорит он. По словам Лады Астикас, пресс-секретаря «Северстали», это не повлияет на стоимость проекта — изначально «Северсталь» рассчитывала вложить в проект \$400 млн. «Вклад „Евразхолдинга“ заключался в предоставлении своих мощностей для производства деталей, необходимых для труб», — говорит Астикас.

В отличие от ситуации с «Евразхолдингом», соглашение Deutsche Bank и Stelco о покупке банком этой канадской компании стало для «Северстали» полной неожиданностью. Дело в том, что российская компания направила свое инвестиционное предложение руководству Stelco еще 8 ноября и в течение недели не получила никакого ответа. Но руководство «Северстали» намерено продолжать бороться за активы Stelco и ждать



REUTERS

вердикта Верховного суда Онтарио, который выберет инвестора. Вадим Махов, заместитель генерального директора «Северсталь-Групп» заявляет, что компания готова платить только справедливую цену. Вячеслав Смольянинов, аналитик ФК «Уралсиб», не исключает, что «Северстали» придется переплачивать. С ним согласен Василий Николаев, аналитик «Тройки Диалог». По его оценкам, «Северсталь» изначально была готова предложить за активы канадской сталелитейной компании около \$800 млн. Но Николаев считает, что экономическая

Зарубежные металлургические активы нужны «Северстали» любой ценой

целесообразность покупки вызывает сомнения. «По нашим оценкам, в этом году, когда уровень цен на сталь находится на пике, эта компания заработает чуть более \$90 млн чистой прибыли», — констатирует Николаев. — Возможности реструктуризации Stelco не вселяют в нас уверенности, что эта компания сможет сохранить хотя бы текущий уровень прибыльности в середине ценового цикла отрасли». **СФ**

Продается готовый бизнес

Акционерное общество открытого типа
«Смелянский сахарный комбинат»
«Смелянский завод лимонной кислоты»

Производство:

- сахар-песок
- мощность 220-250 т/сут
- лимонная кислота
- мощность 15-18 т/сут



20700, Украина, Черкасская область,
 г. Смела, ул. Р. Люксембург 6
 тел. (380 44) 227-95-96, (380 67) 232-39-49

с51

"Rambler ТелеСеть" - телевидение завтрашнего дня

"Rambler ТелеСеть" - первый познавательный телеканал в России.

- Мы выбрали "нишевый" формат, - объясняет генеральный директор телеканала Сергей Савушкин, - так как считаем его очень перспективным для России. В скором времени на телевидении будет происходить все более узкая специализация, так что можно сказать - мы сделали первый шаг к этому.

Специализированные каналы с узкой тематикой имеют четкую целевую группу и рассчитаны на определенный сегмент рекламодателя.

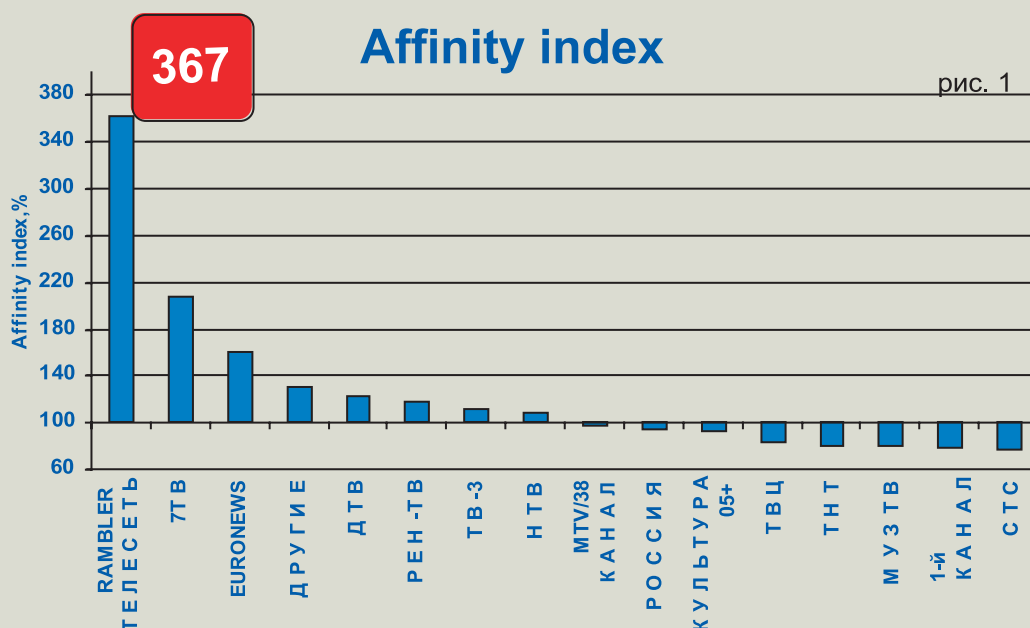
- Тенденции роста "ниши" налицо, - рассказал директор по телевизионным измерениям компании "TNS Gallup Media" Александр Костюк, - "Массовое" телевидение характеризуется широким охватом, и поэтому у него неизбежно широкая тематика. "Нишевое" же, имеет возможность концентрироваться как на жанре, так и на тематике. Нишевое телевидение позволяет себе быть узко направленным на определенную социально-демографическую группу. Это дает возможность формировать целевую аудиторию. В отличие от массового телевидения, "нишевое" работает на совершенно другой сегмент рекламодателей.



Естественно, что эти продукты имеют отношение к премиальной целевой группе. Чаще всего "нишевые" каналы распространяются по кабелям, спутникам и получают доступ именно к высокодоходной части населения. То есть "нишевые" каналы выгодно использовать для рекламы премиальных товаров и услуг, что не эффективно на "массовых" каналах, поскольку, охватывая там 3 - 5% потребителей, приходится платить за 97% балласта, который никогда не купит твою услугу. Таким образом, основное преимущество "нишевых" каналов - их содержательная сторона, высокая концентрированная аудитория в каком-то одном сегменте.

"Rambler ТелеСеть" освещает такие важные аспекты современной жизни, как наука и техника, экология, интернет, медицина, история и культура; сотрудничает с ведущими зарубежными компаниями: Discovery Channel, Tech TV, World Wide Entertainment, и другими. Но, в отличие от зарубежных аналогов, бесплатный для массового зрителя. Ядро аудитории телеканала составляют социально активные, образованные слои населения с высокой покупательной способностью в возрасте 25-45 лет, с группой дохода "С", вносящие основной вклад в семейный бюджет (рис.1). И именно два фактора: премиальная аудитория и возмож-

ность не платить за "97% балласта" и определили появление среди рекламодателей телеканала таких высокотехнологичных компаний как Intel, IBM и многих других. Полноценно используя мощности Интернет Холдинга "Рамблер", ТелеСеть вещает также через Интернет и средства мобильной связи. На данном этапе все абоненты Мегафона могут смотреть телеканал "по телефону". Конвергенция - слияние телевидения, Интернета и мобильной связи - даёт каналу новые возможности взаимодействия с аудиторией. Например, в этом году впервые в истории конкурса Мисс Вселенная Rambler организовал выборы Мисс Россия через Интернет и СМС. Благодаря интерактивности повышается вовлечённость зрителя в жизнь телеканала, и он принимает непосредственное участие в его создании. А следовательно напорядок повышается стоимость контакта с аудиторией. "Rambler ТелеСеть" могут видеть более 39 млн человек в 400 городах России среди которых: Санкт-Петербург, Новосибирск, Пермь, Самара, Красноярск, Иркутск, Ярославль и многие другие. В Москве же смотрите на НТВ-Плюс, Divo ТВ и Комкор-ТВ.



Rambler занимает 1-е место среди всех телеканалов по аудитории male 25-45 с группой доходов С. Это говорит о том, что по сравнению со всеми другими каналами мужчины этой целевой группы предпочитают смотреть Rambler больше, чем вся аудитория в целом.

маркетинг



финансы

СФ №45, 29.11

В России скоро появится новый вид паевых инвестиционных фондов — фонды денежного рынка. Пока это единственный вид ПИФов, активно используемый корпорациями

персонал

СФ №46, 06.12

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

менеджмент

СФ №47, 13.12

Технология сетевого планирования позволяет не только избежать срыва сроков реализации проекта, но и существенно сократить время его исполнения

Клановый брэндинг

Маркетинг будущего вступает в банды

Люди, объединенные в «кланы», могут быть эффективным инструментом продвижения. Достаточно внедрить брэнд в жизнь сплоченного сообщества людей, и они сами сделают его популярным. Почему? Потому что они — банда!

с54

Великая неконкретность

«Аэрофлота»

Авиаперевозчик загадочно улыбнулся клиентам

Крупнейший перевозчик страны «идет наверх»: улучшает сервис и повышает цены. Но делает это не везде и не сразу. Чтобы не обещать того, чего пока нет, компания сделала рекламу про улыбку — великую, но ни о чем

с58

Из линейки выходи

Большой выбор ведет к маленьким продажам

Слишком большой ассортиментной линейкой трудно управлять — одни сорта «едят» продажи других, розница не находит всем места, потребитель путается в названиях. Но новые виды продукта необходимы — они должны поддерживать инновационный имидж брэнда. Так пусть они делают это ярко и недолго

с66

Клановый брендинг

БАЙКЕРСКОЕ СООБЩЕСТВО, УЛИЧНЫЕ БАНДЫ ИЛИ ДАЖЕ ГЕЙ-КЛУБ МОГУТ ОКАЗАТЬ ВАШЕМУ БРЭНДУ НЕОЦЕНИМУЮ ПОМОЩЬ. ВЕДЬ У МАССОВОЙ АУДИТОРИИ ПОДОБНЫЕ СООБЩЕСТВА ИМЕЮТ СФОРМИРОВАВШИЙСЯ ИМИДЖ, КОТОРЫЙ ПОЗВОЛЯЕТ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ИХ КАК ЭФФЕКТИВНЫХ ПРОПАГАНДИСТОВ ТОРГОВЫХ МАРОК. ДОСТАТОЧНО СДЕЛАТЬ ПРОДУКТ АВТОРИТЕТНЫМ В ИХ КРУГАХ — И БРЭНД НЕИЗБЕЖНО ЗАВОЮЕТ МАССОВУЮ АУДИТОРИЮ. СПЛОЧЕННЫЕ КЛАНЫ ЛЮДЕЙ, ОБЪЕДИНЕННЫХ ОБЩИМИ ИНТЕРЕСАМИ, МАРКЕТОЛОГИ НАЗЫВАЮТ ГЛАВНЫМ МЕДИАКАНАЛОМ «МАРКЕТИНГА БУДУЩЕГО». **Текст: Максим Котин**

Всем известна теория о лидерах мнений, которые определяют моду и стиль жизни. Она — как хороший, но бесполезный подарок, который сделала социология маркетологам. В быту не применишь, а выбросить жалко — больно красив.

Теоретически все ясно: производителям достаточно завоевать эту аудиторию, чтобы сделать свой товар массовым. Но совершенно неясно, как теорию превратить в практику. «Маркетологи все время говорят о том, что надо убедить лидеров, и тогда за ними последуют остальные, но мало у кого это получается», — считает **Сэм Ротман**, директор по работе с клиентами DDB Russia.

Проблемы ясны: почти каждый маркетолог испытывает затруднения при идентификации лидеров для своей аудитории и выборе способов их завоевания. Наверное, поэтому за десятилетия, которые прошли со времен открытия социолога Пола Лазарсфельда о лидерах мнений, по-настоящему популярной стала только одна методика — использование в рекламе звезд и других авторитетных личностей. Прямо скажем, не самое изощренное применение «подарка».

Однако некоторые компании нашли не менее действенный подход к теории Лазарсфельда. Оказалось, что гораздо удобнее и результативнее работать



ТИМОСЬ МЯРЖАМБЕК

не с лидерами мнений, а с «кланами» — сплоченными группами людей, создающими определенную субкультуру. Внедряя брэнд в жизнь клана, владелец марки завоевывает и массовую аудиторию, для которой этот клан обладает авторитетом в какой-то специфической области.

Пошло-поехало

Одним из первооткрывателей философии «кланового продвижения» стала компания Sony. В 1979 году она выводила на японский рынок революционный продукт Sony Walkman — маленький кассетный плеер с наушниками. Скептики утверждали, что продукт слишком необычен и компании придется потратить много денег на то, чтобы объяснить людям его достоинства.

Sony подготовилась основательно: организовала креативные презентации для журналистов и привлекла к рекламному продвижению звезд из мира

«Производители рассылают свои модели знаменитостям, а те дарят их шоферам и домработницам. Мы же нацелились не на пресыщенных celebrities, а на действительно значимых людей»



музыки. Но этим дело не ограничилось. В дополнение к традиционным методам компания распространила свой товар среди роллеров, сделав его атрибутом роллерской жизни. Вскоре Sony Walkman завоевал популярность в Японии, а затем и во всем мире.

В чем было отличие подобной стратегии от того, что делалось раньше? Компания нашла людей, которые стали искренними миссионерами нового товара. Роллеры обладали определенной субкультурой, и их образ жизни как нельзя лучше соответствовал стилю, который хотела пропагандировать компания.

«Культивирование индивидуальности, свободы и беззаботности лежит в основе образа жизни роллеров, и эти же ценности составляли эмоциональную суть новинки», — замечает **Максим Барышников**, креативный директор TBWA/Russia. Клан молодых людей, олицетворяющих независимость и мобильность, стал живой рекламой Sony Walkman.

Наиболее яркое воплощение новая идея продвижения получила в одной из американских компаний Nike. В середине 1990-х легендарное агентство Wieden & Kennedy, которое разрабатывает всю рекламу бренда, радикально разделило целевую аудиторию рекламы и целевую аудиторию продукта и продвигало бренд, рассчитанный на всю страну, только в двух городах США.

East vs. West

В 1980-х годах Nike был известен как бренд спортивной обуви для бегунов. Но бег, если и может сравниться с баскетболом в массовости, заведомо уступает в зрелищности. Компания решила расширить свою аудиторию и в 1990-х годах стать «своим» брендом для всех поклонников баскетбола.

«В Америке очень сильна культура уличного баскетбола. Она тесно связана с рэпом и существует параллельно с про-

фессиональным спортом», — рассказывает Сэм Ротман, который несколько лет назад работал в Wieden & Kennedy. — Если ты умеешь играть в баскетбол, ты бог улицы. Там есть свои суперзвезды, которые пользуются серьезным авторитетом, хотя никогда не появляются на экранах телевизора. Самая знаменитая площадка для уличного баскетбола — Rucker в Нью-Йорке. Даже суперзвезды NBA приходят туда играть с лидерами уличного баскетбола».

Nike решил завоевать улицу. Центрами баскетбольной культуры являются два города — Нью-Йорк и Лос-Анджелес, на восточном и западном побережье США. Они и вошли в программу City Attack, разработанную W&K. Агентство сделало серию рекламных роликов со звездами уличного баскетбола, которые раньше никогда не появлялись на телевидении. Они рассказывали о своем отношении к игре и жизни. Креатив был прост: незамысловатые съемки нью-йоркских трущоб или баскетбольных площадок, закадровый голос, в свободном стиле рассказывающий какую-то короткую историю из жизни. Но эффект оказался сильным.

«Никто за пределами Нью-Йорка и Лос-Анджелеса не видел этой рекламы, но Nike стал „своим“ брендом для людей, преданных баскетболу, со всей страны», — вспоминает Сэм Ротман. Сузив целевую аудиторию своей рекламы до клана уличных баскетболистов, Nike смог завоевать авторитет, который до сих пор не могут поколебать Adidas и Reebok.

Опыт внедрения

Как выбрать целевой «клан»? Достаточно найти сплоченную социальную группу со своей особой субкультурой. Чем ярче и необычнее будет ее образ жизни, тем лучше. Важно, чтобы группа имела определенный имидж в глазах других сообществ. По сути, она сама

должна быть брендом. Став одним из атрибутов этого бренда, торговая марка обеспечит себе нужный имидж.

Серьезное преимущество кланового продвижения в том, что оно дает понятную и логичную альтернативу традиционному социально-демографическому сегментированию. «Связи, объединяющие членов группы, не зависят от традиционного понимания идентичности на основе происхождения и пола, возраста и места жительства. Эти связи основаны на общих пристрастиях. Члены „племен“ разделяют чувство владения „своими“ брендами, что помогает разместить товар на рынке», — пишут Мартин Линдстром и Патриция Сейболд в книге «Детский маркетинг», в которой они исследуют новые инстру-

менты продвижения, рассчитанные на юную аудиторию, наиболее восприимчивую к инновационным подходам.

Естественно, сначала придется проникнуть в клан. Каким бы средством ни пришлось воспользоваться — от прямой рекламы до изощренных методов партизанского маркетинга, ключевым фактором успеха будет сам товар, насколько соответствует он ожиданиям клана. «Никому не нужен маркетинг, навинченный на продукт. Маркетинг и есть сам продукт», — утверждает Сэт Годин в «Фиолетовой корове». Хороший продукт — это «заразная идея», заразившиеся люди будут «чихать» и разносить «болезнь» дальше. А лучший и самый понятный путь найти «чихателей» — отыскать клан.



Центр
Административного
Менеджмента

**НЕВОЗМОЖНОЕ В РОССИИ
СТАЛО ВОЗМОЖНЫМ**

РЕАЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ проблем управления и мотивации

Ваша компания будет работать с полной отдачей

Подтверждено 10-летней практикой

Результат превосходит все ожидания

Семинары для собственников и руководителей
(095) 280-80-18; 950-55-15 www.new-management.ru

«Нью-йоркские негры создали свою музыку, стиль одежды, манеру общения. Московская публика, в отличие от негров, ничего не создает, это просто тусовка активных потребителей»

Это могут быть сообщества по интересам, профессиональные группы и, конечно же, этнические социальные слои.

Сэт Годин приводит пример вывода на североамериканский рынок нового сорта киви со съедобной золотистой кожурой. Компания Zespri решила сосредоточиться на тех, кто испытывал интерес к новинкам. Она стала продавать новый киви в дорогих латинских магазинах, у покупателей которых было достаточно времени и желания попробовать что-нибудь новое и эксклюзивное. Такая установка себя оправдала: в прошлом году Zespri сумела продать золотистых киви на \$100 млн.

Иногда компании изначально продвигают свой продукт узкой целевой аудитории, но эта аудитория оказывается столь авторитетным кланом, что приносит товару массовый успех. Когда-то марка Absolut была создана для весьма специфической аудитории — модного гей-сообщества американских мегаполисов. Владелец бренда начали продавать свою водку только в двух городах — Нью-Йорке и Сан-Франциско, и только в клубах, где собирались секс-меньшинства. За год Absolut стал популярным спиртным напитком, а спустя десять лет марка стала самой продаваемой водкой в США. До сих пор каждый новый продукт в семействе Absolut сначала укрепляет свои позиции в гомосексуальном обществе Нью-Йорка и только потом реализуется по всей стране.

Внеклассная жизнь

В России технологии кланового продвижения используются, как правило, в рекламе дорогих и модных товаров, предназначенных для обеспеченной московской аудитории. Маркетологи не радуют разнообразием приемов — с разными незначительными вариациями в качестве промо-клана обычно выбирается самая богатая столич-

ная публика. С продвижения в этой аудитории начинали свой путь многие премиальные марки — «Русский стандарт», Kent, Parliament.

Очевидно, что это весьма ограниченное применение прогрессивной «технологии будущего». Причину эксперты называют единогласно — российское общество еще не сегментировано. По мнению креативного директора BBDO Игоря Лутца, клановое продвижение актуально только на постмассовых западных рынках. Россия же представляет из себя массовое общество, где пока не сформированы не только кланы, но и основные социальные классы.

По сути, даже московская обеспеченная аудитория не представляет из себя «клан». «Модные столичные люди, которые тусуются по клубам и на которых рассчитано большинство подобных маркетинговых программ, это в основном „золотая молодежь“ — близкие люди успешных бизнесменов. Они, конечно, представляют из себя определенное сообщество, но у них нет своей субкультуры, — замечает Максим Барышников. — У нью-йоркских негров своя музыка, стиль одежды, манера общения. Московская публика, в отличие от негров, ничего не создает, это просто тусовка активных потребителей, которая

постоянно переключается с одних товаров на другие». Кобрендинг с брендом, у которого нет четких и постоянных атрибутов, вряд ли может быть действительно полезным. Впрочем, в российской практике уже есть редкие исключения — отступления от традиций элитного продвижения. Зимой этого года компания Nokia выводила на рынок линейку дорогих fashion-телефонов. Поскольку основное преимущество этих телефонов — необычный дизайн, в качестве клана продвижения была выбрано арт-сообщество столицы. Сделав хотя бы на время телефон Nokia модным аксессуаром в клане модных художников, компания могла избавиться от проблемного имиджа производителя хороших телефонов с плохим дизайном.

За месяц до начала продаж главной модели линейки — Nokia 7200 — телефон раздали нескольким признанным лидерам в разных сферах дизайна (интерьер, веб, одежда). Им предложили сделать творческие работы, «навеянные» телефоном. По итогам арт-проекта в бутике James организовали выставку, на открытие которой участники проекта могли пригласить своих коллег, друзей и знакомых.

«Таким образом мы заполучили нужную нам аудито-

рию — модную арт-молодежь, — рассказывает **Олеся Гуржий**, генеральный директор агентства BrandNew Momentum, которое работало над проектом. — Другие производители пачками рассылают свои модели знаменитостям, но понятно, что они просто дарят их водителям и домработницам. А мы нацелились не на пресыщенных celebrities, а на действительно значимых людей».

Конечно, всегда остается открытым вопрос: как не только привлечь внимание клана, но и по-настоящему внедрить продукт в его жизнь? Да и продвижение, ориентированное на fashion-сообщество, еще далеко от работы с «народными» субкультурами. Но очевидно, что с каждым годом востребованность кланового продвижения будет возрастать, а целевые группы российских маркетологов будут все более демократичными.

«У такого приема большой потенциал, — уверен Максим Барышников. — И это дело не такого уж туманного будущего. Скорость приближения Москвы к Нью-Йорку космическая». Кроме того, можно ведь не ждать развития общества, а создавать кланы своими руками. Как показывает опыт Harley-Davidson, этот путь оказывается очень действенным. **СФ**

Алгоритм

1. Определите основные имиджевые ценности бренда.
2. Найдите кланы, ценности которых соответствуют ценностям бренда.
3. Выберите клан, который наилучшим образом отвечает критериям:
 - клан имеет ясный и четкий круг приверженцев;
 - его участники создали уникальную субкультуру;
 - клан обладает авторитетом у целевой аудитории в ключевой для бренда сфере.
4. Оцените, сможет ли ваш бренд органично войти в мир клана.
5. Создайте долгосрочную программу «внедрения» бренда в жизнь клана с помощью BTL-инструментов (организация мероприятий, спонсорство, партизанский и вирусный маркетинг). При необходимости используйте и прямую рекламу, таргетированную на клановую аудиторию, для этого больше подойдут специализированные медиаканалы.
6. Когда продукт завоеует авторитет в клане, переключитесь на продвижение самого клана и продукта в массовую аудиторию.



Конференция

Захват новых рынков: территориальная экспансия бренда

(как выйти в регионы и на рынки стран ближнего зарубежья)

14 декабря 2004 года

Москва, гостиница «Марриотт-Тверская»
ул. 1-я Тверская-Ямская, д.34

Конференция адресована руководителям компаний, коммерческим директорам, специалистам в области маркетинга и продаж, заинтересованным в получении информации об эффективных технологиях вывода продуктов на новые рынки (регионы, страны ближнего зарубежья).

Консультанты и представители ведущих российских компаний расскажут:

как выделить новые перспективные рынки
что продвигать на новом рынке: существующий бренд или разработать новый
как адаптировать товарное предложение для новых рынков
что выбрать: развитие собственной сети или поиск партнеров на местах
как эффективно конкурировать с локальными брендами
какими качествами должна обладать компания для успешного выхода на новые рынки
на что обратить внимание при выработке стратегии продвижения
как минимизировать риски и оценить эффективность территориальной экспансии

Стоимость участия — \$280 (без учета НДС)

Специальное предложение:

Каждый третий участник от одной компании
посещает конференцию бесплатно

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

Организаторы

Секрет фирмы



Партнер

Ваш персональный аэропорт



(095) 203 1326

Великая неконкретность «Аэрофлота»

ЧТОБЫ ЗАКРЕПИТЬ СВОЕ РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ В ВЫСОКОМ ЦЕНОВОМ СЕГМЕНТЕ, «АЭРОФЛОТ» РЕШИЛ ПРОВЕСТИ МАСШТАБНУЮ ИМИДЖЕВУЮ КАМПАНИЮ. ОДНАКО СЛОЖНОСТИ С РАДИКАЛЬНЫМ УЛУЧШЕНИЕМ СЕРВИСА СРАЗУ НА ВСЕХ МАРШРУТАХ ЗАСТАВИЛИ КОМПАНИЮ ОТКАЗАТЬСЯ ОТ ЧЕТКИХ ОБЕЩАНИЙ. НУЖНА БЫЛА РЕКЛАМА «НЕКОНКРЕТНАЯ», НО «ВЕЛИКАЯ», СООТВЕТСТВУЮЩАЯ ТИТУЛУ ГЛАВНОГО НАЦИОНАЛЬНОГО АВИАПЕРЕВОЗЧИКА. ЧТОБЫ СПРАВИТЬСЯ С ЗАДАЧЕЙ, АГЕНТСТВУ FCB MA ПРИШЛОСЬ СОБРАТЬ КРЕАТИВНЫЙ КОНСИЛИУМ СО ВСЕГО МИРА. Текст: Максим Котин

«Мы рублили концепцию за концепцией, — вспоминает коммерческий директор „Аэрофлота“ **Евгений Бачурин**. На его лице появляется мечтательная полуулыбка. — Зарубили штук пятнадцать. Все они были недостаточно великими». Воспоминания **Ильи Слуцкого**, президента Media Arts Group, не столь приятны: «Мы одних слоганов придумали около двухсот, а сколько было отвергнуто концепций, даже не считали».

Работа над первой имиджевой рекламой обновленного брэнда «Аэрофлот» заняла почти год — кампания должна была начаться еще весной этого года, но вышла в свет только в октябре. Чтобы сделать «великую» рекламу, агентству FCB MA, которое входит в Media Arts Group, пришлось воспользоваться последним средством — обратиться за помощью к партнерам по сети.

Объясняя сложность работы с таким клиентом, как «Аэрофлот», **Илья Слуцкий** приводит пример из детского мультфильма.

— Есть такая зверушка, Котопес. У нее с одного конца туловища голова собаки, с другого — голова кошки. Моему ребенку очень нравится, но я, как взрослый человек, часто задумываюсь о сложности бытия этой зверушки.

— А причем тут «Аэрофлот»?

— Это тоже очень сложная компания — акционерное общество, которое контролируется государством и является главным национальным авиаперевозчиком. При этом, в отличие от «Газпрома», компания не монополист, а работает на сложном и высококонкурентном рынке. Что получается? На авиарынке самая перспективная аудитория — бизнесмены. Это мужчины, которым, образно говоря, показать бы не одетую девушку, и это наверняка возьмет за душу. Но не одетая девушка не очень вяжется с российским флагом на фюзеляже самолета. Как и другие национальные авиакомпании — такие как British Airways или Air France, — «Аэрофлот» не может себе многого позволить. Хотя должен строить адекватный брэнд, чтобы быть конкурентоспособным.

Осознанная необходимость

Осознание того, что надо строить брэнд, пришло к «Аэрофлоту» в 2000 году. Прежде компания была «производственно ориентированной». «Аэрофлот» пытался наращивать количество перевозок, предоставлял не очень хороший сервис и брал за это небольшие деньги. Но этих денег все равно не хватало. «Наш рецепт: улучшать продукт, формировать новый имидж, поднимать цену. Идем „наверх“», — говорит **Евгений Бачурин**.

Компании предстоит взять рекордные вершины. Летом «Аэрофлот» сформулировал цель: по уровню сервиса в 2010 году войти в пятерку лучших европейских компаний (сейчас по рейтингу Sky Trax он занимает 15-е место среди 20 крупнейших европейских компаний). Можно поразиться амбициозности российского перевозчика (который до сих пор не избавился от проблемного имиджа), если не знать, что другого пути у него попросту нет.

Улучшать сервис и поднимать цену — традиционный метод крупных авиакомпаний. Однако «Аэрофлот» включается в мировую гонку далеко не первым. Резонный вопрос: может быть, стоило бы двинуться другим путем?

«Другой путь» показали такие американские компании, как Southwest Airlines и JetBlue (есть еще Virgin Atlantic, но это особая история). Обе они сделали имя на последовательно дешевом позиционировании. Снижать издержки им позволяют три ключевых принципа. Первый — оптимизация парка, в котором остаются только самые экономичные самолеты одной модели, что снижает расходы на обслуживание. Далее — отказ от сетевого принципа организации маршрутов (подобные компании выбирают



самые перспективные пары городов для перелетов, что повышает доходность, но сокращает выбор для потребителя). И наконец, эти авиакомпании летают в основном на ближних внутренних рейсах, пассажиры которых готовы экономить на сервисе (чем дольше идет полет, тем важнее становится для пассажиров уровень обслуживания).

Анализируя подобный подход, «Аэрофлот» быстро понял, что в России эта модель не работает. Отказаться от широкой сети полетов из Москвы невозможно. Маршруты из столицы России в Европу занимают больше трех часов: это уже на границе между короткими и дальними рейсами, когда фактор хорошего сервиса становится важным. К тому же нет реальной возможности составить парк из машин одного типа — сейчас у «Аэрофлота» восемь моделей самолетов, и радикальная замена потребовала бы неоправданно больших затрат. При этом средств не всегда хватает даже на тактические закупки — есть маршруты, где компания могла бы присутствовать, но свободных самолетов нет.



АНДРАШ СЕКЕТ

Чтобы «уйти наверх», компания решила нацелиться прежде всего на бизнесменов, поскольку именно бизнес-класс — самая перспективная аудитория: она не столь чувствительна к цене. Задача сделать из «Аэрофлота» дорогой сервисный брэнд, по мнению руководства компании, не столь утопична, как кажется на первый взгляд. «Русский характер подразумевает такие качества, как радушие и гостеприимство», — говорит Евгений Бачурин. — Даже несколько лет назад главная проблема заключалась не в уровне серви-



Джек Траут: Имиджевая реклама «Аэрофлота» — деньги на ветер

Сильнейший способ позиционирования — лидерство. И возможность использовать такой подход у «Аэрофлота» есть: ведь эта компания — безусловный российский лидер на рынке международных перевозок. О лидерстве и надо говорить в рекламе, но, разумеется, необходимо подчеркнуть, за счет чего оно достигнуто. А это сложный вопрос, ведь «Аэрофлот» должен объяснять, что лидерство не просто сложилось исторически, а подтверждается сегодняшней превосходной работой. Необходимо рассказывать о том, что компания изменилась. Смена цветов, новая форма, новая окраска самолетов, улучшение сервиса — правильные ходы. Только очень важно, чтобы сервис был не просто очень хорош (он хорош у многих компаний), а создавал впечатление лидерской уникальности. Людям надо показывать, почему они должны предпочесть именно эту авиакомпанию, а не другую, почему авиакомпания «Аэрофлот» для таких, как они. На эти вопросы и должно отвечать позиционирование. Однако таких ответов у «Аэрофлота» нет. Так называемая «эмоциональная», или «имиджевая», реклама, лишенная какого-либо смыслового содержания, — выброшенные деньги, ибо она не дает оснований предпочесть «Аэрофлот» другим авиакомпаниям и не имеет никакого смысла для развития бизнеса. Кстати, это распространенное «заболевание» многих крупных компаний всех отраслей во всем мире.

ПО ВОПРОСАМ РАЗМЕЩЕНИЯ РЕКЛАМЫ В РУБРИКЕ CLASSIFIED

обращайтесь к Майе Ивановской
по тел.: (095) 799-0592, 771-6184

КУРСЫ • СЕМИНАРЫ • КОНФЕРЕНЦИИ

ДАТА	ТЕМА	ОРГАНИЗАТОР	САЙТ В ИНТЕРНЕТЕ	МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ
25 ноября бесплатный семинар	«Управление данными в Microsoft Excel»	Компания «Офисный факультет»	WWW.OFFICE-F.RU	Москва Мукомольный пр-д, д. 3 м. «Улица 1905 года»

ВНИМАНИЮ МЕНЕДЖЕРОВ ПО РЕКЛАМЕ

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




Приглашаем высококвалифицированных специалистов по продаже рекламных площадей.

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

**оклад+проценты
соцпакет
карьерный рост**

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



ВЫБОР ПРОФЕССИОНАЛОВ

Тверская 12/2 (10⁰⁰–22⁰⁰)
www.bizbook.ru
(095) 101-3511

БИЗНЕС КНИГА

ОБРАЗОВАНИЕ

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

БИЗНЕС

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

«Самая перспективная аудитория — бизнесмены: покажи им не одетую девушку, и это наверняка возьмет за душу. Но не одетая девушка не вяжется с российским флагом на фюзеляже»

са, а в его неравномерности. На самолете „Аэрофлота“ можно было слетать шикарно — лучше, чем на бортах европейских компаний. Но в то же время вам могло крупно не повезти, и тогда впечатление от компании оставалось не самым лучшим. Именно поэтому многие закрыли для себя тему „Аэрофлота“».

Равнение наверх

Для начала «Аэрофлот» совместно с компанией McKinsey проанализировал, что же такое, с точки зрения пассажира, хороший сервис. Главных параметров оказалось не так много. Это удобное расписание — для бизнесменов важна ежедневная частота полетов, лучше даже два раза в день. Внешний вид самолета и бортпроводников. Удобство кре-



Перевозчик очень рассчитывает на ответный оптимизм клиентов

сел. Питание во время полета. И манера общения персонала с пассажирами.

Компания начала героическую работу над улучшением «продукта». Персонал отправили на тренинги. Стали оптимизировать сеть — переходить на ежедневную частоту полетов, закрывая те маршруты, где такой график оказывался нерентабельным. В бизнес-классе вводится ресторанное обслуживание по примеру азиатских авиакомпаний. Разработали новое комфортное кресло. Скоро на бортах компании появятся электронные устройства для развлечения пассажиров.

Параллельно с борьбой за качество компания стала повышать цены, которые сейчас уже сравнялись с европейскими. (Продолжение на стр. 63.)

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФЕСТИВАЛЬ
АВТОРАДИО**

**С ОЛИМПЕЙСКИЙ
ДИСКОТЕКА 80-х 19⁰⁰
ДЕКАБРЯ НАЧАЛО**

**ВАПАНАМА, OPUS
КАОМА, LIAN ROSS
BAD BOYS BLUE
TONY ESPOSITO
KEN LASZLO**

**THOMAS ANDERS
SCOTCH, BACCARA
PUPO, C.C.CATCH
RICARDO FOGU
PATTY RYAN**

**ВЕДУЩИЕ:
С.МУНАЕВ В.МАРКИН
МУРЗУЛКИ INTERNATIONAL**

**НАР-МЭН ЗЕМЛЯНЕ В.САЛТЫКОВ Р.ЖУНОВ Ю.ЛОЗА Н.НЕЛЬМИ С.КРЫЛОВ
Н.ГУЛЬКИНА М.СУХАННИНА С.РАЗУНА В.УСЛАВОВ РУССКИЕ А.ГЛЫЗИН И.САРУХАНОВ**

ЗАКАЗ БИЛЕТОВ: 263 46 77 WWW.DISCO80.RU



Пятый Кубок России по поиску в интернете

12 октября — 26 ноября.
Участвуют все желающие!
Правила и тренировочные игры — на сайте kubok.yandex.ru

главный приз: ŠkodaOctavia



Яndex
Найдётся всё



Игорь ЛУТЦ
креативный директор
BBDO Moscow

Сегментирование: 8 БАЛЛОВ

Решение работать на повышение прибыльности бизнеса, когда нет возможности расширять его объем, кажется вполне обоснованным. Исходя из описанной ситуации, логично сфокусироваться на высокодоходный бизнес-сегмент.

Позиционирование: 7 БАЛЛОВ

Нововведения вполне вписываются в рамки выбранной стратегии. Как клиент «Аэрофлота», могу сказать: на меня эти предложения воздействуют. Для меня бизнес-класс «Аэрофлота» гораздо привлекательнее, чем, например, у «Люфтганзы».

Креативная идея: 3 БАЛЛА

Странно, насколько логично и аргументированно выстраивается бизнес-стратегия, и насколько неконкретно — коммуникационная: сделать «великую рекламу без конкретики». Я удивляюсь, как вообще удалось договориться, что это такое. Если задача сформулирована в самых общих чертах, это ставит агентство в некомфортную для работы ситуацию. Рекламное агентство вынуждено не просто решать поставленные задачи, а еще и угадывать настроения клиента. В такой ситуации очень много субъективного; других

критериев, кроме «нравится — не нравится», просто нет.

Медиастратегия: 3 БАЛЛА

Мужчины и женщины от 18 до 55 лет. О какой-либо стратегии в данном случае говорить сложно. Такие предложения производятся тоннами.

Воплощение: 5 БАЛЛОВ

Каков вопрос (вернее, бриф) — таков и ответ. Желаете «чисто имиджевую рекламу» — получите улыбку через весь билборд. Не могу сказать, что я в восторге от данной работы, но и большой аллергии она не вызывает. Хотя не думаю, что ради этого стоило беспокоить зарубежных коллег.



Дмитрий ШИРШОВ
директор по маркетингу
компании «Вена»

Сегментирование: 5 БАЛЛОВ

Социально-демографическая сегментация не очень глубока. И совершенно не прослеживается сегментация по потребительской психологии и поведению. Поэтому оптимизм по поводу конкурентного преимущества «Аэрофлота» выглядят необоснованными.

Позиционирование: 3 БАЛЛА

Учитывая многовековое наследие советского сервиса, формирование имиджа лучшей по сервису авиакомпании займет годы упорной и последовательной работы. Без рациональной аргументации, которая убеж-

дала бы в том, что компания становится другой, летать «Аэрофлотом» эта целевая аудитория не будет (если, конечно, у нее будет выбор). Ценовое позиционирование для «Аэрофлота» — нижний мейнстрим. С этим компании лучше бы смириться.

Креативная идея: 6 БАЛЛОВ

Принимая во внимание отсутствие позиционирования и рациональной аргументации, креативная идея «улыбки» неплоха: она хорошо соединяет позитивное настроение и «Аэрофлот».

Медиастратегия: 3 БАЛЛА

Очень стандартно, дорого и не

очень эффективно. Достаточно для того, чтобы о компании знали, но недостаточно для достижения задач компании. Репутацию трудно построить, вкачивая GRP в целевую аудиторию. Стоило продумать интегрированную и мультимедийную программу, включить PR, интернет. Организовать спецмероприятия и прямую рассылку. В общем, стоило бы поискать нестандартные подходы.

Воплощение: 7 БАЛЛОВ

Неплохой продакшн. А вот связь с «Аэрофлотом» строится слабо, несмотря на крупный план фирменной бирки.



Анна ПАРРА
содиректор
Lowe Adventa

Сегментирование: 7 БАЛЛОВ

Качественная работа и здравые размышления. Только придется помнить, что бизнесмены и богатая аудитория — люди требовательные и имеют возможность сравнивать разные брэнды и авиакомпании. И придется очень постараться, чтобы соответствовать их ожиданиям.

Позиционирование: 7 БАЛЛОВ

По всей видимости, у «Аэрофлота» действительно много ограничений в работе, и все они влияют на выбор стратегии. Найти свою особенность, вероятно, было непросто, и так же непросто оправдать и

воплотить ее в жизнь — слишком многое придется поменять, чтобы не было разрыва между стратегией и реальностью. Позиционирование выглядит логичным выводом из всех приведенных размышлений, хотя в большей степени отражает точку зрения брэнда, а не потребителя.

Креативная идея: 8 БАЛЛОВ

Большому брэнду — большая идея, без революций и здоровой скандальности, но с желанием сделать людям приятное. От этого становится теплее и милее. Видимо, отсутствие конкретики все же помогло: идея гостеприимства в предыдущей

кампании в сочетании с реальным обслуживанием на борту оставляла ощущение издевательства над пассажирами.

Медиастратегия: 7 БАЛЛОВ

Прекрасное и соответствующее задачам решение: быть на виду и использовать все большое: телеканалы, наружную рекламу, множество журналов.

Воплощение: 7 БАЛЛОВ

Все элементы этой кампании соответствуют друг другу, используемые способы вполне оправданы, и результат качественный. Только очень бы хотелось чего-то менее предсказуемого — может, это в будущем?

«Мы просто хотели обратить внимание на то, что меняемся. Поэтому агентство должно было сделать что-то великое, но без конкретики. А это сложно»



При этом «Аэрофлоту» удалось не потерять своих клиентов. В 2003 году компания перевезла 5,8 млн человек, а только за девять месяцев этого года 5,85 млн человек. В ближайших планах — поднять цену даже выше средневропейской.

Но «неровность» по-прежнему остается главной проблемой компании: новинки почти невозможно ввести сразу и везде, приходится выбирать ключевые направления. Далеко не на всех маршрутах у компании есть все три традиционных класса —

эконом, бизнес, первый. На многих направлениях отсутствует «премиальный продукт» — его только планируют ввести. Не самая лучшая рекомендация для компании, заявляющей о высоком уровне сервиса.

Наверное, именно поэтому задача для рекламного агентства оказалась столь трудной. Самую главную опасность в брэндинге Евгений Бачурин называет английским словом «оверпроми́с». Overpromise — чрезмерное обещание — это главное, чего не может позволить

В роликах «Аэрофлота» человек, только что прилетевший на самолете, всюду видит изогнутую линию, символизирующую улыбку

себе «Аэрофлот». «Мы просто хотели обратить внимание на то, что меняемся, — поясняет коммерческий директор компании. — Поэтому агентство должно было сделать что-то великое, но без конкретики. А это сложно».

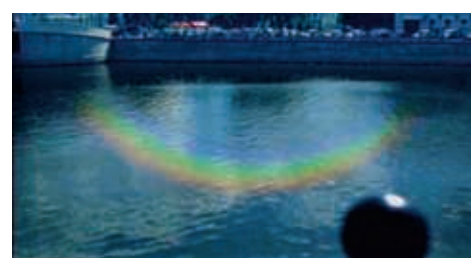
Касса взаимопомощи

До какой степени это будет сложно, Илья Слуцкий, наверное, и не предполагал. После того, как в августе 2003 года агентство FCB MA выиграло на тендере эккаунт «Аэрофлота», первую кампанию (под слоганом «Потому что от души») сделали достаточно быстро: она стартовала в декабре того же года. Но она была тактической — и никто не возлагал на нее особых надежд.

«Ни заказчик, ни мы в то время еще были не готовы к тому, чтобы выйти с большой имиджевой кампанией, — говорит Илья Слуцкий. — Первая реклама была ступенькой к великому. Но мы не думали, что между ступенькой и великим окажется такой разрыв во времени».

В FCB полученные сведения об авиарынке и месте «Аэрофлота» на нем называют не иначе, как «ужасное знание», — настолько специфичны и клиент, и его ситуация. Обе стороны утверждают, что концепции отвергались по объективным причинам. Одни были недостаточно масштабны для «Аэрофлота», другие не соответствовали консервативному имиджу, не доносили какую-то идею, не вдохновили бы персонал.

Кампания должна была начаться весной этого года. Но на дворе уже стояло лето, а не появилось еще ни одной одобренной концепции. «Нам не говорили: либо вы завтра представляете гениальную идею, либо расстреляем, но



настроение клиента я чувствовал, терпение ведь имеет границы, — рассказывает господин Слуцкий. — И тогда я позвонил в Чикаго Джонатану Харрису, креативному директору сети, и сказал: „Это тот случай, когда нужна атомная бомба“».

Когда какому-то агентству сети FCB нужна атомная бом-

эксперты лаборатории	сегментирование	позиционирование	креативная стратегия	медиа стратегия	выполнение	общая оценка
Светлана ГОЛОВИНА, директор по маркетингу московского представительства Rolsen Electronics	3	4	6	8	7	5,6
Владимир КОРОВКИН, заместитель генерального директора по стратегическому планированию и развитию FCB MA	—	—	—	—	—	—
Игорь ЛУТЦ, креативный директор BBDO Moscow	8	7	3	3	5	5,2
Анна ПАРРА, содиректор Lowe Adventa	7	7	8	7	7	7,2
Дмитрий РЕМНЕВ, исполнительный директор ARMI	6	4	5	7	4	5,2
Константин ТАМИРОВ, старший брэнд-менеджер Nescafe	7	6	4	5	3	5,0
Анастасия ТАТУЛОВА, директор по маркетингу Ralf Ringer	6	6	6	8	6	6,4
Дмитрий ШИРШОВ, директор по маркетингу компании «Вена»	5	3	6	3	7	4,8
ИТОГОВАЯ ОЦЕНКА	6,0	5,3	5,4	5,9	5,6	5,64

Эксперты «Лаборатории» оценивают маркетинговые стратегии в целом и их составные части по 10-балльной шкале (10 баллов — высшая оценка).

«Я чувствовал настроение клиента, терпение ведь имеет границы. И я позвонил в Чикаго креативному директору нашей сети: это тот случай, когда нужна „атомная бомба”»



Михаил ШИШХАНОВ,
президент АКБ БИH:

«Десяток замечательных улыбок можно свести на нет невнимательностью персонала»

— Хотелось бы оценить лаконичность креатива и в то же время глубину, свойственную придуманному компанией совместно с рекламным агентством решению. Безусловно, «Аэрофлот» делает серьезные шаги по изменению своего имиджа, или, как принято сейчас говорить, репозиционированию. Эта тема всегда была для меня привлекательной, а следить за процессом репозиционирования крупнейшего российского авиаперелетчика вдвойне интересно и любопытно.

Задача перед авиакомпанией стоит очень сложная. С одной стороны, ей сейчас нужно закрепить и развить свои успехи на массовом российском рынке, а с другой, приобрести новых клиентов, так называемых заказчиков бизнес-класса. А вот уже в этом сегменте простого репозиционирования абсолютно не достаточно. Нужны дополнительные, хорошо продуманные идеи собственного развития и движения вперед и действия по их реализации.

Для компании мало сказать аудитории «я стал другим». Надо действительно кардинально измениться и убедиться в том, что потребитель оценил эту перемену. И изменения эти должны коснуться всех стадий работы авиакомпании: от продавца билетов до стюардесс. К тому же немало внимания придется уделить вопросу качественного сервиса в аэропорту, там, где это возможно, так как эта часть перелета также традиционно ассоциируется у потребителя с авиаперевозчиком, услугами которого пользуется конкретный пассажир.

И здесь уже мало одних образов, пусть и формирующих требуемый имидж. В дополнение, если не в основу к новому имиджу, должны произойти изменения в технологиях всех сервисных бизнес-процессов. А там, где это необходимо, и создание совершенно новых коммуникаций со своими клиентами. И эта часть проекта под названием «изменение имиджа компании» самая важная. Как правило, нововведения в технологиях сервиса необходимо проводить до изменений в имидже. Как ложка дегтя портит бочку меда, так и десяток замечательных улыбок можно в один момент свести на нет невнимательностью персонала. В таком случае на фоне очень жесткой конкуренции заставить клиента сделать повторный выбор не помогут ни креативная реклама, ни новый имидж.

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

ба, компания организует всемирный кружок взаимопомощи под названием creative tumble. В страну, созывающую tumble, съезжаются ведущие рекламисты со всего мира: они бросают свою текущую работу, чтобы помочь партнерам по сети. Неделю трудятся над проблемным проектом, после чего возвращаются к своим текущим обязанностям. В FCB применение этой методики весьма распространено, поэтому обычно подобная акция организуется меньше чем за месяц.

Естественно, креативный «флэш-моб» собирается только для особых клиентов и в особых случаях. Российское отделение FCB уже не раз высылаю своих рекламистов на подмогу зарубежным коллегам, но само воспользоваться такой возможностью впервые.

На помощь прибыли бразилец, южноафриканец и два американца, один из которых — сам креативный директор сети Джонатан Харрис. Российских рекламистов поселили к ним в отель, чтобы они «не отвлекались на бытовые глупости». За пять дней работы сборная четырех континентов заново открыла вечную и великую ценность: от улыбки станет всем светлей.

Неконкретная улыбка

«На что мы купились? Человек смотрит на мир. Этот мир бывает плохим или хорошим, но, чтобы его изменить, иногда достаточно улыбки. Такая идея и заложена в рекламе,— объясняет господин Бачурин.— И далеко за скобками — улетающий самолет. Потому что мы хотим верить, что частичку этого позитива внеси „Аэрофлот”».

Год назад в первой кампании с билбордов улыбалась горожанам милая стюардесса — в этом, конечно, не было ничего великого. В новой кампании идея улыбки вышла на новый уровень: теперь чело-

веку улыбается мир. Человек, только что прилетевший на самолете, идет и всюду видит изогнутую линию, символизирующую улыбку: в радуге, в просвете между деревьями, в расположении цветов и даже в дверной ручке.

Идея тиражируется как на ТВ, так и в прессе и наружной рекламе (агентство сделало пять вариаций на тему улыбки). Росчерк, похожий на улыбку, попал и на логотип «Аэрофлота». Ролики размещаются на самых массовых каналах («Первый», РТР, СТС, REN TV) в расчете на целевую аудиторию от 18 до 55 лет («ядро» определено в 25 — 45 лет). Наружная реклама — в городах-миллионниках. Реклама в прессе — в «серьезных» журналах («Деньги», «Эксперт», «Власть», «Итоги») и развлекательных (Men's Health, GEO, «Вокруг света», «Афиша Мир»).

Примет ли идею рынок, определит дальнейшие исследования; но создатели готовы играть с улыбкой несколько лет — агентство уже знает, как развивать идею. Конечно, послание, которое компания адресует широкой аудитории, сложно назвать конкретным. Но ведь главной задачей как раз и было — «сделать что-то неконкретное», поэтому авторы уверены, что это не является недостатком.

«Мы не хотим, чтобы потребитель заучил наизусть позиционирование,— говорит Илья Слуцкий.— Нас устроит, если люди просто запомнят, что „Аэрофлот” им улыбается и делает так, чтобы им хотелось улыбнуться в ответ. Мы после мозгового штурма ехали на машине по городу и находили улыбки везде — от облаков до провисших проводов. И нам это нравилось, хотя задачи искать сюжеты уже не было. Если ты с такой точки зрения смотришь на мир, он действительно тебе улыбается. Эта идея проста. И в этом ее величие». **СФ**



8 декабря 2004 года
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ДОМ МУЗЫКИ

представляет



национальная премия в области бизнеса **Компания года** **2004**



Новый имидж российского бизнеса.
Новые герои отечественной экономики.
Новая элита страны.

Найди себя среди лучших!

Цель премии — формирование позитивного имиджа России и российского бизнеса.
«Компания года» — самая престижная национальная премия России в области бизнеса, оказывающая значительное влияние на формирование экономической элиты страны. Экспертный совет премии объединяет видных государственных и общественных деятелей, представителей деловой элиты России, а также российских и зарубежных СМИ.

www.company2004.ru

Заказ билетов по телефону: (095) 363-0336, 363-1111, доб 18-20, 13-12

генеральный спонсор



спонсоры



информационные спонсоры



Из линейки выходит

ИНСТИНКТЫ ПОДТАЛКИВАЮТ КОМПАНИИ К ПОСТОЯННОМУ РАСШИРЕНИЮ АССОРТИМЕНТА — ВЫВОД НА РЫНОК НОВЫХ СОРТОВ ПОВЫШАЕТ ДОХОДЫ КОМПАНИИ И УЛУЧШАЕТ ИМИДЖ. НО БОЛЬШОЙ АССОРТИМЕНТ ОСЛОЖНЯЕТ ДИСТРИБУЦИЮ И БРЭНДИНГ, А ТАКЖЕ ЗАТРУДНЯЕТ ВЫБОР ПОТРЕБИТЕЛЮ. ПРИМИРИТЬ ПРОТИВОРЕЧИЕ МОЖЕТ СТРАТЕГИЯ ПРЕДЛОЖЕНИЯ «ВРЕМЕННЫХ» СУББРЭНДОВ, ЗАДАЧА КОТОРЫХ — СОЗДАТЬ ЯРКОЕ СОБЫТИЕ, А ПОТОМ ТИХО УЙТИ СО СЦЕНЫ.

Текст: Максим Котин

Сколько должно быть сортов у одного брэнда? Ответ кажется очевидным: чем больше, тем лучше. На первый взгляд, стремление предоставить потребителю возможность выбора вполне логично — вывод нового сорта автоматически увеличивает доходы. Рост продаж происходит за счет временного увеличения частоты покупки, привлечения новых потребителей, переключения внимания с конкурирующих брэндов.

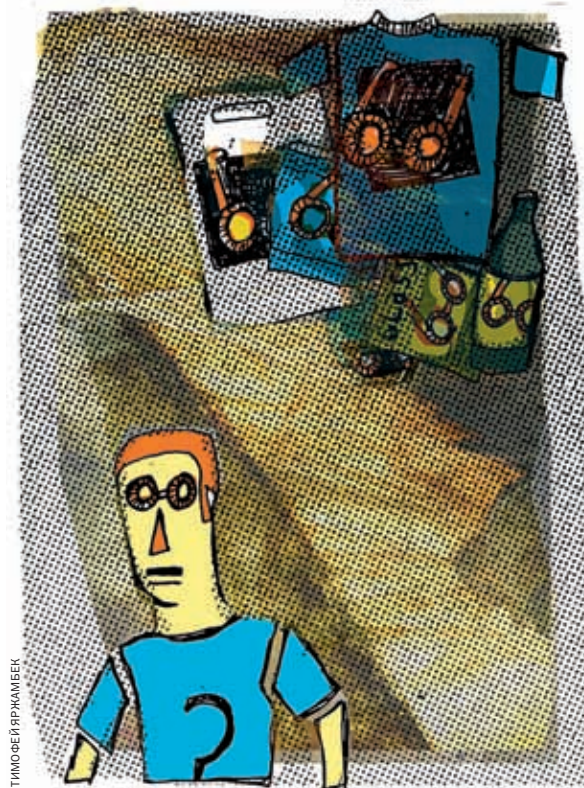
Помимо влияния на продажи, ассортиментные новинки являются также инструментом поддержания современного имиджа компании и брэнда. Марка, не предлагающая новинки, рискует показаться отставшей. В результате напрашивается очевидное решение: расширай линейку, увеличивай продажи, формируй имидж передовой компании.

«Когда было создано наше кондитерское объединение, у нас на двух фабриках выпускалось около 700 разных видов продукции. Таким чрезмерно большим ассортиментным рядом очень сложно управлять, — говорит **Екатерина Капралова**, директор по корпоративным вопросам кондитерского объединения „СладКо“. — Мы значительно сократили ассортимент, объединив большую часть продукции под брэндом „СладКо“. Но и сейчас в нем насчитывается 240 позиций, мы планируем убрать еще 30%».

Широко шагая

Ассортиментные амбиции компаниям приходится соизмерять с жизненными реалиями. Одна из них — «длина полки». «Многие магазины, особенно сетевой ритейл, выделяют место на полке в соответствии с объемами продаж. Если у компании 30% рынка, то она получает 30% места на полке этой категории, — говорит **Никита Морев**, директор по маркетингу Milagro. — Получить дополнительное место можно только за деньги, что сильно увеличивает расходы на ассортиментные инновации».

Кроме того, доля сетевой торговли, позволяющей представить богатый ассортимент, пока не превышает 20%. Торговые площади остальной розницы весьма ограничены. «В 2003 году мы вывели под маркой сока „Я“ четыре ягодных морса. Сейчас они дают 15% продаж брэнда. При этом дистрибуция соков „Я“ по России — 27%, а морсов — только 5%, — рассказывает **Александр Ерофеев**, начальник проекта „Соки“ холдинга „Лебедянский“. — Дело в том, что магазинов, которые имеют возможность предста-



ТИМОФЕЙ ЯРКАМБЕК

После «секвестирования» из 30 видов шампуня N&S была оставлена только половина, а весь ассортимент компании сократился на треть. На треть выросли и доходы Procter & Gamble



вить этот нишевой продукт, не так много».

Другая проблема — имиджевая. Любое расширение ассортимента хоть и приносит почти автоматически дополнительные продажи, размывает бренд. Расширение ассортимента можно разделить на два основных типа: вертикальное и горизонтальное. Вертикальное — запуск новых сортов в других ценовых сегментах. Горизонтальное — запуск новых видов продукции в пределах одного сегмента.

Особенно опасно вертикальное расширение. Марка должна четко позиционироваться в одном из трех ценовых сегментов, поскольку логика выбора товара в них совершенно различна. В экономичном (нижнеценовом) сегменте главный фактор при выборе товара — цена. В массовом (среднем) выбор определяет соотношение цены и качества (value for money). Для премиального (высокого) сегмента на первый план выходит имидж товара.

Многие российские компании не утруждают себя подобными ограничениями: они привыкли использовать ассортимент как инструмент реагирования на изменяющийся рынок. Грянул кризис — создается дешевая версия продукта, повысились доходы населения — делается «премиальная». Но такой подход сбивает с толку потребителя и не позволяет позиционировать бренд в определенной ценовой категории.

Горизонтальное расширение ассортимента — предложение новых видов продукции в пределах одного ценового сегмента — наносит бренду не столь фатальный ущерб. Но тоже опасно: «удлиняя» линейку, приходится все шире формулировать позиционирование. Причем «удлинить» его удается далеко не всегда. «Три года назад мы вывели под брендом „Морозко“ пиццу. Формально это замороженный полуфабрикат, продукт той же катего-

рии, что и остальной ассортимент бренда. Но оказалось, что итальянская пицца плохо продается под маркой, у которой сильный русский имидж, — говорит Ольга Данилова. — В итоге мы сделали для пиццы отдельный бренд „Римио“».

Но главная проблема, с которой маркетологам приходится сталкиваться: в какой-то момент гонка за богатством ассортимента приводит к тому, что потребитель перестает понимать, что ему предлагают и как ему делать выбор.

Богатство выбора

Футуролог Элвин Тофлер еще в 1970 году в книге «Шок будущего» (Future Shock) предсказал, что через пару десятилетий потребители будут страдать не от отсутствия выбора, а от его излишка и «могут оказаться жертвами этой замечательной супер-индустриальной дилеммы: чрезмерный выбор».

Спустя 30 лет Питер Сили (Peter Sealey), бывший директор по маркетингу Coca-Cola, стал активным пропагандистом созданной им теории «простого маркетинга». Основная идея: производители должны снижать страдания потребителя и максимально упрощать ему выбор. Естественно, не из-за гуманистических соображений, а для увеличения конкурентоспособности.

«30% видов брендов, которые выпускает большинство компаний, просто не нужны», — утверждает Питер Сили в книге «Простой маркетинг», написанной в соавторстве с Стивеном Кристолом (Simplicity Marketing: End Brand Complexity, Clutter and Confusion). Лозунг находит отклик и в сердцах россиян. «Лично я, когда вижу в магазине батарею из разных сортов одного бренда, просто перехожу к соседней полке, где все просто и понятно, — признается Никита Морев. — Многие компании даже не пытаются объяснить потребителю, зачем нужны те или иные

сорта. Просто выводят их на рынок — пусть люди сами разбираются».

Питер Сили сформулировал проблему, над которой в 90-х годах на Западе стали задумываться многие крупные производители. «Иконой» новой теории стало радикальное сокращение товарных линеек нескольких брендов, на которое пошла Procter & Gamble в середине 90-х годов. На тот момент компания обладала весьма разнообразным ассортиментом, например, Head & Shoulders имел 30 видов, а зубная паста Crest — 52. Президент P&G Дерк Джагер заявил: «Непостижимо, насколько трудным мы сделали выбор для потребителя». После «секвестирования» из 30 видов шампуня N&S была оставлена только половина, а весь ассортимент компании сократился на треть. На треть выросли и доходы Procter & Gamble, наглядно продемонстрировав, что «лучше меньше, да лучше».

Путь самурая

Компании, которые владеют доминирующим положением на рынке, могут постоянно обновлять свой бренд, не боясь «каннибализации» старых сортов. Так делают многие глобальные корпорации (Procter & Gamble или, например, Gillette). Для остальных больше подходит другой подход: можно вводить «времен-

ные» сорта, поддерживающие базовый сорт и обновляющие имидж бренда. Причем желательно превращать каждый новый запуск в большое событие.

В 2002 году компания SUN Interbrew поняла, что необходимо оптимизировать ассортиментный портфель — конкуренция на пивном рынке обострялась. Первой ассортиментной новинкой стало красное пиво — оно делается с добавлением карамельного солодового экстракта и не требует переоборудования производства. Пока заводы готовились к более сложным инновациям, SUN Interbrew уже в ноябре 2002 года выпустила «Красное Redкое».

Сначала предполагалось, что это будет тактический ход, но новинка оказалась успешной, и компания решила поддержать новый сорт рекламой. Из выхода достаточно распространенного сорта пива сделали «фишку», ассоциировав «Красное Redкое» с Ирландией (по легенде, именно ирландцы разработали рецепт). После запуска «Красное» стало давать 18% доходов «Клинского» при том, что сегмент всего несветлого пива составляет не больше 5%. Sun Interbrew поняла, что нащупала золотую жилу.

Параллельно с запуском «Красного» компания проводила масштабное исследование потребительских предпо-

«Три года назад мы вывели под брэндом „Морозко” пиццу. Но оказалось, что итальянская пицца плохо продается под маркой, у которой сильный русский имидж»

чтений. Тестировали образцы различных видов пива со всего мира, причем как вкусы, так и коммуникационные стратегии. Каждый новый сорт оценивался по двум основным шкалам: дифференциация брэнда и готовность к покупке. Так были найдены наиболее перспективные сорта. Конечно, их уже предлагали и другие производители, но, как правило, в более высоких ценовых сегментах. И не создавали вокруг них шумихи.

Дальше события развивались по уже отработанному «страновому» сценарию — новые сорта привязывались к какой-то экзотической стране. Подчас это делалось достаточно произвольно, зато позволяло объединить все запуски в одну коммуникацию. В июне прошлого года появилось «Клинское Самурай» (так называемое «сухое» пиво, в котором меньше калорий, — считается, что оно легче пьется). К весне 2004 года выпустили «Клинское Аррива» («мексиканское» пиво, при варке которого используется холодная фильтрация).

Сейчас все три новых сорта дают больше 50% продаж «Клинского». «Вывод напрашивается сам собой — если бы мы не запустили эти новинки, неизвестно, как бы мы сейчас чувствовали себя на рынке. В этом году „Клинское” поднялось с четвертого на второе место. И это большой успех, ведь первое место занимает брэнд „Балтика”, — говорит брэнд-менеджер торговой марки „Клинское” **Юлия Маккаллоу**. — Кроме того, запуск новых сортов позволил нам завоевать восточные районы России, которые были очень плохо настроены по отношению к „Клинскому”. Но наши новинки были столь яркими, что дистрибуторы не могли их игнорировать. В 2003 году продажи „Клинского” на востоке выросли на 83%»



Не всегда Coca-Cola

Sun Interbrew декларирует, что не делает из своих суббрендов идолов и готова при необходимости вывести «отработавшие» сорта из своего портфеля. Эксперты считают это самой оптимальной политикой — сохранять неизменным базовый продукт и время от времени ярко запускать новинки ограниченного срока действия. Такой подход отлично примиряет диалектическое противоречие ассортиментного менеджмента: необходимость предложения новинок и сохранения «лаконичности» линейки.

Подобная стратегия нашла наиболее полное воплощение в технологии создания «сезонных» подбрендов и сортов с ограниченным сроком действия. В этом случае сорт не убирают «по-тихому», а сразу говорят потребителю, что он будет продаваться ограниченное время.

«Далеко не все новинки могут остаться на рынке надолго, однако это не значит, что от них стоит отказываться: эти сорта могут дать хороший краткосрочный эффект», — замечает **Константин Кузьмин**, директор по маркетингу Pepsi Co. — Главное, чтобы времен-

ные нововведения подходили марке, не разрушали ее образ». Временные предложения привязываются к тем или иным событиям: временам года (например, «только этим летом»), ярким мероприятиям (спортивные чемпионаты или юбилей города), календарным датам (Новый год или, например, Великий пост).

К новогодним праздникам 2003 года Pepsi Co выпустила на российский рынок сезонный сорт своего титульного брэнда — Pepsi Blue. Как следует из названия, суббренд отличался цветом. По вкусу он был более «холодным». Новогоднее предложение поддержали телерекламой, в которой Дед Мороз пел песню про Pepsi Blue. Возможно, это ответ Pepsi на рождественскую активность Coca-Cola, которая сумела первой застолбить за собой этот праздник. Насколько успешным оказалось такое «временное предложение», говорит тот факт, что к новому году сезону 2005 года Pepsi Co снова выводит Pepsi Blue на рынок.

Главная проблема, которую приходится решать при создании «временных предложений», — организация окончания продаж временного сор-

та в назначенный срок. Необходимо точно спрогнозировать объем продаж: если в дистрибуцию поступит больше товара, чем будет нужно за время действия ограниченного срока предложения, потребители еще до лета будут покупать новогодний «подарок» от компании. «Четкий стопроцентный вывод продукта с рынка осуществить крайне не просто, это требует очень дисциплинированного подхода к планированию производства», — замечает Константин Кузьмин.

Триумф не ждали

Иногда временные предложения преподносят компаниям сюрпризы. Например, «Вена» выпустила сорт пива «Невское Триумф» как типичное временное предложение: он был «посвящен» 300-летию Санкт-Петербурга. Причем в рекламе товара специально подчеркивалось, что продажи прекратятся после завершения празднеств. Однако динамика суббренда оказалась столь хорошей, что компания решила оставить сорт в своем портфеле.

Однако как сохранить сорт на полках, если прежде было дано обещание прекратить его выпуск? «Мы устроили специальную промо-акцию, в ходе которой попросили потребителей проголосовать: стоит ли компании дальше выпускать „Триумф” или нет, — говорит **Татьяна Антончик**, менеджер по корпоративным отношениям „Вены”. — Участие в голосовании приняло около 100 тыс. человек. 90% проголосовали за „Триумф”». Сегодня, чтобы не размывать идентичность «Невского», завод планирует сделать «Триумф» самостоятельным брэндом. Так компания сможет и реализовать выявленный потенциал продукта, и остаться верной главному правилу построения ассортиментной линейки — будьте проще, и к вам потянутся. **СФ**

СВЕЖИЕ БИЗНЕС-ИДЕИ — ЕЖЕНЕДЕЛЬНО НА ВАШЕМ РАБОЧЕМ СТОЛЕ

продолжается подписка на «Секрет фирмы»

ОПЕРАТИВНУЮ ДОСТАВКУ ЖУРНАЛА В ОФИС ВЫПОЛНЯЮТ:

ПОДПИСНЫЕ АГЕНТСТВА В МОСКВЕ: «ИНТЕРПОЧТА» _ (095) 500-00-60 _ WWW.INTER-POCHTA.RU _
«ВСЯ ПРЕССА» (095) 787-34-49 _ E-MAIL: ALLPRESS@SOVINTEL.RU _ «ДЕЛЬТА ПОСТ» _ (095) 928-87-62 _ E-MAIL: DELTAPOST2005@MAIL.RU _ «ОРИКОН-М» _ (095) 937-49-59 _ «СОТРА» _ (095) 160-58-47 _
В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ: «ЛОГОПРЕСС» _ (812) 591-7441_ 591-72-79_322-65-47 _ E-MAIL: LOGOPRESS@MAIL.LANCK.NET _ **ПРЕССИНФОРМ** _ (812) 388-39-06 _ E-MAIL: PRESS@CRP.SPB.RU _
В АРХАНГЕЛЬСКЕ: «РОСПЕЧАТЬ» _ (8182)65-1701_ E-MAIL: PODPARH@ATNET.RU _ **В БАЛАКОВЕ (САРАТОВСКАЯ ОБЛ.):** «ИП СТРЕЛКОВ В.Н.» _ (8453) 37-24-04 _ E-MAIL: GZRO1@BAL.RU _ **В БАРНАУЛЕ:** «РОСПЕЧАТЬ-АЛТАЙ» (3852)23-55-02 **В ВОЛГОГРАДЕ:** «КОММЕРСАНТ-КУРЬЕР» _ (8442)38-52-32_38-52-27_ E-MAIL: KOMKURVOLGA@VISTCOM.RU _ **В ВОРОНЕЖЕ:** «БЭСТ-ПРЕССА» _ (0732)51-2048_ E-MAIL: BEST@INTERCON.RU _
В ЕКАТЕРИНБУРГЕ: «УРАЛ-ПРЕСС» _ (343) 375-84-39_375-84-93 _ E-MAIL: INFO@URAL-PRESS.RU _ **В ИРКУТСКЕ:** **ЦЕНТР ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ** _ (3952) 250-122 _ **В КАЗАНИ:** «КОММЕРСАНТ-КУРЬЕР» _ (8432) 91-09-97_ E-MAIL: KOMKUR@KOMKUR.RU _ **В КАЛИНИНГРАДЕ:** «ИНОК-ПРЕСС» _ (0112) 77-71-55_70-80-56 _ E-MAIL: MOS@INOKK.BATHER.RU _ « **ПРЕССА-ПОДПИСКА** » _ (0112) 46-02-73 _ E-MAIL: PODPISKA@GAZINTER.NET _
В КРАСНОДАРЕ: «ПЕЧАТНОЕ СЛОВО» _ (8612)625-645 _ E-MAIL: PSLOVO@MAIL.RU _ **В КРАСНОЯРСКЕ:** «ПБОЮЛ «БА-ГАЕВ Ю.С.» _ (3912) 29-64-49_40-96-27 _ E-MAIL: UBAGAEV@MAIL.RU _ **В ЛИПЕЦКЕ:** «Л-БИТ» _ (0742) 43-17-34 _
В НАБЕРЕЖНЫХ ЧЕЛНАХ: «ДАЙДЖЕСТ» _ (8552) 53-90-24, 39-39-03 _ E-MAIL: DIGEST_ITD@MEIL.RU _
В НИЖНЕМ НОВГОРОДЕ: «БИЗНЕСПРЕСС-КУРЬЕР» _ (8312) 281-014 _ E-MAIL: BPK@NTS.RU; WWW.BPK.RU _ «**ПРЕСС-ЦЕНТР**» _ (8312) 65-70-94_65-85-55 _ E-MAIL: VOLGA301@YANDEX.RU _ **В НОВОСИБИРСКЕ:** «МЕГАПРЕСС» _ (3832) 46-53-61 _ E-MAIL: NOVOPRESS@ONLINE.NSK.SU _ «**МЕДИАКУРЬЕР**» _ (3832) 11-90-59 _ E-MAIL: M_KURIER@PODPISKA.SU
В ОМСКЕ: «**СОВЕТНИК**» _ (3812) 53-48-51_58-06-01_30-45-43_58-08-64 _ **В ПЕНЗЕ:** «**ФИРМА БИТ**» _ (8412) 32-13-51_55-28-86 _ E-MAIL: INFO@BITGROUP.RU _ **В ПЕРМИ:** «**КОММЕРСАНТ-КУРЬЕР**» _ (3422) 40-89-68_40-89-70 _ E-MAIL: KOMKUR@PERM.RU _ **В САМАРЕ:** «**АДИ ЭЖ-САМАРА**» _ (8462) 78-57-58, _ **В ТЮМЕНИ:** «**БУНА-ПРЕСС**» _ (3452) 27-49-78, 36-24-30, 91-03-67 _ **В ТОЛЬЯТТИ:** «**АГЕНТСТВО ДЕЛОВАЯ ПРЕССА**» (8482) 20-68-35, 20-66-92, _
В УФЕ: «**КОММЕРСАНТ-КУРЬЕР**» _ (3472) 79-99-24_74-34-72_ E-MAIL: KOMKUR@UFACOM.RU _
В ЧЕЛЯБИНСКЕ: «**КОММЕРСАНТ-ЧЕЛЯБИНСК**» _ (3512) 60-71-35_78-06-99 _

ПОДПИСКА В СТРАНАХ СНГ: НА УКРАИНЕ: «**POST INTERNATIONAL INC.**» (Г. КИЕВ) _ (1038-044) 464-02-20 _ WWW.KSS.KIEV.UA _ **В СТРАНАХ БЛИЖНЕГО И ДАЛЬНЕГО ЗАРУБЕЖЬЯ:** «**МК-ПЕРИОДИКА**» _ (095) 681-97-63 _ 681-57-15 _ E-MAIL: INFO@PERIODICALS _ «**EAST VIEW**» _ (095) 777-65-58_777-65-57_318-08-81 _ WWW.EASTVIEW.COM _ «**КОРПОРАТИВНАЯ ПОЧТА**»: (095) 953-92-02, 953-93-20 _ WWW.INTER-POCHTA.RU

ПОДПИСКА В ЛЮБОМ ПОЧТОВОМ ОТДЕЛЕНИИ:

ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ В КАТАЛОГЕ «РОСПЕЧАТИ»: 17400, 17500
В ОБЪЕДИНЕННОМ КАТАЛОГЕ «ПРЕССА РОССИИ»: 17600, 17700
В КАТАЛОГЕ МЕЖРЕГИОНАЛЬНОГО АГЕНТСТВА ПОДПИСК: 99657

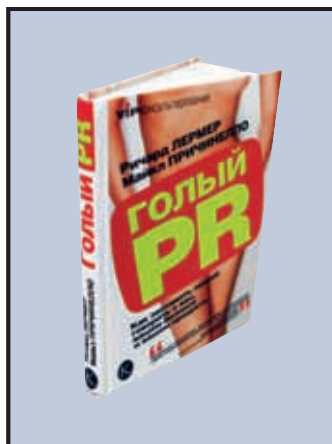
РЕДАКЦИОННАЯ ПОДПИСКА

ВЫ МОЖЕТЕ ЗАПОЛНИТЬ РЕГИСТРАЦИОННУЮ ФОРМУ НА НАШЕМ САЙТЕ WWW.SF-ONLINE.RU (РАЗДЕЛ «ПОДПИСКА») ИЛИ ПРОСТО СВЯЗАТЬСЯ С НАМИ ПО ТЕЛЕФОНУ (095) 267-3768 И СООБЩИТЬ ВСЮ НЕОБХОДИМУЮ ИНФОРМАЦИЮ.

Голая правда PR



РИЧАРД ЛЕРМЕР И МАЙКЛ ПРИЧИНЕЛЛО — ОТНЮДЬ НЕ ВЕЛИКИЕ ЛЮДИ. ПРОСТО ОСНОВАТЕЛЬ И ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ НЕБОЛЬШОГО АМЕРИКАНСКОГО PR-АГЕНТСТВА RLM. СРЕДИ ИХ КЛИЕНТОВ МАЛЕНЬКИЕ ИНТЕРНЕТ-КОМПАНИИ ВСТРЕЧАЮТСЯ ЧАЩЕ, ЧЕМ ФИРМЫ, НАЗВАНИЯ КОТОРЫХ ХОТЬ ЧТО-ТО ГОВОРЯТ РОССИЙСКОМУ ЧИТАТЕЛЮ. ПОЭТОМУ ГЛАВНОЕ В ИХ КНИГЕ «ГОЛЫЙ PR» — НЕ ПРЕТЕНЗИИ НА ВЕЛИКИЕ ИДЕИ, А ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ЧЕСТНОСТЬ. **Текст: Максим Котин**



ГОЛЫЙ PR. КАК ЗАСТАВИТЬ ЛЮДЕЙ ГОВОРИТЬ О ВАС, ВАШЕМ БИЗНЕСЕ И ВАШЕМ ПРОДУКТЕ

ЛЕРМЕР Р., ПРИЧИНЕЛЛО М.
СПБ.: КРЫЛОВ, 2004
ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ. / 288 С.

«Никогда не лгите. Даже не преувеличивайте», — рекомендует «Голая PR».

Это трудное правило, ведь и самим авторам не всегда удастся его соблюдать. Во всяком случае, название книги может ввести в заблуждение. Некоторая игривость в сочетании слов заставляет думать, что перед нами — полемическое изложение какого-то особого (очевидно, радикального) подхода к public relations. Однако ничего радикального в книге нет. Для нее больше подошел бы другой заголовок: «Методическое пособие по организации работы PR-отдела в коммерческой организации».

Плохо в этом только одно: когда ждешь от книги смелых идей, а получаешь методичку, испытываешь разочарование. Тут важно вовремя сказать себе: «А никто и не говорил, что методические пособия не нужны». Нужны, особенно если они написаны честно. А авторы совершенно честно делают свою работу.

Круг тем предсказуем: как делать события, как общаться с журналистами, как организовывать мероприятия, как давать интервью. Авторы не стесняются давать простые, но практические советы («Не верьте в разговоры „не для записи“», «Помните, что любой e-mail может появиться в печати», «Не наедайтесь перед интервью»). Где надо, придумывается простая и понятная терминология («мосты» и «флажки» в беседе с журналистом).

Почти каждый тезис иллюстрируется лаконичным кейсом — из личного опыта или опыта других компаний. Личный опыт хоть и не поражает величием героев, зато поражает изворотливостью компании. Чего стоит история про «одного парня», который решил выставить на аукцион право назвать своего ребенка любым

именем. Стартовая ставка была \$500 тыс. Агентство RLM делало ему PR, причем PR получился хороший — телесюжеты и публикации регулярно появлялись в течение целого года. Правда, в результате ни одного имени для ребенка так и не было предложено.

Там, где привести пример все-таки не удается, авторы предлагают цитату из Билла Клинтона или Синди Кроуфорд. Благодаря этому пошаговое руководство читается как неплохая журнальная статья. Лермер и Причинелло даже не поленились и привели поименный список американских колумнистов, которые пишут о слухах. Для российского читателя — вещь совершенно бесполезная, зато вызывает уважение к педантичности авторов.


Конечно, стремление наглядно иллюстрировать чуть ли не каждую мысль иногда выходит боком. Как и многие другие теоретики, авторы из RLM склонны рассматривать любое явление только под одним углом зрения. В результате получается, что главный фактор успеха компании Google — тактика введения глагола «гуглить» (to google) в лексикон молодых людей (а не хороший поисковик). А JetBlue пережила кризис авиационного рынка, вызванный терактами 11 сентября, только потому, что первой показала журналистам бронированную дверь между кабиной водителя и салоном.


Таких теоретиков, как Траут или Годин, хотя бы оправдывает страсть, с которой они пропагандируют свои идеи. У американских трудяги пиара такого оправдания нет. Но если отставить эмоции, то «Голая PR» становится полезным руководством к действию для студентов и источником любопытных кейсов для профессионалов. **СФ**


книги для бизнеса



КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА (WWW.B4B.RU): НЕ ТРАТЬТЕ ВРЕМЯ НА ВЫБОР МАГАЗИНА — ПОТРАТЬТЕ ЕГО НА ВЫБОР КНИГИ				
С ПОМОЩЬЮ САЙТА WWW.B4B.RU ВЫ СМОЖЕТЕ:		ВЫ ТАКЖЕ МОЖЕТЕ ОБРАТИТЬСЯ В ОДИН ИЗ СЛЕДУЮЩИХ МАГАЗИНОВ-ПАРТНЕРОВ И, ПРЕДЪЯВИВ ДАННЫЙ НОМЕР ЖУРНАЛА, ПОЛУЧИТЬ 5-ПРОЦЕНТНУЮ СКИДКУ НА ЛЮБУЮ КНИГУ, УПОМЯНУТУЮ В «СЕКРЕТЕ ФИРМЫ»:		
<ul style="list-style-type: none">оформить заказ на любую книгу, упомянутую в «Секрете фирмы», и он будет передан на исполнение одному из следующих магазинов-партнеров: «Альпина» (www.alpbook.ru) «Библион» (www.biblion.ru) «Бизнес-книга» (www.bizbook.ru) «Бизнес-пресса» (www.bpress.ru) «Болеро» (www.bolero.ru) «Озон» (www.ozon.ru) «Топ-книга» (www.top-kniga.ru)найти любую другую книгу и узнать цену на нее в таких магазинах, как: «Бизнес-книга» (www.bizbook.ru) «Болеро» (www.bolero.ru) «Топ-книга» (www.top-kniga.ru)прочитать рецензии на деловую литературу или написать свою рецензию, которая может быть опубликована в «Секрете фирмы».		<div><div>В МОСКВЕ * «Бизнес-книга» ул. Тверская, 12/2 (095)101-3511 «Библио-Сфера» ул. Марксистская, 9 (095)270-5217 «Москва» ул. Тверская, 28 (095)229-6483 «Библио-Сфера» Рязанский просп., 99 (095)371-9418 В Астрахани «Библио-Сфера» ул. Володарского, 12 (8512)22-4721 В Барнауле «Книжный мир» Социалистический просп., 117а (3852)22-8818 В Белгороде «Книгомир» ул. Чернышевского, 6 (0722)32-1249 В Бийске «Книжный двор» ул. Васильева, 38 (3854)33-2387 Во Владивостоке «Книжный червь» просп. Красного Знамени, 59 (4232)49-1182 В Воронеже «Библио-Сфера» просп. Революции, 32 (0732)72-7345 В Екатеринбурге «Книжный мир» ул. 8 марта, 8 (3432)71-1887 В Иркутске «Книги на Чехова» ул. Чехова, 19 (3952)27-5472 «Продавить» ул. Байкальская, 172 (3952)51-3070 В Казани «Книгомир» ул. Кремлевская, 21 (8432)92-8460</div><div>В Кемерове «Книгомир» Октябрьский просп., 53/2 (3842)35-0876 В Краснодаре «Мир книг» ул. Буденного, 147 (8612)55-1814 В Красноярске «Книжный причал» ул. Николаева, 15 (3912)27-5389 «Книжный меридиан» ул. Дубровинского, 52а (3912)27-1429 В Мурманске «Глобус» Театральный бульвар, 8 (8152)47-3996 В Нижнем Новгороде «Деловая книга» ул. Б. Покровская, 60 (8312)30-2086 «Книжный мир» просп. Ленина, 72 (8312)58-0111 В Новгороде «Новгородский дом книги» наб. Александра Невского, 26 (8162)66-0860 В Новосибирске «Деловой мир» ул. Советская, 4а (3832)22-0321 «Сибирский дом книги» Красный просп., 153 (3832)26-6239 «Центр учебной литературы» ул. Станиславского, 2/1 (3832)40-3625 В Омске «Книжный мир» ул. Масленникова, 2 (3812)30-4792 «Книжный мир» ул. Ленина, 17/19 (3812)24-3254</div><div>В Орле «Книгомир» пл. Поликарпова, 10 (0862)47-1421 В Пензе «Книгомир» ул. Московская, 63 (8412)55-1485 В Перми «Мир книг» ул. Ленина, 47 (3422)12-4644 «Книгомир» ул. Сибирская, 25 (3422)12-2455 В Ростове-на-Дону «Мир книги» Ворошиловский просп., 33 (8632)62-5461 «Книжный мир» ул. Шеболдаева, 97/2 (8632)95-3559 «Книгомир» Буденновский просп., 7 (8632)62-4078 В Рязани «Книгомир» ул. Краснорядская, 25/82 (0912)20-5566 В Самаре «Мир книги» ул. Куйбышевская, 126а (8462)32-9814 «Книгомир» ул. Ново-Садовая, 106 (8462)70-3739 «Чайкона» ул. Чкалова, 100 (8462)42-9628 В Санкт-Петербурге * «Дом деловой книги» Литейный пр. 17/19 (812)273-7155 В Саратове «Книжный мир на Кирова» просп. Кирова, 32 (8452)27-9184 «Библио-Сфера» ул. Вольская, 81 (8452)24-1884</div><div>В Сочи «Книгомир» ул. Горького, 54 (8622)60-9159 В Ставрополе «Книжный мир» ул. Мира, 337 (8652)35-4790 «Книжный мир» ул. Доваторцев, 21 (8652)74-0732 В Сургуте «Книгомир» ул. Республики, 74а (3462)24-2371 В Томске «Книжный мир» ул. Ленина, 141 (3822)51-0716 «Книгомир» ул. Ленина, 15 (3822)41-8243 В Тюмени «Книжная столица» ул. Республики, 58 (3452)46-2923 «Книгомир» ул. Тульская, 4 (3452)31-1160 В Улан-Удэ «Книжная планета» ул. Бабушкина, 15 (3012)33-0908 В Уфе «Книгомир» просп. Октября, 25 (3472)24-9365 «Библио-Сфера» ул. 50 лет СССР, 12 (3472)24-2371 В Чебоксарах «Библио-Сфера» просп. Ленина, 38 (8352)21-1641 В Челябинске «Книжный мир» ул. Кирова, 90 (3512)33-1958 В Череповце «Библио-Сфера» ул. Верещагина, 45/1 (8202)57-2148</div></div> <div>* В этих магазинах можно приобрести как текущий, так и предыдущие номера журнала «Секрет фирмы»</div> <div>НАКОНЕЦ, ВЫ МОЖЕТЕ ЗАКАЗАТЬ ДЕЛОВУЮ ЛИТЕРАТУРУ ПО ТЕЛЕФОНАМ (095)267-3768, ПО ФАКСУ (095)771-6185 ИЛИ ПО ЭЛЕКТРОННОЙ ПОЧТЕ B4B@SF-ONLINE.RU.</div>		

АГРЕССИВНЫЙ МАРКЕТИНГ. КАК УВЕЛИЧИТЬ СВОЙ ДОХОД, РАСПРАВИВШИСЬ С ЗАТРАТАМИ	
	СПЭЛСТРА Й.
	СПБ: ПИТЕР, 2004
	ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ. /
	256 С.
<p>По жанру книга напоминает репортажи с переднего края. Жесткое кредо автора точнее всего передает следующий тезис: «Продавайте то, что вам дали». Мерилом же является «золотое соотношение»: четыре полученных доллара к одному потраченному.</p>	
ЛОТ №	ЦЕНА (РУБ.)
4404-01	156-200*

КАРЬЕРНЫЕ ВОЙНЫ. 10 ПРАВИЛ ПОСТРОЕНИЯ УСПЕШНОГО ЛИЧНОГО БРЕНДА	
	Д'АЛЕССАНДРО Д.
	СПБ: ПИТЕР, 2004
	ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ. /
	208 С.
<p>Автор демонстрирует, от чего зависит продвижение по карьерной лестнице. Трудолюбие и исполнительность — необходимый, но не достаточный минимум. Д'Алессандро показывает, как создать персональный бренд и как защищать его от нападков.</p>	
ЛОТ №	ЦЕНА (РУБ.)
4404-02	135-165*

БИЗНЕС-ПЕРСПЕКТИВЫ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ. КАК ЗАКАЗНИК ОПРЕДЕЛЯЕТ КОНТУРЫ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО РОСТА	
	МОШЕЛЛА Д.
	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, ДЕЛОВАЯ КУЛЬТУРА, 2004
	ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ. /
	252 С.
<p>Автор — консультант, эксперт в области информационных технологий и комментатор журнала Computerworld — предлагает новый взгляд на динамику рынка ИТ. Обилие наглядных примеров делает книгу не только познавательным, но и увлекательным чтением.</p>	
ЛОТ №	ЦЕНА (РУБ.)
4404-03	359-406*

* ДИАПАЗОН ЦЕН В МАГАЗИНАХ, ПРЕДЛОЖЕНИЕ КОТОРЫХ ОТРАЖЕНО НА САЙТЕ WWW.SF-ONLINE.RU (РАЗДЕЛ «КНИГИ»).

Группа	Место	Компания	Метод оценки			
			Корреляция	Баллы	Совпадений	Итоговый балл
Экстремалы	1	ГУТА Банк	0.52	17	6	1.3
	2	ОФГ	0.61	16	5	2.3
	3	Проспект	0.38	17	6	2.7
Пророки	4	Тройка Диалог	0.19	14	4	5.3
	5	Капиталь	0.4	8	4	7
	5	АВК	0.06	11	4	7
	7	Атон	0	10	4	8.3
	7	Финам	0.29	10	3	8.3
	9	Вэб-инвест.ру	0.09	8	4	8.7
	10	БКС	0	11	3	9.3
	11	НИКОЙЛ	0.19	12	2	9.7
	12	Баррель	-0.26	8	4	11
Консерваторы	13	Ренессанс Капитал	-0.06	8	3	12
	13	Зенит	-0.34	10	3	12
	15	Фора-капитал	0.5	4	1	12.7
	16	Центринвест секьюритис	-0.35	9	3	13.3
	16	МДМ-банк	0.5	3	1	13.3
	18	Метрополь	-0.22	8	2	14.3
	19	ЦЕРИХ Кэпитал Менеджмент	-0.17	5	1	16.3
	20	ОЛМА	-0.53	4	1	18.3

Цель нашего рейтинга — найти и обозначить те инвестиционные компании, которые дают рекомендации, обеспечивающие наибольший доход, то есть рекомендации на экстремальных точках. Другими словами, чем чаще аналитики компании меняли рекомендацию с «покупать» на «продавать» на самом пике роста и обратную рекомендацию в момент, когда акции находились «на дне», тем больше шансов было у этих аналитических групп попасть в лидеры рейтинга. Соответственно, рискованность вложений, сделанных по рекомендациям лидеров выше, чем риск у инвестиций, сделанных по советам аналитиков из второй группы.

Всех участников рейтинга мы разделили на три группы, которые условно назвали «Экстремалы» — эти компании обеспечивают наиболее своевременные рекомендации; «Пророки» — аналитики этих компаний как ясновидящие раньше всех предсказывали смену трендов, однако доходность по их предсказаниям несколько ниже, чем по прогнозам первой группы, однако это компенсируется значительно более низкими рисками; и третья группа «Консерваторы» — аналитические группы этих компаний чаще других давали обратные рекомендации и реже угадывали поведение котировок. Это объясняется скорее консервативной инве-

стиционной политикой данных компаний и особенностями некоторых эмитентов, а не отсутствием профессионализма аналитиков.

Для того, чтобы оценить работу профессионального участника рынка в целом, были выбраны четыре сектора: нефтегазовый, энергетический, телекоммуникационный и металлургический. Акции эмитентов, рекомендации по которым учитывались в рейтинге, были выбраны из числа «голубых фишек». Итоговый результат компании выводился из трех предварительных рейтингов, составленных разными методами.

В целом данные рейтинга показали, что даже лучшие результаты у компаний, отсортированных по соотношению количества точных рекомендаций к общему числу выданных рекомендаций, не превышает 50%. В число таких компаний вошли ИГ «Капиталь», «Баррель», «Вэб-инвест.ру». Данное обстоятельство лишь раз подтверждает общеизвестную народную мудрость: «Доверяй, но проверяй».

* При создании рейтинга учитывались рекомендации I полугодия 2004г.



ПОЛЕЗНАЯ ПЛОЩАДЬ

74_РЫНОК С ИМЕНЕМ // СФ представляет: лучшие проекты, сделки, компании, самые успешные менеджеры и влиятельные чиновники / РЕЙТИНГ

80_ДВИЖЕНИЕ ПО НАПРАВЛЯЮЩЕЙ // Руководители консалтинговых компаний, специализирующихся на рынке коммерческой недвижимости, называют тенденции рынка в текущем году и дают прогноз их развития в 2005 году / ТЕНДЕНЦИИ

РЫНОК С ИМЕНЕМ

Это последний выход специального обозрения «Полезная площадь» в этом году. Поэтому, несмотря на то, что впереди еще декабрь, мы решили подвести основные итоги московского рынка коммерческой недвижимости в 2004 году. С этой целью **СФ** провел опрос среди консалтинговых и девелоперских компаний с просьбой назвать лучшие проекты, сделки, компании, самых успешных менеджеров и влиятельных чиновников. Всего было задано десять вопросов, по результатам ответов на которые и были составлены рейтинги «самых лучших» на рынке коммерческой недвижимости 2004 года. — Текст: Олег КУЗЬМИНСКИЙ



Методика проведения опроса, предложенного **СФ**, предусматривала, что каждый из участников предложит по пять номинантов на каждую из десяти позиций рейтинга. Номинант, занявший первую позицию, получал 5 баллов, вторую — 4, третью — 3, четвертую — 2, пятую — 1. Полученные баллы суммирова-

тью, голосовать могли только представители консалтинговых компаний. При определении лучших в консалтинговом бизнесе — девелоперы. На вопросы, не содержащие конфликта интересов, например: «Самый влиятельный чиновник» или «Самый активный на рынке банк», отвечали представители обеих групп.

НОМИНАНТОВ РЕЙТИНГА выбирали тоже лучшие из лучших

лись. Номинант, получивший максимальное количество баллов, попадал на первую позицию в рейтинге. Чтобы избежать конфликта интересов между респондентом и потенциальным номинантом, мы разделили участвующие в опросе компании на две группы: консалтинговые и девелоперские фирмы. При определении лучших девелоперских проектов или компаний, а также сделок с недвижимос-

В составлении рейтинга приняли участие консалтинговые компании: ABN Realty, Blackwood, Colliers Int., DTZ, Jones Lang La Salle, Knight Frank, Noble Gibbons, Paul's Yard (Blackwood), Penny Lane Realty, Stiles & Riabokobylko, Swiss Realty Group, Vesco Realty; девелоперские компании: Enka, GVA Sawyer, «АЛМ-девелопмент», «Капитал Групп», КРТ, «Открытые инвестиции», «Система Галс», «Стройинком-К», «Форум Пропертиз», «Энергогрант Капитал-строй».

Сергея Рябокобылко участники назвали лучшим менеджером года

1. ЛУЧШИЙ МЕНЕДЖЕР РЫНКА КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ В 2004 ГОДУ

№	ИМЯ, ФАМИЛИЯ	КОМПАНИЯ	ДОЛЖНОСТЬ
1	СЕРГЕЙ РЯБОКОБЫЛКО	STILES & RIAVOKOBYLKO	ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
2	АНДРЕЙ БАРИНСКИЙ	«ФОРУМ ПРОПЕРТИЗ»	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
3	ОЛЕГ МЫШКИН	COLLIERS INT.	ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА ОФИСНОЙ НЕДВИЖИМОСТИ И ИНВЕСТИЦИЙ
4	СЕРГЕЙ ШМАКОВ	«КАПИТАЛ ГРУП»	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
5	СЕРГЕЙ ПОЛОНСКИЙ	«СТРОЙМОНТАЖ»	ПРЕЗИДЕНТ

Мнения респондентов по этому вопросу разделились настолько, что в результате пришлось подсчитывать голоса по 38 кандидатам. Участники опроса справедливо указывали на то, что «Лучший менеджер» должен определяться по специальным сегментам рынка. Например: «Лучший консультант по ритейлу», «Лучший менеджер офисного девелопмента», «Лучший аналитик рынка складских помещений» и т. д. Правда, для того, чтобы провести столь подробный рейтинг, пришлось бы как минимум вдвое увеличить объем нашего обозрения. Несмотря на то, что победителей рейтинга и его аутсайдеров (в том числе и из четвертого десятка) разделяют всего несколько голосов, **СФ** не считает результаты опроса случайными. Сергей Рябокобылко — не только руководитель одной из лучших консалтинговых компаний, но и менеджер, который хочет нравиться другим участникам рынка. И похоже, ему это действительно удастся. Именно поэтому респонденты, предпочитающие называть в качестве «лучшего менеджера» своего партнера по бизнесу, не забывали указывать (правда на четвертом-пятом месте) и Сергея Рябокобылко. За счет этих голосов он и победил. Андрей Баринский — это, скорее, признание успехов «Форум Пропертиз»,

НА ЗВАНИЕ ЛУЧШЕГО менеджера претендовали 38 кандидатов

а Сергей Шмаков — заслуженное признание достижений «Капитал Групп». Олег Мышкин — единственный менеджер, не являющийся руководителем компании, но попавший в пятерку лучших. По мнению проголосовавших за него респондентов, причина не только в высоком профессионализме, но и в умении находить общий язык с партнерами. Сергей Полонский появился в итоговом рейтинге тоже не случайно. Этому в немалой степени способствовали и заявленный дочерней компанией «Строймонтажа» — «Миракс-Сити» — проект по строительству башни «Федерация» в «Москва-Сити», и успешные PR-акции самого Сергея Полонского. Например, заявление о желании стать первым космическим туристом России на МКС или покупка перед телекамерой за \$500 символического лота (книга о Москве) на аукционе по продаже прав застройки участков «Нового высотного кольца Москвы».

Шатура

мебель для бизнеса

о ф ф с е



стратегия • практика • дельта • вегас • кадет

адреса официальных дилеров
«ШАТУРА» в вашем городе на
www.shatura.com

2. САМАЯ ЗНАЧИМАЯ СДЕЛКА НА РЫНКЕ АРЕНДЫ ПОМЕЩЕНИЙ В 2004 ГОДУ

№	НАЗВАНИЕ	АДРЕС	СОБСТВЕННИК	АРЕНДАТОР	ПЛОЩАДЬ, КВ. М	АРЕНДНАЯ СТАВКА СДЕЛКИ, \$/КВ. М В ГОД*
1	БЦ «БАШНЯ НА НАБЕРЕЖНОЙ»	ММДЦ «МОСКВА-СИТИ», КРАСНОПРЕСНЕНСКАЯ НАБ.	ЕНКА	IBM	6 400	\$500–550
2	БП «КРЫЛАТСКИЕ ХОЛМЫ»	УЛ. КРЫЛАТСКИЕ ХОЛМЫ, 19	МСI DEVELOPMENT	MICROSOFT	6 000	\$400–450
3	ТОК «ЧЕРРИ-ТАУЭР»	УЛ. ПРОФСОЮЗНАЯ, 56	«ОПТИМАТЕХНОСТИМУЛ»	ФК «УРАЛСИБ»	18 500	\$300–350**
4	БП «ДЕРБЕНЕВСКИЙ»	ДЕРБЕНЕВСКАЯ НАБ., 7	«ЭКООФИС»	МТС	8000	\$300–350
5	«ЭНЕРГОХАУС»	РАУШСКАЯ НАБ., 16	«МОСЭНЕРГО»	ГАЗПРОМБАНК	6 400	\$475–500

* БЕЗ УЧЕТА СТОИМОСТИ ЭКСПЛУАТАЦИОННЫХ УСЛУГ; ** ВКЛЮЧАЯ СТОИМОСТЬ ЭКСПЛУАТАЦИОННЫХ УСЛУГ

Безусловно, аренда офисного блока площадью 6400 кв. м в «Башне на набережной-1», так же, как и аренда 6000 кв. м в «Крылатских холмах» — это значительные сделки. Однако большинство респондентов не скрывали, что они поставили эти сделки в верхнюю часть листинга по другой причине: из-за громких имен арендаторов — IBM и Microsoft. В результате крупнейшая сделка года на этом рынке — аренда 18500 кв. м ФК «Уралсиб» — заняла всего лишь третье место. Что касается БП «Дербеневский», то участники опроса признают его одним из лучших офисных комплексов класса В. Поэтому неудивительно, что МТС арендовала в нем столь значительную площадь, а сама сделка по-

пала на четвертое место в рейтинге. Аренда Газпромбанком офиса в «Энергохаусе», хотя и была включена большинством респондентов в листинг, по количеству поданных голосов ненамного опередила другие сделки — ТНК/ВР (Арбат, 10), SUEK («Дербеневский»), CSFB («Романов Двор-2»), «Ренессанс-страхование» («Дербеневский»). Безусловно, аренда офисного блока площадью 6400 кв. м в «Башне на набережной-1», так же, как и аренда 6000 кв. м в «Крылатских холмах» — это значительные сделки. Однако большинство респондентов не скрывали, что они поставили эти сделки в верхнюю часть листинга по другой причине: из-за громких имен арендаторов — IBM и Microsoft.



АЛЕКСАНДР БАСАЛАЕВ

Central City Tower (слева) стал самым известным бизнес-центром, проданным в 2004 году. «Башня на Набережной-1» заняла первое место в рейтинге девелоперских проектов текущего года

3. САМАЯ ЗНАЧИМАЯ СДЕЛКА КУПЛИ-ПРОДАЖИ КОММЕРЧЕСКИХ ПОМЕЩЕНИЙ В 2004 ГОДУ

№	НАЗВАНИЕ	АДРЕС	ПРОДАВЕЦ	ПОКУПАТЕЛЬ	ПЛОЩАДЬ, КВ. М	ОРИЕНТИРОВОЧНАЯ СУММА СДЕЛКИ
1	БЦ CENTRAL CITY TOWER	ОВЧИННИКОВСКАЯ НАБ., 22	БАНК «ПЛАТИНА»	«ПЕРМСКАЯ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННАЯ ГРУППА» (ПФПГ)	38 000	\$50 МЛН
2	БЦ «БЕРЛИНСКИЙ ДОМ»	УЛ. ПЕТРОВКА, 5	WEST GKA	EASTERN PROPERTY HOLDING	14 500	\$40 МЛН
3	БЦ «САМСУНГ»	ГНЕЗДНИКОВСКИЙ ПЕР., 1–2	КАЗКОММЕРЦБАНК	ПФПГ	11 500	\$35 МЛН
4	ГОСТИНИЦА «ИНТУРИСТ»	УЛ. ТВЕРСКАЯ, 3	SVL	КАЗКОММЕРЦБАНК	ПРОЕКТ РЕКОНСТРУКЦИИ	\$30 МЛН
5	ТРЦ «АТРИУМ» / «СЕДЬМОЙ КОНТИНЕНТ»	УЛ. ЗЕМЛЯНОЙ ВАЛ, 33	СЕДЬМОЙ КОНТИНЕНТ	«ИНВЕСТИНЕДВИЖИМОСТЬ»	4 000	\$22 МЛН

Явных предпочтений в этом рейтинге респонденты не отдали никому. Номинантов пятерки разделяют всего два-три голоса. Покупка ПФПГ бизнес-центра Central City Tower впечатлила респондентов не только суммой сделки и качеством приобретенного объекта, но и небывалой активностью ПФПГ на столичном рынке коммерческой недвижимости. За несколько месяцев компания успела купить в Москве три офисных комплекса, общей стоимостью свыше \$100 млн. Респонденты даже включили в рейтинг (причем под третьим номером) сделку по приобретению ПФПГ бизнес-центра «Самсунг», хотя она была совершена в конце 2003 года. Покупка «Берлинского Дома», наверное, была одной из самых разрекламиро-

ванных сделок года, поэтому ее появление в рейтинге удивления не вызывает. Что касается продажи прав на реконструкцию уже снесенного «Интуриста», то участники опроса проявили интерес к этой сделке в том числе из-за своеобразной рокировки, которую произвел Казкоммерцбанк, фактически поменявший инвестиции в БЦ «Самсунг» (проданный ПФПГ) на инвестиции в строительство новой гостиницы. Не менее интересна и сделка с площадью магазина «Седьмой континент» в «Атриуме». «Инвестнедвижимость» купила эти 4000 кв. м, чтобы сдать в аренду тому же «Седьмому континенту» за \$2 млн в год. Участники опроса просто не смогли пройти мимо столь неординарной сделки.

4. ЛУЧШАЯ ДЕВЕЛОПЕРСКАЯ КОМПАНИЯ 2004 ГОДА НА РЫНКЕ КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ

№	НАЗВАНИЕ	ГОД ВЫХОДА НА РЫНОК
1	ENKA INSAAT VE SANAYI A.S.	1991
2	«КАПИТАЛ ГРУП»	1991
3	«ЛЕГИОН ДЕВЕЛОПМЕНТ»	2003
4	СМІ DEVELOPMENT	2001
5	«ФОРУМ ПРОПЕРТИЗ»	1992

ЕНКА — безоговорочный лидер этого рейтинга. «Капитал Групп» столь же уверенно занимает второе место. Причем позиции ведущих компаний столичного девелопмента ЕНКА и «Капитал Групп» занимают не только благодаря проектам-2004. Участвовавшие в опросе представители консалтинговых компаний признавали, что во многом на их решение повлиял тот факт, что ЕНКА и «Капитал Групп» являются пионерами российского девелопмента, реализовавшими целый ряд успешных проектов. «Легион Девелопмент», напротив, герой именно этого года. Компания, к созданию которой причастны владельцы БИН-банка, выкупила у АФК «Система» недостроенный бизнес-парк на Большой Ордынке (БП «Легион»), завершила его строительство и заявила о намерении реализовать еще по меньшей мере четыре девелоперских проекта. Чем и заслужила третье место в рейтинге. СМІ Development и «Форум пропертиз», по результатам опроса, от «Легион Девелопмент» отстали ненамного. Среди претендентов на попадание в пятерку лучших также были «Романов Девелопмент Групп», «Система Галс», «Оптиматех-ностимул», IKEA и «Гиперцентр».

5. ЛУЧШАЯ КОНСАЛТИНГОВАЯ КОМПАНИЯ 2004 ГОДА НА РЫНКЕ КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ

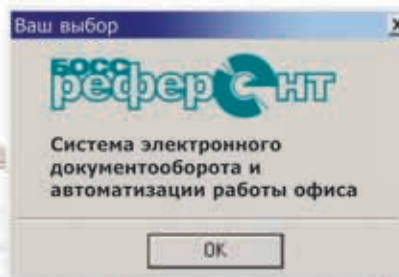
№	НАЗВАНИЕ	ГОД ВЫХОДА НА РЫНОК
1	JONES LANG LA SALLE	1994
2	COLLIERS INT.	1994
3	KNIGHT FRANK	2003
4	NOBLE GIBBONS	1994
5	STILES & RIABOKOBYLKO	1995

Консалтинговые компании рынка коммерческой недвижимости Москвы последние десять лет активно используют принцип цеховой замкнутости. Colliers Int., Jones Lang La Salle, Noble Gibbons и Stiles & Riabokobylko давно и с успехом эксплуатируют имидж «большой четверки» консалтингового бизнеса. В этом году им пришлось потесниться и принять в свои ряды компанию Knight Frank, во многом благодаря серьезной репутации этой компании на западном рынке услуг real-estate консалтинга и брокериджа. Что касается расстановки мест в этой пятерке, то она не принципиальна. Девелоперские компании, определявшие наилучших среди этих лучших, зачастую просто не знали, какую компанию выбрать, и расставляли их в списке исходя из сиюминутного предпочтения. Впрочем, стоит отметить, что в результатах некоторых опросов присутствовали не все представители этой пятерки. Ряд девелоперов на место вошедших в рейтинг-лист консультантов ставили другие компании: Penny Lane, Swiss Realty, ABN Realty. Так что конкуренция у «цеховых» компаний консалтинга все-таки есть.

КАКИМ ВЫ ВИДИТЕ ВАШ БИЗНЕС?



- Документационное обеспечение управления
- Каким вы видите ваш бизнес?
- управление эффективно, действия согласованы ☒ ДА ☐ НЕТ
 - затраты времени максимально продуктивны ☒ ДА ☐ НЕТ
 - личная ответственность каждого – корпоративная истина ☒ ДА ☐ НЕТ
 - история любого вопроса доступна в считанные секунды ☒ ДА ☐ НЕТ
 - ни одна гениальная идея не остается без внимания ☒ ДА ☐ НЕТ
 - знания и опыт сотрудников – собственность компании ☒ ДА ☐ НЕТ
 - быстрая реакция на перемены – преимущество в конкурентной борьбе ☒ ДА ☐ НЕТ



АйТи

IBM Lotus software

IBM Business Partner

Группа компаний АйТи
117485, Москва, ул. Профсоюзная, 84/32
Тел: (095) 974 7979 • 748 1345
Факс: (095) 129 1275 • 333 6412
E-mail: boss-referent@it.ru
www.it.ru www.boss.ru

Представительства:

Волгоград: (8442) 34 1060
Екатеринбург: (343) 378 3340
Иркутск: (3952) 25 8302
Казань: (8432) 11 4940

Краснодар: (8612) 64 0631
Красноярск: (3912) 59 1195
Н. Новгород: (8312) 61 9184
Новосибирск: (3832) 35 6703
Омск: (3812) 23 3786

Пермь: (3422) 48 6585
Ростов-на-Дону: (8632) 40 1540
Самара: (8462) 77 9191
Санкт-Петербург: (812) 326 4588
Тюмень: (3452) 39 9160

Уфа: (3472) 25 3853
Хабаровск: (4212) 32 9408
Челябинск: (3512) 66 4639
Алматы: (3272) 73 0034
Киев: (38044) 212 0206

6. САМЫЙ ПЕРСПЕКТИВНЫЙ ДЕВЕЛОПЕРСКИЙ ПРОЕКТ, НАЧАТЫЙ В 2004 ГОДУ

№	НАЗВАНИЕ	АДРЕС	ДЕВЕЛОПЕР	ПЛАНИРУЕМАЯ ПЛОЩАДЬ, КВ. М	ОРИЕНТИРОВОЧНАЯ СТОИМОСТЬ, \$
1	«ДУКАТ ПЛЭЙС-3»	УЛ. ГАШЕКА, 6	HINES	28 000	45 МЛН
2	БП «АВРОРА-2»	САДОВНИЧЕСКАЯ НАБ., 82	«ФОРУМ ПРОПЕРТИЗ»	46 000	55 МЛН
3	«ГОРОД СТОЛИЦ»	ММДЦ «МОСКВА-СИТИ», УЧ. 9 (КРАСНОПРЕСНЕНСКАЯ НАБ.)	«КАПИТАЛ ГРУП»	250 000	250 МЛН
4	CITYDELL	УЛ. ЗЕМЛЯНОЙ ВАЛ, 11–19	ЗАО «ТЕМА»	98 000	120–150 МЛН
5	«КАПИТАЛ-ПЛАЗА»	1-Й ЛЕСНОЙ ПЕР.	«КАПИТАЛ ГРУП»	49 000	80 МЛН

Представители консалтинговых компаний даже не пытались скрывать, что ставят «Дукат Плэйс-3» на первую строчку рейтинга исключительно благодаря репутации девелопера проекта — компании Hines — на западных рынках. Там девелоперская репутация компании не подлежит сомнению — следовательно, не должна она подлежать сомнению и в России. Возможно, тезис спорный, но участники опроса таковым его не посчитали, несмотря на то, что пока Hines намного уступает и в качестве, и в объеме офисного строительства проектам таких компаний, как ЕНКА или «Капитал Групп». «Форум пропертиз» — теневой лидер большинства остальных рейтингов — в данном случае получил второе место со своим проектом «Аврора-2». Что ка-

сается проектов «Капитал Групп», то они, как признали респонденты, вошли в рейтинг по вполне стандартным причинам: большой объем строительства и капиталовложений и общепризнанная репутация застройщика.

C Citydell ситуация несколько иная. Представители консалтинговых компаний предполагают, что этот проект, судя по архитектурным планам в стиле high-tech, может стать первой архитектурной жемчужиной на востоке Садового кольца Москвы, которая будет соответствовать уровню бизнес-центра класса А. Проект кредитует Внешторгбанк, поэтому в его реализации сомневаться не приходится.

7. САМЫЙ АКТИВНЫЙ БАНК НА РЫНКЕ КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ В 2004 ГОДУ

№	БАНК	ВЕДУЩИЕ ПРОЕКТЫ
1	СБЕРБАНК РФ	СОГЛАШЕНИЯ ПО ИНВЕСТИРОВАНИЮ И КРЕДИТОВАНИЮ ПРОЕКТА «ЗОЛОТОЙ ОСТРОВ» В РАЗМЕРЕ \$500 МЛН. КРЕДИТОВАНИЕ СТРОИТЕЛЬСТВА ОБЪЕКТОВ ММДЦ («СЕВЕРНАЯ БАШНЯ»). ФИНАНСИРОВАНИЕ СТРОИТЕЛЬСТВА ТЦ «ЕКАТЕРИНОВКА»
2	РАЙФФАЙЗЕНБАНК	КРЕДИТОВАНИЕ ПРОЕКТОВ БЦ «РОМАНОВ ДВОР-2», БП «АВРОРА-2»
3	«НИКОЙЛ»	УЧАСТИЕ В ПРОЕКТЕ ММДЦ «МОСКВА-СИТИ» (БАШНЯ «ФЕДЕРАЦИЯ»)
4	«ВИЗАВИ»	ФИНАНСИРОВАНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ КОМПАНИИ «ВИЗАВИ»
5	«ГЛОБЭКС»	ИНВЕСТИЦИИ В ТОЦ «НОВИНСКИЙ»

Банки, работающие на рынке коммерческой недвижимости Москвы, как правило, предпочитают не афишировать свою деятельность. Одним из их требований при заключении инвестиционных контрактов или предоставлении кредитов является требование безусловного соблюдения конфиденциальности содержащейся в договоре информации. Тем не менее нам удалось заполнить пьедестал.

Сбербанк — безусловный лидер этого рейтинга. Первую позицию рейтинга он во многом обеспечил себе участием в проекте «Золотой остров». Не менее важным был и тот факт, что Сбербанк проводит политику тотальных инвестиций в объекты недвижимости (до нескольких десятков объектов в год) — этим занимается специально созданное Управление финансирования строительных проектов Сбербанка. «Райффайзенбанк» занял вторую строчку благодаря кредитованию строительства проектов «Романов Двор-2» и «Аврора-2». Кроме того «Райффайзенбанк» стал пионером рефинанси-

рования строительных проектов, то есть предоставления кредитов девелоперам проектов под залог уже имеющихся в их собственности зданий. Собственно, и «Романов Двор-2» и «Аврора-2» финансировались банком именно по этой схеме (соответственно под «Романов Двор-1» и «Аврора-1»).

«НИКОЙЛ» получил голоса респондентов исключительно благодаря своему участию в строительстве (пока еще не начатому) башни «Федерация». «Визави» — потому что приобрел славу (в том числе поддержанную рекламной кампанией) ведущего скупщика «бросовой» недвижимости и промышленных предприятий Москвы с целью получения земельных участков под новую застройку. Банк «Глобэкс» — только благодаря спасению проекта ТОЦ «Новинский», который до его покупки банком четыре года находился в «замороженном» состоянии. Среди других банков, претендовавших на попадание в «пятерку», были Внешторгбанк, Импексбанк и Москоммерцбанк.

8. ЛУЧШИЙ ТОРГОВЫЙ КОМПЛЕКС, ПОСТРОЕННЫЙ В 2004 ГОДУ

	НАЗВАНИЕ	АДРЕС	ДЕВЕЛОПЕР	ОБЩАЯ ПЛОЩАДЬ, КВ. М	ТОРГОВАЯ ПЛОЩАДЬ, КВ. М
1	ТРК* «МЕГА-2»	ХИМКИ, 8-Й МИКРОРАЙОН	ИКЕА	250 000	180 000
2	ТЦ** «МОСМАРТ-2»	ДМИТРОВСКОЕ ШОССЕ, 116	«ГИПЕРЦЕНТР»	26 000	20 000
3	ТРК «ВЭЙПАРК»	71-Й КМ МКАД	«РОСИТАЛ»	55 000	40 000
4	ТОЦ*** «НОВИНСКИЙ»	НОВИНСКИЙ БУЛЬВАР, 31	БАНК «ГЛОБЭКС»	16 000	10 500
5	ТЦ «АШАН — КРАСНОГОРСК»	КРАСНОГОРСК, 4-Й МЯКИНСКИЙ ПР.-Д, 11	«АШАН»	20 000	16 000

* ТОРГОВО-РАЗВЛЕКАТЕЛЬНЫЙ КОМПЛЕКС ** ТОРГОВЫЙ ЦЕНТР *** ТОРГОВО-ОФИСНЫЙ ЦЕНТР

Поддавливающее большинство респондентов опроса назвали ТРК «Мега-2» лучшим торговым комплексом 2004 года. Участников впечатлили и размеры ТРК, и качество девелопмента. В последнем, впрочем, никто не сомневался еще на старте проекта благодаря репутации ИКЕА, полученной после сдачи своего первого комплекса «Мега» в Теплом Стане. Респондентов также не смутило и то обстоятельство, что «Мега-2» официально будет открыт только 2 декабря. Что касается остальных номинантов пятерки, то разрыв между «Мосмартом-2», «Вэйпарком» и «Новинским» всего в

два-три голоса. «Ашан», по результатам голосования, отстал значительно сильнее и не намного опередил такие комплексы, как «Калужский», «Екатериновка», L-153, «Весна», «Бум» и «Александр Лэнд».

Результаты опроса выявили еще одну любопытную деталь: большинство лучших торговых центров Москвы и Подмосковья 2004 года возведены за пределами МКАД. Участники опроса считают, что причина — в дороговизне столичной земли и более сложной, чем в области, процедуре согласования проектов.

9. ЛУЧШИЙ ОФИСНЫЙ КОМПЛЕКС, ВВЕДЕННЫЙ В ЭКСПЛУАТАЦИЮ В 2004 ГОДУ

НАЗВАНИЕ	АДРЕС	ДЕВЕЛОПЕР	ОБЩАЯ ПЛОЩАДЬ, КВ. М	ТОРГОВАЯ ПЛОЩАДЬ, КВ. М
1 БЦ* БАШНЯ НА НАБЕРЕЖНОЙ-1	ММДЦ «МОСКВА-СИТИ», КРАСНОПРЕСНЕНСКАЯ НАБ.	ЕНКА	23 000	17 000
2 БП** «ЛЕГИОН-1»	УЛ. БОЛЬШАЯ ОРДЫНКА, 40	«ЛЕГИОН ДЕВЕЛОПМЕНТ»	60 000	48 000
3 БЦ «НА БРЕСТСКОЙ»	УЛ. 1-Я БРЕСТСКАЯ, 29/22	«КАПИТАЛ ГРУП»	15 000	11 375
4 БЦ «РОМАНОВ ДВОР-2»	РОМАНОВ ПЕР., 4А	«РОМАНОВ ДЕВЕЛОПМЕНТ ГРУП»	26 000	12 625
5 ТОК*** «ЧЕРРИ-ТАУЭР»	УЛ. ПРОФСОЮЗНАЯ, 56	«ОПТИМОТЕХНОСТИМУЛ»	100 000	45 000

*БИЗНЕС-ЦЕНТР **БИЗНЕС-ПАРК ***ТОРГОВО-ОФИСНЫЙ КОМПЛЕКС

«Башня на набережной-1» — первое в комплексе из трех зданий, которые собирается возвести в «Москва-Сити» компания ЕНКА. Как и в случае с «Мега-2», выбор этого проекта в качестве лучшего на рынке из реализованных в 2004 году во многом был обусловлен репутацией застройщика. ЕНКА уже много лет признается одним из лучших офисных девелоперов Москвы. И на этот раз компании удалось подтвердить свою репутацию: более 90% офисов были сданы в аренду еще на этапе строительства. БП «Легион», проект, первоначально строившийся компанией «Система Галс», а затем приобретенный и достроенный «Леги-

он Девелопмент», занял в опросе преимущественно второе-третье место. Однако его упоминали далеко не все респонденты. В свою очередь, бизнес-центры «На Брестской» и «Романов Двор-2» упоминались почти всеми участниками опроса, но занимали преимущественно последние места в пятерке. ТОК «Черри-Тауэр» занял только пятое место, но с существенным отрывом от своих преследователей — офисных комплексов «Чистопрудный бульвар», «Дербеневский», «Кантри-Парк». Кроме того, «Черри-Тауэр» стал единственным офисным комплексом класса В, а не А, вошедшим в пятерку лучших по итогам 2004 года.

10. САМЫЙ ВЛИЯТЕЛЬНЫЙ В 2004 ГОДУ ЧИНОВНИК НА РЫНКЕ НЕДВИЖИМОСТИ

№	ФИО	ДОЛЖНОСТЬ
1	РЕСИН ВЛАДИМИР ИОСИФОВИЧ	ПЕРВЫЙ ЗАМЕСТИТЕЛЬ МЭРА В ПРАВИТЕЛЬСТВЕ МОСКВЫ, РУКОВОДИТЕЛЬ КОМПЛЕКСА АРХИТЕКТУРЫ, СТРОИТЕЛЬСТВА, РАЗВИТИЯ И РЕКОНСТРУКЦИИ ГОРОДА (КАСРР)
2	ЛУЖКОВ ЮРИЙ МИХАЙЛОВИЧ	МЭР МОСКВЫ
3	РОСЛЯК ЮРИЙ ВИТАЛЬЕВИЧ	ПЕРВЫЙ ЗАМЕСТИТЕЛЬ МЭРА В ПРАВИТЕЛЬСТВЕ МОСКВЫ, РУКОВОДИТЕЛЬ КОМПЛЕКСА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ И РАЗВИТИЯ ГОРОДА (КЭПР)
4	ШАНЦЕВ ВАЛЕРИЙ ПАВЛИНОВИЧ	ВИЦЕ-МЭР МОСКВЫ, РУКОВОДИТЕЛЬ КОМПЛЕКСА РАЗВИТИЯ НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПОТЕНЦИАЛА ГОРОДА, МЕЖРЕГИОНАЛЬНЫХ И ОБЩЕСТВЕННЫХ ОТНОШЕНИЙ
5	ДЕГТЕВ ГЕННАДИЙ ВАЛЕНТИНОВИЧ	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ КОМИТЕТА ПО ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЮ КОНКУРСОВ И АУКЦИОНОВ

ПЬЕДЕСТАЛ В НОМИНАЦИИ «Самый влиятельный чиновник» поделили столичные чиновники

Никаких чиновников федерального правительства (за исключением единичных упоминаний замминприроды РФ Олега Митволя); никаких депутатов Госдумы РФ или Мосгордумы; никаких чиновников Московской области (за исключением единичных упоминаний губернатора Московской области Бориса Громова); никаких прокуроров и судей. Пьедестал поделили между собой чиновники московского правительства. Правда, места в «пятерке» они заняли не по ранжиру. Мэр Москвы Юрий Лужков уступил первое место руководителю

КАСРР Владимиру Ресину. По словам респондентов — потому, что «Лужков далеко, а Ресин значительно ближе». В свою очередь, руководитель КЭПР Юрий Росляк опередил вице-мэра Валерия Шанцева. Здесь респонденты в своих комментариях были более конкретны. По их мнению, конкурсная комиссия по предоставлению земельных участков (как, впрочем, и весь механизм предоставления земельных участков) перешла из-под контроля Валерия Шанцева под контроль Юрия Росляка. Именно поэтому для участников рынка вице-мэр сейчас представляется менее значимой фигурой, чем руководитель КЭПР. Косвенным образом эту точку зрения подтверждает и пятое место Геннадия Дегтева, прямого подчиненного господина Росляка. Среди других претендентов на попадание в рейтинг — глава «Москомархитектуры» Александр Кузьмин и заместитель мэра Иосиф Орджоникидзе, курирующий гостиничный бизнес и реконструкцию уникальных объектов недвижимости Москвы.

Студия "Фригетто дизайн"
Москва,
Новодевичий пр., 4
тел. 247-0810
e-mail: populuxe@yandex.ru

POPULUXE

Инновации в области
дизайна интерьеров

Консультации
по подбору мебели

Размещение заказа
у производителя

Оптимизация
и планирование бюджета

ДВИЖЕНИЕ ПО НАПРАВЛЯЮЩЕЙ

В итоговом выпуске обзора «Полезная площадь» мы попросили руководителей консалтинговых компаний, специализирующихся на рынке коммерческой недвижимости, назвать основные тенденции рынка в текущем году и дать прогноз их развития в 2005 году.

АНДРЕЙ ПЕТРОВ, ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА ОФИСНОЙ НЕДВИЖИМОСТИ КОМПАНИИ KNIGHT FRANK:

«В 2004 году наша компания зафиксировала около 20 сделок со стороны крупных корпораций по офисным площадям от 5 тыс. до 20 тыс. кв. м в бизнес-центрах высоких классов на ранних этапах строительства. Это означает, что ведущие девелоперы постепенно уходят от практики спекулятивного строительства и получают большой кредит доверия со стороны крупнейших арендаторов. То есть, в Москве формируется более зрелый рынок, где крупные арендаторы приобретают возможность получать более выгодные коммерческие условия. В то же время девелоперы порой на нулевой стадии строительства уже знают своих ключевых арендаторов, что позволяет им рассчитывать на более выгодные кредитные условия, а также существенно снижать риски. Мы можем с большой долей вероятности прогнозировать, что в следующем году эта тенденция получит дальнейшее развитие при непосредственном участии лидеров рынка».

ВЛАДИМИР ПИНАЕВ, ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА JONES LANG LASALLE:

«В этом году было совершено рекордное количество

крупных сделок аренды площадей — более 5 тыс. кв. м и даже более 10 тыс. кв. м. с участием западных арендаторов. Я уверен, что количество этих сделок будет только возрастать. Что касается тенденций рынка, то признаваемый всеми тренд повышения арендных ставок благодаря усилиям владельцев крупных бизнес-центров и торговых комплексов в самое ближайшее время станет реальностью. Хотя бы потому, что предложение больших офисных и торговых площадей ограничено».

АЛЕКСАНДР ЛИМАРЕНКО, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ AVN REALTY:

«На наш взгляд, наиболее значимой тенденцией года стал прорыв в области высотного строительства административных зданий. Многие десятилетия велись разговоры о необходимости такого строительства, приводились доводы как в пользу небоскребов, так и против них. Противники строительства высотных зданий отталкивались от идеи „физической“ несовместимости существующей архитектурной застройки центра Москвы и навязываемыми городу извне безликими башнями. Однако в условиях глобализации общества рано или поздно желание и необходимость вы-

сотного строительства должны были реализоваться».

ОЛЕГ МЫШКИН, ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА ОФИСНОЙ НЕДВИЖИМОСТИ И ИНВЕСТИЦИЙ COLLIERS INTERNATIONAL:

«Важнейшей тенденцией развития рынка является приход на рынок архитекторов мирового класса, к примеру, сотрудничество „Капитал Групп“ с голландским архитектором Эриком ван Эгераа-том, в частности в разработке проекта многофункционального комплекса „Город столиц“ в рамках Москва-Сити. Архитектурный проект еще одного будущего объекта Москва-Сити — проекта компании „Техинвест“ — выполняла американская компания Swanke Hayden Connell Architects, известная разработкой 202-метрового небоскреба Trump Tower в Нью-Йорке. Американская компания Skidmore, Owings & Merrill (SOM) выступает консультантом программы „Новое кольцо Москвы“ по вопросам планирования, проектирования и менеджмента высотных коммерческих и жилых зданий. Еще одна американская компания Hellmuth, Obata + Kassabaum, Inc. (НОК) выиграла тендер на создание архитектурной концепции застройки участка на Озерковской набережной, где компанией

„Стройинком-К“ будет построен офисный комплекс площадью примерно 50 тыс. кв. м. Приход на наш рынок международных архитекторов будет способствовать созданию более качественных продуктов международного уровня».

АЛЕКСЕЙ АВЕРЬЯНОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР VESCO CONSULTING:

«Нельзя не отметить появление нового вида офисной недвижимости — бизнес-парка, малоэтажного офисного комплекса, состоящего из разных по площади зданий, расположенного вблизи основных автомагистралей и, как правило, на окраинах. Особенность бизнес-парка в том, что в нем сконцентрирована вся необходимая для ведения бизнеса инфраструктура. Наша компания оптимистично смотрит на перспективы строительства бизнес-парков по целому ряду причин. Во-первых, бизнес-парк, обладая уровнем и качеством сервиса и инфраструктуры, аналогичным бизнес-центру того же класса, для арендатора обойдется намного дешевле. Кроме того, быстрорастущая компания сможет постепенно расширять арендуемые площади. Нельзя забывать, что бизнес-парк выгоден и для девелоперов низким процентом потери свободных площадей». **СФ**

Ценовая революция на рынке элитных коттеджей

Времена, когда в Подмосковье возводились только «дворцы», о которых простые смертные не могли даже мечтать, уходят в прошлое. На рынке загородной недвижимости появились компании, которые предлагают качественное частное жилье по доступной цене.

И это факт. Компания «Стройарсенал» — один из лидеров коттеджного строительства Истринского района Подмосковья, предлагает комфортабельные загородные дома по цене (с учетом земельного участка и отделки), сопоставимой со стоимостью квартиры в панельных новостройках Московской области.

С 1998 года компания «Стройарсенал» (www.7sa.ru) построила более 500 домов различного уровня, не считая отдельных особняков класса de luxe. Общая площадь сданных объектов загородного строительства «Стройарсенала» уже превысила 100 000 кв. м, что вполне сравнимо с площадью среднего городского микрорайона, застроенного высотными зданиями. Спрос на дома «Стройарсенала» соответствует высоким темпам строительства. Ежедневно своих хозяев находят по крайней мере два–три возводимых компанией загородных дома.

Во многом столь высокий спрос объясняется уникальными по потребительским качествам домами, в которых учтена специфика климатических и гидрологических условий Подмосковья. Особая конструкция монолитной фундаментной плиты предотвращает усадку грунта и защищает дом от сырости. При строительстве стен используются щелевой керамический кирпич и пенобетонные блоки, а на наружную отделку идет обшивочная полукруглая доска высшего качества. Эта технология позволяет возводить коттеджи в одном из самых востребованных и модных стилей Подмосковья — «кирпичный дом в деревянной шубе». Особое внимание компания уделяет обогреву коттеджей. Специальные термодатчики постоянно следят за поддержанием комфортной температуры. Дом отапливается в основном за счет теплого пола, а мощные радиаторы пригодятся, если ударят сильные морозы. Собственный камин по индивидуальному проекту, сауна, барбекю, навес для автомобиля, ландшафтные и прочие приятные детали в итоге превращают базовый «дом эконом-класса» от компании «Стройарсенал» в настоящий особняк для VIP-персон. При этом дом площадью 200–250 кв. м обойдется всего в 800–900 долларов США за метр.

При сложившейся конъюнктуре самым престижным направлением является северо-западное: Рублево-Успенское, Новорижское, Волоколамское и Пятницкое шоссе. Из всех этих направлений наиболее привлекательно, по мнению специалистов «Стройарсенала», Новорижское шоссе. Цены на недвижимость по этому направлению еще не взвинчены до уровня Рублевского шоссе, где стоимость сотки земли может достигать 25 тыс. долларов США. Кроме того, за 20–30 минут по Новорижскому шоссе можно без проблем проехать 35–45 км. На этом расстоянии сейчас строится три коттеджных поселка, цены на дома в которых от 600 до 900 долларов США за кв. м.



Заместитель генерального директора компании «Стройарсенал» Владимир Осташкевич говорит, что все, кто видел дома компании собственными глазами, вскоре принимали решение в их пользу. Быстрее всех среагировали риэлтеры: они первыми купили 30% построенных коттеджей, а часть покупателей приобрели коттеджи для дальнейшей перепродажи.

Каждый поселок ориентирован на своего покупателя и отличается удаленностью от Москвы, ландшафтом и архитектурным стилем, сроками сдачи строительства и, соответственно, ценой. Сейчас имеются предложения для клиентов с разным уровнем дохода. Подробную информацию о коттеджных поселках, расположенных в Истринском районе Подмосковья, можно найти на сайте: www.7sa.ru.

Что касается комфорта проживания, то здесь есть все, что подарила цивилизация городским жителям. Горячая и холодная вода автоматически подается в дом из артезианской скважины. Магистральный газ поможет избежать проблем на кухне. А если вы покупаете дом «под ключ», в его стоимость войдет внутренняя отделка, предусматривающая установку сантехники, монтаж сауны, камина и осветительных приборов. В зависимости от размеров покупаемого дома в этот список может войти купель и второй камин, ландшафтный дизайн участка, включая каменные дорожки, высаженную траву и молодые деревья, а также беседку-барбекю и навес для машины. В общем, всего не перечислишь, и как говорить, лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать.

Покупая собственный дом в «Финской деревне» вы наслаждаетесь природой и, как настоящие финны, паритесь в бане.



72%

российских предприятий на сегодняшний день так и не выкупили земельные участки, на которых расположены их промышленные объекты, по причине высоких цен и слабо проработанных норм и процедур выкупа земель. С таким заявлением выступил президент РСПП Аркадий Вольский на последнем съезде союза и обратился к правительству РФ с просьбой еще раз обратить внимание на этот вопрос. Глава РСПП поблагодарил президента за оперативность отклика на обращение делегатов предыдущего съезда по этой проблеме, но с сожалением отметил, что никакого сдвига в решении этого важного вопроса не произошло.

\$3 млрд

намерены инвестировать в разработку газовых и нефтяных месторождений России и Казахстана индийские нефтяные компании. Предполагается, что \$1,5 млрд будет вложено в разработку газового месторождения «Сахалин-3» и еще столько же — в разработку казахстанского нефтяного месторождения Курмангазы, имеющего потенциал в 1 млрд тонн нефти. Об этом сообщил посол Индии в РФ Канвал Сибал. Ранее индийская госкомпания ONGC Videsh Ltd. уже инвестировала \$1,7 млрд в проект «Сахалин-1». Новое соглашение между странами будет подписано во время визита в Индию Владимира Путина в начале декабря этого года.

25 лет

потребуется на то, чтобы увеличить спрос на энергию в глобальном масштабе



AP

на 20% в связи с бурным ростом китайской экономики. За тот же период объем парниковых газов в атмосфере увеличится на четверть. В настоящее время 60% энергии в Китае производится на теплостанциях, которые чрезвычайно вредны для окружающей среды. Однако правительство страны считает, что отказ от вредного производства экономически нецелесообразен, и спрос на электроэнергию продолжает расти. Переизбыток спроса на энергию привел к тому, что в этом году во многих районах участились случаи веерного отключения электричества.

18%

составило в среднем падение продаж пива в октябре по сравнению с сентябрем. У отдельных компаний этот показатель достигает 25%. Некоторые пивовары склонны считать такой спад следствием введенных ограничений на рекламу пива и набирающей темпы антипивной кампании. Обычно сезонное снижение продаж на пивном рынке не превышает 7–10%.


По прогнозам экспертов, нынешняя ситуация не существенно отличается от ожидаемой, и рост пивного рынка в 2004 году останется на уровне 5–8%. В пользу этих прогнозов говорит и тот факт, что Совет Федерации отверг законопроект, вводящий запрет на распитие пива в общественных местах, который в конце октября был одобрен Госдумой в третьем чтении.

24 руб./\$

может составить валютный курс в России в первом квартале 2006 года — такой вывод сделал британский банк HSBC, который опубликовал исследование, предсказывающее дальнейшую судьбу американской валюты на международном рынке. Согласно прогнозам аналитиков, в начале 2006 года ее курс может снизиться до уровня \$1,4–1,67 за евро. По мнению экспертов, в 2005 году максимальное падение американской валюты придется на лето, когда доллар будет стоить не более 27 рублей, а в 2006 году обвал курса продолжится. Мно-

гие российские эксперты согласны с прогнозами западных коллег и считают, что в последующие годы позиции доллара по отношению к рублю будут только слабеть, особенно если учесть планы Банка России к 2008 году свести инфляцию к 3–4%, что неминуемо приведет к укреплению рубля по отношению к другим мировым валютам.

20%

— на столько с июня 2004 года упал курс акций корпорации Coca-Cola. А по сравнению с 1998 годом, когда акции компании оценивались на бирже в \$88 за штуку, их нынешняя стоимость снизилась почти вдвое. По мнению президента компании Невила Исделла, снижение капитализации компании и объемов продаж прохладительных напитков в Северной Америке и Западной Европе связано с внутрикорпоративными проблемами и тем, что компания слишком медленно реагировала на растущий спрос на соки и воду. Глава Coca-Cola не согласился с мнением маркетологов, считающих, что проблемы компании связаны с увеличением потребителей, сидящих на диете. Coca-Cola надеется справиться с кризисом, увеличив расходы на \$350–400 млн на подготовку нового персонала, технические разработки, маркетинг и логистику, а также акцентировав внимание на продвижение своих ключевых брендов: Coca-Cola и Diet Coke. В настоящее время на эти направления компания расходует около \$2 млрд. Руководству Coca-Cola пришлось снизить оценку роста объемов продаж в 2005 году с предполагаемых 5–6% до 3–4%, а роста операционной прибыли — с 10% до 6–8%. 

ИНГОССТРАХ
Ingosstrakh

Ингосстрах платит. Всегда.



Главное –
наши **чувства,**
наши *чувства,*
об остальном позаботится
Ингосстрах.
Ингосстрах

лицензия №4064 Д МФ РФ

Тел.: (095) 956-5555 www.ingos.ru



Специальное приложение

«Новый год в Москве»

Дата выхода 29 ноября 2004

Секрет фирмы

light

ЕЛКА В МЕГАПОЛИСЕ. Новогодние предложения развлекательных центров

ЕЛКА ЗА ГОРОДОМ. Что готовят на Новый год подмосковные пансионаты

ПЛАТЬЕ СО ШЛЕЙФОМ. В чем встретить самый долгожданный праздник

ЕЛКИ И ХЛОПУШКИ. Как украсить дом к новогодним праздникам

ПОД УПАКОВКОЙ. Подарки на любой вкус

ВСЕ О РАСПРОДАЖАХ И СКИДКАХ

По вопросам размещения рекламы в приложении Light в 2005 году

обращайтесь по тел. **771-61-84**

e-mail: reklama@sf-online.ru