

Секрет Фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА № 01 (40) 12 ЯНВАРЯ — 18 ЯНВАРЯ 2004

www.sf-online.ru

СПЕЦИАЛЬНЫЙ ВЫПУСК

2003
ГОДОВОЙ ОТЧЕТ



ISSN 1727 - 4176



СДЕЛКИ ГОДА | КОМПАНИИ ГОДА | ВИЗИТЫ
ГОДА | РЕКЛАМА ГОДА | ИДЕИ ГОДА | ЛЮДИ
ГОДА | СТРОЙКИ ГОДА | ОШИБКИ ГОДА | ОБЕ-
ЩАНИЯ ГОДА | КНИГИ ГОДА | ЦИФРЫ ГОДА

какие планы на новый год?



с 2004 года – еженедельно

Секрет фирмы
ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ



Как только ни называли события вокруг ЮКОСа — расправой власти над политическим оппонентом, пересмотром итогов приватизации, операцией «чистые руки» и даже воинствующим антисемитизмом. Итог подвел советник президента России по экономическим вопросам Андрей Илларионов, назвавший дело ЮКОСа «антисобытием года»

8 ТЕМА ГОДА

Секрет фирмы

12 января – 18 января №01 (40)

главные темы:

[СДЕЛКИ ГОДА]

16

«Россия — один из крупнейших источников полезных ископаемых в мире,— прокомментировал сделку глава ВР лорд Джон Браун.— И это то место, где надо находиться»

[НАЗНАЧЕНИЯ ГОДА]

30

То, что новый руководитель «Вымпелкома» ни дня не работал в телекоммуникационной сфере, акционеров не смутило. Поскольку мобильная связь стала массовой услугой, опыт работы Александра Изосимова в сфере потребительских товаров, считают они, окажется очень полезным

[ВИЗИТЫ ГОДА]

38

Три часа он удерживал внимание публики, фонтанируя остроумными образами и неожиданными параллелями — от эволюции потребителя на примере игры в боулинг до уходящих корнями в средневековье различий между югом и севером Италии в контексте предпринимательских ценностей

[ИДЕИ ГОДА]

43

«На этом рынке до сих пор сохранилось достаточно странное отношение к брэнду. Сильных марок не так много. И я думаю, что в скором времени ребрэндингом займутся и другие банки»

с1



50 РЕКЛАМА ГОДА

«Я вообще не вижу тут проблемы: кому-то сняты цветные сны, кому-то черно-белые. Это все ханжество»



56 ТЕХНОЛОГИИ ГОДА

«При таком развитии событий вопрос, кто кого поглотил, является философским. Ответ можно получить, только сравнив состав прежних и новых акционеров»

содержание

ДНЕВНИК НАБЛЮДЕНИЙ

- 4 КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ
- 14 КОМПАНИИ ГОДА
- 28 ЛЮДИ ГОДА
- 72 ЦИФРЫ ГОДА

ТЕМА ГОДА

- 8 Главный приговор по делу ЮКОСа

Крупный бизнес в России не мог, не может и, судя по всему, еще долго не сможет не зависеть от Кремля

СДЕЛКИ ГОДА

- 16 Пребольшой бизнес

В 2003 году был побит пятилетний рекорд и по количеству сделок слияний и поглощений, и по их объемам

СТРОЙКИ ГОДА

- 24 Поточная застройка

Крупнейшая в стране пивоварня, крупнейший в мире офисный центр и другие крупнейшие стройки 2003 года

НАЗНАЧЕНИЯ ГОДА

- 30 Кадровые трофеи

Самые неожиданные, неоднозначные и скандальные кадровые перестановки 2003 года

ВИЗИТЫ ГОДА

- 38 Гуру-путешественники

В 2003 году Россию посетило немало бизнесменов первой величины и рекордное количество мыслителей от бизнеса

ИДЕИ ГОДА

- 43 Новое слово

Новые брэнды, новые форматы, но-

вые продукты — 2003 год оказался даже слишком богатым на новые перспективные идеи

РЕКЛАМА ГОДА

- 50 Образы для подражания

Реклама некоторых отечественных компаний в 2003 году не осталась незамеченной на Западе — тем более в России

ТЕХНОЛОГИИ ГОДА

- 56 Пионерская форма

Технологии, использованные в ряде проектов в 2003 году, опровергают мнение о том, что российский менеджмент — пещерный

СОВЕТЫ ГОДА

- 60 Мнение — сила

В 2003 году читатели «Секрета фирмы» в рамках проекта «Банк идей» дали предпринимателям массу ценных советов

ОШИБКИ ГОДА

- 64 Опасность выхода за рамки

Самые дорогие ошибки, самые скрупулезные провалы и самые горькие уроки 2003 года

ОБЕЩАНИЯ ГОДА

- 68 Плановые предсказания

Конец 2003 года стал временем раздачи бизнесом щедрых обещаний. Сквозь их призму 2004-й выглядит очень неплохо

КНИГИ ГОДА

- 70 Выбор «Секрета фирмы»

Выбор Strategy + Business

В БЛИЖАЙШИХ НОМЕРАХ:

«Секрет фирмы» готовит к выходу тематические страницы:

«IONE». ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

19.01.2004

«ПОЛЕЗНАЯ ПЛОЩАДЬ». КОММЕРЧЕСКАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ

26.01.2004

«ОТДЕЛ КАДРОВ». РЫНОК ТРУДА, ВАКАНСИИ, ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ

02.02.2004

По вопросам размещения рекламных и информационных материалов, пожалуйста, обращайтесь в рекламную службу журнала «Секрет фирмы»: (095) 771-6184, 771-6185

Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА

№ 01 (40) 12 ЯНВАРЯ — 18 ЯНВАРЯ 2004

Редакция

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

МАРИНА ИВАНОЩЕНКОВА

ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК

ИРИНА БОРИСОВА

ДИЗАЙНЕР

ИРИНА ДЕШАЛЬТ

ОТВЕТСТВЕННЫЙ

СЕКРЕТАРЬ

ВЯЧЕСЛАВ ГУДИЛН

ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР

АНДРЕЙ УТКИН

БИЛЬД-РЕДАКТОР

МАРИЯ УЖЕК

РЕДАКТОР

ТЕМАТИЧЕСКИХ СТРАНИЦ

IONE

ИГОРЬ ПУЧИГИН

РЕДАКТОР ОТДЕЛА

«БИЗНЕС-ПРАКТИКА»

ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА

ОБОЗРЕВАТЕЛИ

ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК,
СЕРГЕЙ КАШИН,
ЮЛИЯ ФУКОЛОВА

КОРРЕСПОНДЕНТЫ

НИКОЛАЙ ДИЦМАН,
ЮЛИЯ ИПАТОВА,
НАТАЛЬЯ ОБУХОВА,
ТАТЬЯНА ТКАЧУК

ЛИТЕРАТУРНЫЙ

РЕДАКТОР

ИРИНА СТЕПАЧЕВА-БОХЕНЕК

КОРРЕКТОРЫ

ЕЛЕНА ВОЙНАЛОВИЧ,
ОЛЬГА ЦВЕТКОВА

ДИЗАЙН

ТЕМАТИЧЕСКИХ

СТРАНИЦ

IONE,

ИЛЛЮСТРАЦИИ

АЛЕКСАНДР ВАСИН

ФОТОМАТЕРИАЛЫ

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

УЧРЕДИТЕЛЬ ООО «РУНЕТ ХОЛДИНГ МЕНЕДЖМЕНТ»
ИЗДАТЕЛЬ ООО «РУНЕТ ХОЛДИНГ МЕНЕДЖМЕНТ»
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЮРИЙ КАЦМАН

Коммерческие службы

ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

ЮРИЙ КАЛАШНОВ

ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ

ТАТЬЯНА КУРТАНОВА

(ДИРЕКТОР),

ОЛЬГА БЕСКИНА,

ВИКТОРИЯ ГАТИЛОВА,

ОЛЬГА ГЕРАЩЕНКО,

АННА ДАНИЛОВА,

НАДЕЖДА ПШЕНИЦЫНА,

ЮЛИЯ ТИХОМИРОВА

ДИРЕКЦИЯ ПО РЕКЛАМЕ

МАРИНА ХРУЩЕВА (ДИРЕКТОР),

ТАТЬЯНА АБАКУМОВА,

ЮЛИЯ БАРКОВА,

ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА,

ОЛЬГА КАНЕВСКАЯ,

ЕКАТЕРИНА РЯЗАНОВА

ДИРЕКТОР

ПО РАСПРОСТРАНЕНИЮ

КОНСТАНТИН СЛЕПНЕВ

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ

МАРИНА СЕМЕНОВА

СБОР И ОФОРМЛЕНИЕ

РЕКЛАМЫ

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



РАСПРОСТРАНЕНИЕ

БИЗНЕС-АГЕНТСТВО

ДЕЛОВОЙ ПРЕССЫ,

ТЕЛ. (095) 250-7677, 748-1943

ОТПЕЧАТАНО

В ТИПОГРАФИИ «АЛМАЗ-ПРЕСС», МОСКВА.

ТИРАЖ НОМЕРА 45 000 ЭКЗ. ЦЕНА СВОБОДНАЯ

Для писем и звонков

АДРЕС РЕДАКЦИИ,

ИЗДАТЕЛЯ

И УЧРЕДИТЕЛЯ

105066, МОСКОВА, ТОКМАКОВ

ПЕРЕУЛК. Д. 23, СТР. 1

ТЕЛЕФОНЫ РЕДАКЦИИ

(095) 771-6181,

771-6182 (ТЕЛ./ФАКС)

E-MAIL: EDITOR@SF-ONLINE.RU

ИНТЕРНЕТ WWW.SF-ONLINE.RU

Редакция не предоставляет справочной информации.

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

Материалы на таком фоне публикуются на коммерческих

условиях, ответственность за их содержание несет

рекламодатель

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

ЖУРНАЛ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЗАРЕГИСТРИРОВАН В МИНИСТЕРСТВЕ РЕПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ ПО ДЕЛАМ ПЕЧАТИ, ТЕЛЕРАДИОВЕЩАНИЯ И СРЕДСТВ МАССОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ. СВИДЕТЕЛЬСТВО ПИ № 77-15838 от 07.07.2003 Г.

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

Microsoft

КОНСУЛЬТАНТ

ParaType

© ООО «РУНЕТ ХОЛДИНГ МЕНЕДЖМЕНТ», 2003

строительство из дерева



459-71-93 233-22-92
www.pske.ru

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ РЕЙТИНГ, ПРИСВОЕННЫЙ РОССИИ МЕЖДУНАРОДНЫМ АГЕНТСТВОМ MOODY'S, СТАЛ СВОЕОБРАЗНЫМ ИНДИКАТОРОМ ПРОИСХОДЯЩИХ В СТРАНЕ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СОБЫТИЙ. ЧТОБЫ ДОБИТЬСЯ БЛАГОСКЛОННОСТИ MOODY'S, НУЖНО БЫЛО ОСУЩЕСТВИТЬ ЦЕЛЫЙ РЯД ПРЕОБРАЗОВАНИЙ.

Рейтинг за долги

Повышение суверенного рейтинга России сразу на два пункта (с Ba2 до Ba3), благодаря чему наша страна из группы «спекулятивных» перешла в категорию «инвестиционно привлекательных», воспринято рынком однозначно. Это стало для него сигналом: эксперты Moody's одобряют российские реформы, положительно оценивают перемены в экономике и прогнозируют дальнейший рост качественных изменений в развитии страны.

По крайней мере, один из главных экономических ужасов, которым пугали страну на протяжении всего 2002 года — так называемая «проблема-2003» — нас миновал.

В прошлом году предстояло выплатить около \$17 млрд в качестве возврата части внешнего долга, суммарный размер которого составляет около \$120 млрд, и процентов по нему. Однако России удалось вернуть эти деньги даже раньше оговоренного срока. «Это казалось невозможным, невероятным, но страна выплатила все полностью», — комментировал ситуацию советник президента по экономическим вопросам **Андрей Илларионов**. — Ни экономика страны, ни граждане ничего не заметили». А премьер-министр **Михаил Касьянов**, сообщая в октябре о выплатах госдолга, отметил, что совокупный его объем сократился со 100% от объема ВВП в 1999 году до 33% в 2003-м. «Этот показатель меньше, чем обычная норма в странах Евросоюза, где максимальный уровень госдолга достигает зачастую 60% от ВВП», — с удовлетворением констатировал глава кабинета министров. При этом России удалось сохранить темпы роста ВВП, которые последние пять лет устойчиво держались на уровне 6%.

Один из главных экономических ужасов, которым пугали страну на протяжении 2002 года — «проблема-2003», заключавшаяся в выплате около \$17 млрд внешнего долга и процентов по нему, — нас миновал.

России удалось заплатить эти деньги даже раньше оговоренного срока.

«Ни экономика страны, ни граждане ничего не заметили», — сказал советник президента по экономическим вопросам **Андрей Илларионов**.



Одновременно Банк России постоянно наращивал золотовалютные резервы, регулярно сообщая об очередном рекордном их объеме. В декабре 2003 года ЦБ уже располагал золотовалютными запасами на сумму более \$70 млрд — в полтора раза больше, чем в начале года. «Россия удачно воспользовалась шансом, который ей предоставили высокие цены на нефть и девальвация рубля в 1998 году, чтобы оплатить внешний долг и накопить золотовалютные резервы» — так прокомментировали в Moody's сложившуюся ситуацию. Кроме того, для подстраховки на случай возможного падения цен на нефть в прошлом году было решено сформировать так называемый стабилизационный фонд. Хотя появился он только в начале этого года, решение о его создании стало одним из факторов, обусловивших присвоение России инвестиционного рейтинга. В бюджете 2004 года размер фонда запланирован на уровне около 80 млрд рублей. Эти деньги будут использоваться для покрытия бюджетных расходов (в том числе и на оплату госдолга) в случае, если цена на нефть упадет ниже \$20 за баррель. Правда, правительство все же рассчитывает, что цены на нефть сохранятся в пределах \$22,5 за баррель. На таких оценках базируются и основные показатели бюджета-2004: доходы — 2742,8 млрд рублей, расходы — 2659,4 млрд рублей. Плюс ко всему еще и внешнеторговый оборот России весь прошлый год показывал устойчивый рост. По данным Государственного таможенного коми-

Президент России Владимир Путин ждет от президента агентства Moody's Джона Резерфорда (справа) дальнейшего повышения рейтинга



тета, за первые девять месяцев 2003 года он увеличился на 23,5% по сравнению с тем же периодом 2002 года. При этом экспортowała Россия по-прежнему больше, чем ввозила: сальдо внешнеторгового баланса за первые десять месяцев прошлого года составило \$62,9 млрд против \$48,9 млрд в январе—октябре 2002-го. Все эти макроэкономические показатели сыграли немаловажную роль, когда агентство Moody's в октябре 2003 года принимало решение о присвоении России инвестиционного рейтинга, несмотря на начавшуюся во второй половине прошлого года утечку капитала из страны и ситуацию вокруг ЮКОСа. И даже после ареста Михаила Ходорковского агентство не изменило своего мнения относительно будущего России. «Мы рассматриваем дело Ходорковского как изолированный случай, а не начало крупномасштабной атаки на право собственности», — ответил на все намеки о преждевременности присвоения России инвестиционного рейтинга вице-президент Moody's Джонатан Шиффер.

Утечка капитала, составившая в России в третьем квартале 2003 года около \$7,7 млрд (после ареста одного из акционеров ЮКОСа Платона Лебедева), беспокоит его несколько больше, однако лишь как вероятная угроза в будущем. «Мы не можем пересматривать рейтинг только потому, что утечка капитала в одном, двух кварталах увеличилась, — заявил господин Шиффер. — Я думаю, что способность России платить по долгам сохранится независимо от этого показателя. Однако если в ближайшие три-пять лет утечка капитала будет ежегодно составлять \$20–25 млрд, это уже другой вопрос».

Примечательно, что даже результаты выборов в Госдуму, для многих оказавшиеся неожиданными, с формальной точки зрения не противоречили позиции Moody's. Развяжая причину повышения рейтинга России, агентство среди прочих приводило и довод о «сокращении политического риска в стране». Тот

факт, что пропрезидентская партия «Единая Россия» заняла почти половину мест в парламенте, означает в первую очередь большую стабильность и предсказуемость действий Госдумы. Законы, выдвигаемые президентом, она будет принимать достаточно быстро и без особых возражений. Хотя, конечно, присутствие в парламенте блока «Родина», призывающего к пересмотру итогов приватизации, и почти полное отсутствие представителей правых (СПС и «Яблока»), ратующих за либерализацию экономики, оптимизма бизнесу не прибавляют.

Либеральные реформы

Разумеется, одних только финансовых и политических достижений было бы недостаточно. В официальном сообщении по поводу присвоения нашей стране более высокого рейтинга Moody's отметило заслуги правительства в проведении «разумной налоговой политики», а также высказалось удовлетворенность общим ходом реформ. В общем-то налоговая реформа действительно в прошлом году сдвинулась с мертвой точки, хотя, как всегда, не обошлось без негатива. Был принят закон об отмене с 1 января 2004 года налога с продаж и снижении ставки НДС с 20 до 18%. Правда, одновременно правительство собирается заставить все российские предприятия открыть спецсчета для зачисления НДС. Нововведение затронет даже те компании, которые от НДС освобождены. Снять деньги с такого счета сама фирма не сможет: средства будут поступать либо в бюджет, либо на счет контрагента этой компании в рамках взаимозачета по НДС. По подсчетам Минэкономразвития, в общей сложности на счетах будут ежемесячно оставаться от 60 млрд до 100 млрд рублей, которыми компании не смогут пользоваться (что нивелирует положительный эффект от снижения ставки НДС на 2%). По мнению замглавы Минэкономразвития Аркадия Дворковича, «если уж будет принято ре-

«Год был интересен неоднозначными событиями»



Э К С П Е Р Т

Патриция М. Клоэрти,
председатель совета директоров
и исполнительный директор Delta Capital
Management:

— Я считаю, что самым знаменательным событием для российского бизнеса в 2003 году стало повышение рейтинга России международными рейтинговыми агентствами Moody's и Fitch. Присвоение инвестиционного рейтинга означает возросшую уверенность в стабильности страны и доверие к политике разумного управления финансовыми обязательствами. Повышение рейтинга, несомненно, создало дополнительные предпосылки для дальнейшего роста бизнеса в России.



Э К С П Е Р Т

Алексей Буянов,
первый вице-президент, руководитель
финансово-инвестиционного комплекса АФК
«Система»:

— Прощедший год был весьма насыщен событиями, особенно политическими, однако инвестиционный пейзаж страны определяли не только они. Основным экономическим событием года, по моему мнению, стала сделка ТНК-ВР, которая по своей значимости вышла далеко за пределы нефтяного сектора и обозначила новый этап в отношении зарубежных стратегических инвесторов к российским компаниям. Значимость сделки прежде всего в ее размере: впервые за российскую компанию была заплачена такая серьезная сумма. На мой взгляд, это событие демонстрирует некий перелом в отношении западных инвесторов к справедливой стоимости российских активов, и в ближайшее время, я надеюсь, мы увидим дальнейшие подтверждения этой тенденции.

Что касается АФК «Система», то для нас это событие стало еще одним индикатором правильности собственной стратегии, ориентированной на партнерство с крупными международными стратегическими инвесторами в наших бизнесах, как это есть в МТС с Deutsche Telekom, а в РОСНО — с Allianz AG. В целом год был интересен неоднозначными событиями, но общая его направленность получилась позитивной.



Э К С П Е Р Т

Гамид Костоев,
генеральный менеджер PRP Group:

— Я бы назвал в качестве главного события недавние выборы в Государственную думу. Несмотря на, казалось бы, политический характер этого события, влияние на бизнес не исключено, поскольку в результате власти удалось практически устраниТЬ имевший место барьер на пути реализации масштабных перемен в стране, которые затронут и российский бизнес.

шение о введении (спецсчетов для НДС.— **СФ**), то нужно, соответственно, снизить ставку НДС в среднем до 13%».

Кроме того, в прошлом году Госдума успела принять в первом чтении законопроект о снижении единого социального налога с нынешних 35,6 до 30% (при зарплате сотрудника до 4 тыс. рублей в месяц) или до 20% (при зарплате сотрудника свыше 4 тыс. рублей в месяц). Одновременно подготовлен проект закона о снижении налога на имущество физических лиц с 2% до 0,1–0,5%. Правда, рассчитывать его будут исходя из рыночной стоимости имущества, а не в соответствии с нормативами БТИ, как сейчас. Не исключено, что в денежном выражении налог в ряде случаев резко вырастет.

Не менее важным для российских предприятий стало и принятие нового Таможенного кодекса (ТК), вступившего в силу с 1 января 2004 года. В целом ТК более либерален, нежели его прежняя редакция. Он написан на основе Международной конвенции об упрощении и гармонизации таможенных процедур, а при подготовке части его положений учитывалось законодательство многих развитых стран, в том числе и США. В результате существенно упрощается оформление товаров на таможне. Однако из-за непродуманности отдельных формулировок кодекс получился недоработанным. Если изначально одним из основных достоинств документа называли его прямое действие, до минимума снижающее вмешательство министерств и ведомств, которые своими подзаконными актами могут по-разному трактовать положения кодекса, то к концу года стало ясно, что всевозможных разъяснений не миновать. Кодекс получился настолько непонятным, что в дополнение к нему подготовлено 17 постановлений правительства и 80 разъяснений ГТК.

Но даже это не исправило ситуацию. Так, незадолго до вступления ТК в силу обнаружилось, что существовавший с 1992 го-

«Мы рассматриваем дело Ходорковского как изолированный случай, а не начало крупномасштабной атаки на право собственности»,— отметил все возражения о преждевременности присвоения рейтинга вице-президент Moody's Джонатан Шиффер.

Утечка капитала из России, составившая в третьем квартале 2003 года после ареста одного из акционеров ЮКОСа Платона Лебедева около \$7,7 млрд, беспокоит господина Шиффера несколько больше, однако лишь как вероятная угроза в будущем.



Илья Ефимьев, Е.

да льготный налоговый режим толлинга (сырье, ввезенное в Россию, переработанное здесь и впоследствии вывезенное за рубеж, от взимания НДС освобождалось) с 1 января этого года отменяется. А все потому, что депутаты допустили в новом кодексе ошибочную формулировку — они назвали экспорт продукции при толлинге вывозом. Между тем Налоговый кодекс освобождает от уплаты НДС именно при экспорте. И представители ГТК уже поспешили заявить, что, несмотря на явный просчет депутатов, не собираются нарушать закон и станут взимать НДС при толлинге до тех пор, пока в Таможенный кодекс не будут внесены соответствующие поправки.

Еще одним преобразованием 2003 года, столкнувшимся, однако, с большими трудностями при его внедрении, стало начало пенсионной реформы. В прошлом году был составлен список управляющих компаний, которым граждане могут доверить свои пенсионные накопления, а также определена дата начала перехода на новую систему управления пенсиями — 1 января 2004 года. К управлению пенсионными накоплениями россиян Минфин допустил 55 компаний. Некоторые из них появились в последние год-два, и их названия ничего не говорят даже экспертам. Кроме того, четких критериев оценки деятельности управляющих компаний не существует до сих пор, и граждане просто не понимают, кому можно доверять. С другой стороны, Внешэкономбанк, куда переданы пенсионные накопления тех граждан, которые до 31 декабря не выбрали управляющую компанию, вызывает много нареканий. Структура его управления финансами непрозрачна, а возможности банка зарабатывать, обеспечивая пенсионерам достойный размер пенсии, сомнительны. Дело в том, что ВЭБ вкладывает деньги в государственные ценные бумаги, доходность кото-

Новый Таможенный кодекс сделал толлинг беззащитным перед НДС



рых в среднем 8–9%, в то время как ежегодная инфляция держится на уровне 12%.

Умерщвление динозавров

Реформы 2003 года выразились не только в законодательных изменениях, но и в реструктуризации советских «монстров» — железных дорог и жилищно-коммунального хозяйства.

С 1 октября 2003 года начал действовать новый гигант транспортной индустрии ОАО «Российские железные дороги» (РЖД). Предприятию было передано все железнодорожное имущество (собственно дороги, вагоны, вокзалы, мосты, тоннели и т. д.), ранее находившееся в ведении Министерства путей сообщения. Само министерство теперь занимается госрегулированием железнодорожного транспорта, а за хозяйственное управление дорогами отвечает РЖД. При этом новое акционерное общество осталось на 100% государственной компанией, уставный капитал которой составил 1,535 трлн рублей. РЖД — крупнейшее в России транспортное предприятие и одна из самых крупных мировых транспортных систем (третье место по объемам грузо- и пассажироперевозок в мире). В России на долю РЖД приходится 39% совокупного грузооборота и 42% пассажирооборота. Президентом ОАО стал Геннадий Фадеев, ранее занимавший пост главы МПС.

Суть реформы в том, чтобы вывести железные дороги из-под государственного управления и передать в руки независимых хозяйственников, имеющих непосредственное отношение к отрасли. Предполагается, что всей инфраструктурой железных дорог владеет РЖД, а пользоваться ею смогут и независимые (частные) перевозчики, которым будет обеспечен равный доступ к рельсам. И уже к 2006 году, по прогнозам авторов реформы, будет создан «развитый конкурентный рынок железнодорожных перевозок», где примерно 60% всего парка эксплуатируют частные компании. Пока же, по

словам господина Фадеева, в распоряжении таких компаний находится около 30% вагонов. Образование в мае прошлого года еще одного нового акционерного общества — ОАО «Российские коммунальные системы» (РКС) — тоже вызвано желанием превратить убыточную отрасль, в данном случае ЖКХ, в прибыльную. Основные акционеры компании — РАО «ЭСС России» и Газпромбанк (имеют по 25% акций), остальные 50% акций распределены равными долями между пятью холдингами: «Интеррос», «Кузбассразрезуголь», «Ренова», «Евразхолдинг» и «Еврофинанс». Уставный капитал РКС составляет 1 млрд рублей. К моменту создания акционерного общества около 60% его предприятий были убыточными. Ежегодный износ сетей и оборудования жилищно-коммунального комплекса составлял 5–7%. А поскольку оборудование не обновлялось, к середине 2003 года износ составил 47% всей инфраструктуры ЖКХ в жилых домах. Общая задолженность предприятий отрасли — 274,4 млрд рублей. Главной задачей РКС стало инвестирование с целью замены устаревшего оборудования, а также привлечение к оказанию коммунальных услуг частных компаний. Основным негативным моментом реформы ЖКХ для населения является повышение цен на коммунальные услуги. Несмотря на массу недостатков, которые присутствуют во всех реформах прошлого года, большинство аналитиков, в особенности зарубежных, склонны в целом положительно оценивать проводимые изменения. Основной их тезис таков: важен сам факт, что реформы начались, а дальше все будет зависеть от правильности последующих шагов государства. «Россия — это бегун на марафонской дистанции, который бежит на одной ноге», — обозначил свое представление о происходящих в нашей стране переменах Джонатан Шиффер. — И только если все реформы пройдут успешно, Россия сможет наконец встать на обе ноги». **СФ**



ЭКСПЕРТ

Павел Логинов,

президент Столичного страхового общества:

— Достаточно серьезным событием, оказавшим влияние на отечественную экономику, следует назвать налоговую реформу. Отменен налог с продаж. Это очень важно для сектора среднего и малого бизнеса, к которому относится подавляющее большинство российских предприятий. По логике ликвидация НСП должна повлечь и снижение розничных цен.

Если говорить о событии, оказавшем влияние на российский бизнес в целом, то можно с уверенностью сказать, что весь год прошел под флагом слияния ЮКОСа и «Сибнефти». Не последнее значение имели и последующие, связанные с этим процессом события. Ситуация вокруг ЮКОСа — своеобразный индикатор изменения правил игры для российского бизнеса. При этом абсолютно неважно, крупный это холдинг или компания сегмента среднего бизнеса. Если говорить о рынке страхования, то событием номер один следует назвать вступление в силу закона об ОСАГО. Есть ощущение, что к принятию закона никто не был готов. С введением ОСАГО у населения появится больше отрицательного опыта, чем положительного, что не может способствовать становлению страховой культуры. Фактор обязательности, а также достаточно высокие тарифы приведут к тому, что компании, которые занимаются ОСАГО, будут хорошо зарабатывать ближайшие два-три года. Что произойдет после, покажет время.



ЭКСПЕРТ

Леонид Меламед,

генеральный директор РОСНО:

— Основное событие — присвоение России кредитного рейтинга. Стратегически это событие говорит о том, что западные инвесторы, распоряжающиеся деньгами страховых и пенсионных накоплений иностранных граждан, получили разрешение на размещение денег у нас. Это потенциально серьезный приток инвестиций, который даст возможность уделить стоимость капитала, открывать новый бизнес, создавать новые рабочие места, больше зарабатывать, следовательно, лучше и дольше жить.

Мирбис

— Стратегия
— Лидерство
— Профессионализм

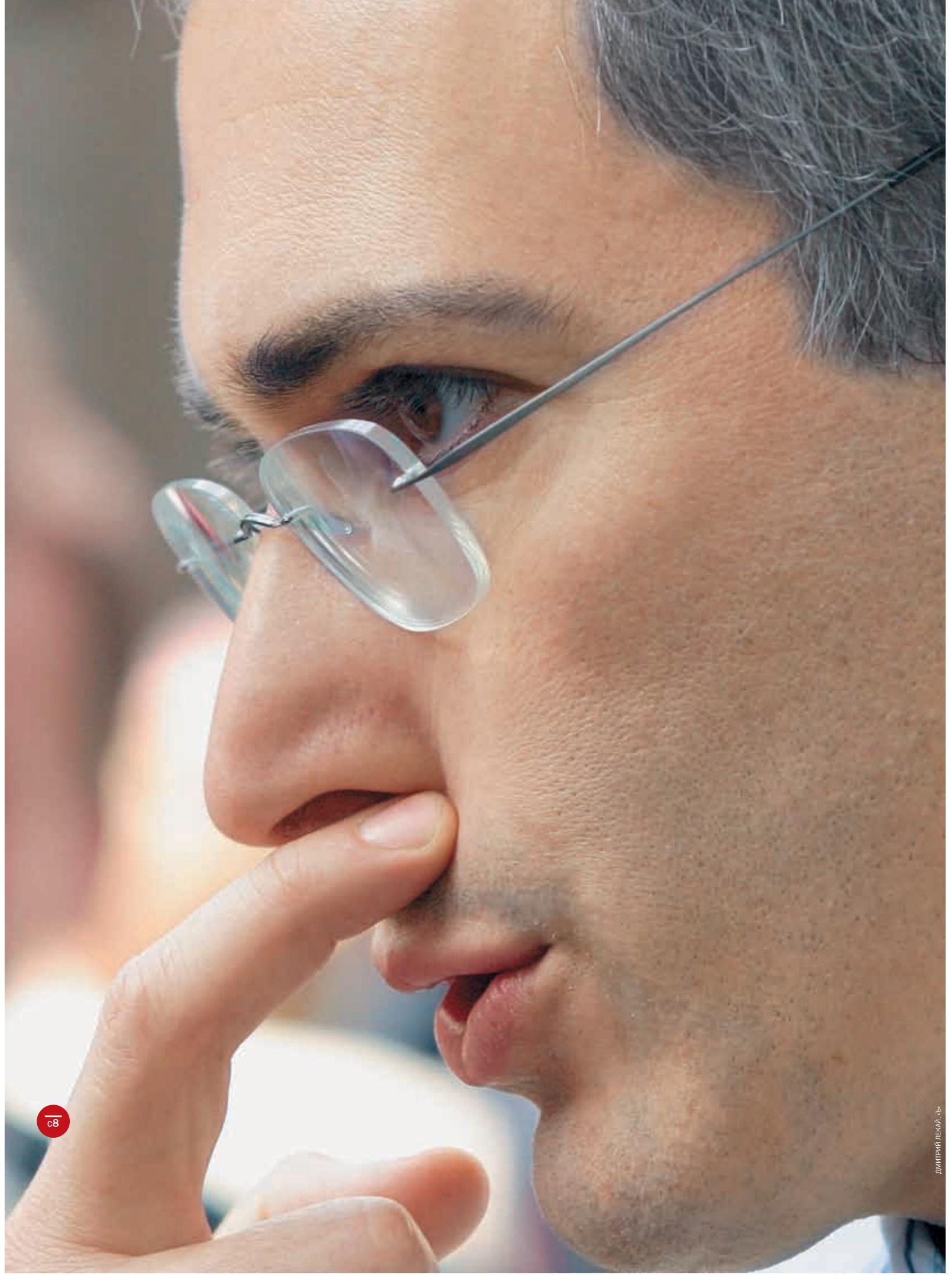
MBA

Форма обучения: вечерняя, модульная.
По окончании: Государственный диплом MBA, Diploma of MBA of LondonMet.

Executive MBA

Форма обучения: модульная 2 года.
По окончании: Государственный диплом MBA.

Институт МИРБИС
15 лет в бизнес – образовании





Скандал вокруг НК ЮКОС — главное событие деловой жизни России в ушедшем году. Экономический ущерб пока не поддается подсчетам, хотя, по разным оценкам, Россия потеряла в виде утечки капитала, отмененных инвестиционных проектов и падения котировок акций отечественных компаний не один десяток миллиардов долларов. Но все же главный эффект «дела ЮКОСа» — психологический. Процесс показал, что крупный бизнес не может не зависеть от Кремля. Бизнес это понял и всячески постарался отмежеваться от опальной компании.

— Текст: Татьяна ТКАЧУК, Алексей ХОДЫРЕВ

Главный приговор по делу ЮКОСа

Как только ни называли события вокруг НК ЮКОС — уголовным делом, расправой власти над политическим оппонентом, пересмотром итогов приватизации, операцией «чистые руки» и даже воинствующим антисемитизмом. Ситуация с крупнейшей в России нефтяной компанией получила в 2003 году свой «Оскар»: советник президента РФ по экономическим вопросам Андрей Илларионов назвал дело ЮКОСа антисобытием года.

Завязка

2 июля по обвинению в хищении у государства 20% акций АО «Апатит» на сумму более \$280 млн и вывождении активов из компании был помещен под стражу

один из крупнейших акционеров ЮКОСа председатель совета директоров МФО МЕНАТЕП **Платон Лебедев**.

«Михаил Ходорковский стал слишком независимым. 40-летний руководитель концерна был первым в России предпринимателем, который ввел западные стандарты ведения финансовой отчетности. Сейчас ЮКОС считается самым прозрачным предприятием в России. Тот факт, что правосудие выбрало в качестве объекта своей деятельности самого законопослушного представителя нефтяной отрасли, не может не выглядеть комично», — комментировала первые аресты в ЮКОСе немецкая *Berliner Zeitung* в статье, озаглавленной «Кремль угрожает крупному

Сразу же после выборов стало понятно, что олигархи больше не намерены оказывать какое бы то ни было серьезное сопротивление действиям властей

капиталу». Примерно такого же мнения придерживалось большинство западных изданий.

В отличие от прессы, большая часть зарубежных политиков предпочитала не комментировать задержание Лебедева. Посол США в России **Александр Вершбоу** сообщил о том, что американские инвесторы обеспокоены, и попросил российские власти прояснить ситуацию вокруг ЮКОСа. А глава представительства Еврокомиссии в России **Ричард Райт** сказал, что пристально следит за развитием событий вокруг ЮКОСа, «так как они создают атмосферу нестабильности в деловых кругах». Но при этом он отметил, что обеспокоенность происходящим — его личная точка зрения, не являющаяся официальной позицией ЕС.

Российские политики были куда менее осторожны в высказываниях. «Они говорят: у Ходорковского много миллиардов долларов, так давайте их экспроприируем, заберем деньги и поделим. Владимир Ленин в свое время предложил забрать все у церкви и продать, чтобы государство разбогатело. Для информации: им удалось получить одну сотую того, на что они надеялись», — эмоционально выражал свою позицию глава Минтруда **Александ Почкин**. «Эта ситуация не идет на пользу общему имиджу страны, настроению инвесторов», — отмечал негативные по-

следствия событий в ЮКОСе для страны премьер-министр **Михаил Касьянов**.

Однако подобные высказывания были единичными. Большинство чиновников убеждало общественность в справедливости решений Генпрокуратуры. Последняя же в свою очередь оправдывала свои действия тем, что «речь идет не о ведре картошки», а о нанесенном государству ущербе в несколько сотен миллионов долларов.

Кстати, по поводу ущерба: за неделю, последовавшую после ареста Лебедева, фондовый рынок успел потерять около \$10 млрд. Гендиректор ОМЗ **Каха Бендукидзе** заметил, что это больше, «чем те 283 млн долларов, которые были не уплачены за 20% акций „Апатита“». А еще через неделю капитализация рынка ценных бумаг, по оценкам **Аркадия Вольского**, упала еще на \$10 млрд: «Западные инвесторы уходят из страны. Они боятся этой ситуации».

Представители крупного бизнеса в своем июльском письме к президенту заявили о недопустимости ситуации, когда действия силовых структур против бизнеса носят политический характер. В самом ЮКОСе неоднократно в весьма жестких выражениях комментировали действия Генпрокуратуры, а Ходорковский называл все происходящее в его компании борь-

Ирония судьбы

В прошлом году между судьбами двух богатейших людей в России — **Михаила Ходорковского** и **Романа Абрамовича** — установилась довольно любопытная взаимосвязь. Вокруг каждого из них происходили очень громкие события, при этом весьма последовательно состояние бизнеса у первого становилось все плачевнее, а у второго — совсем наоборот. И, что самое забавное, все падения Ходорковского практически совпадали по времени со взлетами Абрамовича.

Так, 3 июля был нанесен первый серьезный удар по империи ЮКОСа. Правоохранительными органами был задержан глава МФО МЕНАТЕП и совладелец ЮКОСа Платон Лебедев по обвинению в хищении госимущества на сумму \$283 млн. В это же время губернатор Чукотки Роман Абрамович потратил 60 млн фунтов стерлингов на 50,09% акций компании Chelsea Village, которой принадлежит 55% лондонского футбольного клуба Chelsea. Таким образом, он стал первым российским бизнесменом, вложившим деньги в английский футбол. А в конце июля «Сибнефть» направила на дивиденды за первую половину 2003 года примерно столько же, сколько было выплачено за весь 2002 год: более \$1 млрд. Из них владельцу компании Роману Абрамовичу досталось более \$900 млн. Такие промежуточные дивиденды до сих пор не платила ни одна российская нефтяная компания. Полученные деньги Абрамович теперь мог тратить на Chelsea, что он и сделал, переманив, например, за удвоенную зарплату в 1,5 млн фунтов в год исполнительного директора клуба Manchester United Питера Кенниона и купив новых футболистов на сумму более \$150 млн.

В начале октября Абрамович совершил другую громкую сделку — продал половину своего 50-процентного пакета акций «Русала» компании «Базовый элемент», владельцем которой является обладатель остальных 50% акций «Русала» Олег Дерипаска. Сумма сделки не разглашалась, но, по некоторым оценкам, могла составить около \$2 млрд. А через месяц стало известно, что «Базэл»

выкупил у подконтрольной Абрамовичу Millhouse Capital 37,5% акций автохолдинга «Руспромавто».

Между тем в конце октября бизнесу Ходорковского был нанесен очередной удар — главу ЮКОСа доставили на допрос в Генпрокуратуру, где ему предъявили обвинение по семи статьям УК. После Басманный суд Москвы вынес решение об аресте 44% акций ЮКОСа. В итоге в начале ноября Ходорковский ради спасения компании ушел с поста председателя правления ЮКОСа. Романа Абрамовича в это же время признают самым богатым жителем Великобритании (по данным рейтинга The Sunday Times), причем список британских толстосумов граждан России возглавил впервые. Чуть раньше журнал Fortune назвал Абрамовича первым в рейтинге 40 самых богатых бизнесменов-неамериканцев в возрасте до 40 лет. Кстати, Абрамович занял в этом рейтинге как раз место Ходорковского, который уже успел отпраздновать свое 40-летие. Над ЮКОСом продолжают сгущаться тучи, и 3 декабря Министерство по налогам и сборам обвиняет компанию в недоплате налогов за последние шесть лет в размере 150 млрд рублей. Абрамович в это самое время заплатил почти 2 млн фунтов за аренду 40 номеров в лучших отелях Куршевеля-1850 (одного из самых престижных французских курортов в Альпах) и заинтересовался лондонским особняком владельца «Формулы-1» Берни Экклстоуна, за который готов был выложить \$144,5 млн. До сих пор ни одно частное владение на Британских островах не продавалось по столь высокой цене. По иронии судьбы Абрамович стал инициатором и последнего удара по ЮКОСу. Именно с его подачи в конце ноября было приостановлено слияние «Сибнефти» и ЮКОСа, что стало полнейшей неожиданностью для акционеров последнего. По информации британских газет, незадолго до этого Абрамович встретился с Владимиром Путиным, где его, очевидно, и «убедили» потребовать передать контроль над «ЮкосСибнефтью» своим представителям. Такая постановка вопроса не устроила акционеров ЮКОСа, найти компромиссное решение не удалось — и слияние не состоялось.

СТАНИСЛАВ МНЫХ





REUTERS

бой с гражданским обществом и с ним лично. «Если задача стоит меня выпихнуть из страны или посадить, то тогда надо, конечно, сажать, потому что я политэмигрантом не буду», — заявил он в начале октября.

Кульминация

Через три недели после своего заявления Ходорковский уже сидел в тюрьме. Западная пресса не высказывала ни малейших сомнений в том, что арест Ходорковского — событие политическое. Глава ЮКОСа, по мнению The Wall Street Journal, «скорее всего, виноват в том, что ему инкриминируют, хотя и не больше, чем сотня других российских олигархов». «Несмотря на туманные источники своего богатства, Ходорковский был одним из первых в России, принявших западные стандарты корпоративного управления, прозрачности финансов и прав акционеров», — защищала опального олигарха Independent. А британская The Guardian обвиняла в сложившейся ситуации уже не какие-то мифические «российские власти», а конкретного человека: «Владимир Путин хочет, чтобы в мире его считали демократом, ведущим страну к независимому, благополучному будущему. Жаль, что дела его все больше похожи на действия современного царя, уничтожающего своих оппонентов».

Гораздо чаще, чем после ареста Лебедева, стали высказываться о деле ЮКОСа после задержания Ходорковского зарубежные представители власти, однако их позиции были предельно дипломатичны. Комиссар ЕС по промышленной и информационной политике Эркки Лийканен: *Увеличение объемов инвестиций требует предсказуемости бизнеса и гаранций прав акционеров. Необходимо уважать закон, и при его применении не должно быть дискриминации.* Директор-распорядитель МВФ Хорст Келлер: *Я действительно обеспокоен тем, как дело ЮКОСа ведется и как им занимается прокуратура, но у меня нет опыта, чтобы в этом разобраться.* А премьер Италии Сильвио Берлускони и вовсе поддержал действия российских властей: *У меня есть прямая информация от итальянцев, которые живут*

Некоторым представителям общественности, высказавшимся о «деле ЮКОСа», пришлось потерять лицо

в России, и они говорят, что нефтедобывающие фирмы не соблюдают законы.

Российские же политики высказывались совершенно однозначно, что сразу же разделило их на два лагеря: сочувствующих и злорадствующих. Мнение первых резюмировал уполномоченный по правам человека в России **Олег Миронов**: *Все, что связано с принудительным доставлением Ходорковского на допрос, вызывает у меня непонимание. Ходорковский ни от кого не скрывался, он неоднократно заявлял, что не собирается покидать Россию. Вряд ли стоило его из Новосибирска принудительно спецрейсом отправлять в Москву для того, чтобы допросить и, оказывается, предъявить обвинение.* От лица вторых выступил лидер ЛДПР **Владимир Жириновский**: *Это самый радостный для меня день этой осени, поскольку исполнилось то, о чем давно говорил и я, и наша партия в целом: те, кто в свое время разграбил страну, сегодня арестовываются.*

Самое интересное — как менялась позиция по отношению к делу ЮКОСа по мере его развития среди крупных бизнесменов. Практически сразу после ареста Михаила Ходорковского члены РСПП подготовили официальное заявление, в котором так выразили свою позицию: *«Эскалация действий власти и правоохранительных структур по отношению к российскому бизнесу в последнее время резко ухудшила атмосферу в обществе. Подорвано доверие бизнеса к власти и фактически прерван их диалог».*

Однако уже после состоявшегося в ноябре XIII съезда РСПП, на котором присутствовавший там Владимир Путин пообещал, что пересмотря итогов приватизации не будет, глава РСПП Аркадий Вольский заявил: *«Президент России ведет себя абсолютно правильно».* А о Ходорковском сказал следующее: *«Необходимо опуститься до реалий, даже если ты самый богатый, известный и олигархичный».*

«Трудно понимаемым и интересным, что касается России, является то, что в этой стране все по-другому, даже если происходящее в ней выглядит так же, как и на Западе»

Владимир Потанин, глава «Интерроса», после съезда сообщил, что удовлетворен речью президента: «Позитивное выступление. Роль бизнеса обрисована в конкретном режиме». **Виктор Вексельберг**, глава «СУАЛ-Холдинга», осторожно выразил надежду, что суд над Ходорковским будет открытым. **Игорь Юргенс**, вице-президент РСПП, сказал следующее: «В России не бьют по протянутой руке, а президент сегодня протянул нам свою руку». И только президент РГГУ **Юрий Афанасьев** не скрывал своего потрясения реакцией съезда на выступление Путина.

Похожие метаморфозы произошли и в самом ЮКОСе, хотя они, скорее, имели в своей основе желание акционеров попытаться спасти нефтяную компанию. Спустя всего 20 дней после ареста опального олигарха сменивший его на посту главы компании **Семен Кукес** в интервью BBC отметил: «Господин Ходорковский ушел. Он уже не имеет отношения к ЮКОСу как менеджер. А если у акционера есть какие-то проблемы, то это только его проблемы с правительством».

Развязка

Объявленное 28 ноября компанией «Сибнефть» решение о приостановлении завершающего этапа слияния с ЮКОСом стало последним громким событием вокруг нефтяной компании. После него международное рейтинговое агентство Standard & Poor's снизило рейтинг ЮКОСа с BB до BB— с возможностью дальнейшего понижения. Зарубежные СМИ из полугодовой атаки на крупнейшую нефтяную компанию вывод сделали таковой: дел с Россией пока лучше не иметь. «Трудно понимаемым и интересным, что касается России, является то, что в этой стране все по-другому, даже если происходящее в ней выглядит так же, как и на Западе. Миллиардер в России не является независимым предпринимателем, так как без поддержки какого-либо из кланов любая сделка обречена на провал», — отмечала Frankfurter Allgemeine Zeitung.

Сразу же после выборов стало понятно, что тенденция, которая периодически выявлялась на протя-

жении прошлогодней атаки на ЮКОС, окончательно закреплена: олигархи больше не намерены оказывать какое бы то ни было серьезное сопротивление действиям властей. На прошедшем 17 декабря заседании бюро правления РСПП ход административной и банковской реформ, который прежде неоднократно критиковался членами РСПП, теперь был назван «в целом удовлетворительным». А Игорь Юргенс выразил «личное спасибо президенту за то, что он посетил наш последний съезд, а также за то, что precedentный случай с компанией на четыре буквы не перерос в кампанию».

К концу года ряды сторонников Ходорковского заметно поредели. После пресловутого съезда не побоялись открыто высказать свою позицию лишь те, кто непосредственно не занят в бизнесе, один из них — основатель «Вымпелкома» **Дмитрий Зимин**: *Когда уничтожили НТВ и ТВ-6, у меня еще были иллюзии. Как же я сразу не понял, что дело не в Гусинском, а это теперь тот метод, каким действует власть.* Похожей точки зрения придерживается и научный руководитель ГУ-ВШЭ **Евгений Ясин**: *Бизнес постается еще больше уйти в тень. Первыми признаками ухода в тень станет новая волна бегства капитала. Если у самого богатого человека в России в любой момент могут отобрать все его имущество, то не надо ставить в вину российским бизнесменам то, что они усматривают риск в прозрачности коммерческой деятельности.* «Если они переварят ЮКОС, — говорил он о силовых структурах, — то начнут искать себе пищу для следующей трапезы. И их ненасытность будет только возрастать».

Пока еще сложно оценить масштабы влияния «дела ЮКОСа» на развитие российской экономики. Индекс РТС с момента ареста Платона Лебедева до середины декабря, тем не менее, вырос (с 518,07 до 565,26 пунктов). Объемы оттока капитала пока еще не подсчитаны. Однако не в этом главное следствие дела ЮКОСа. Важнее другое: крупный капитал в России не сможет теперь ступить и шага без оглядки на Кремль. **Сф**

Дело ЮКОСа: основные факты

- 19 июня** Задержан начальник 4-го отдела внутренней экономической безопасности НК ЮКОС Алексей Пичугин
- 2 июля** Задержан председатель совета директоров ЗАО МФО МЕНАТЕП Платон Лебедев
- 4 июля** Михаил Ходорковский и Леонид Невзлин впервые вызваны на допрос в Генпрокуратуру
- 11–12 июля** Обыск в ЮКОСе и МФО МЕНАТЕП
- 11 июля** Встреча Владимира Путина с общественностью и политиками
- 16 июля** Деятельность ЮКОСа проверяет МНС по запросу Генпрокуратуры
- 16 июля** Ходорковский возвращается в Москву из поездки по США
- 11 августа** Первые лица Центробанка: отток капитала из России возобновился
- 30 сентября** Депутаты Госдумы и правозащитные организации распространяют обращение о нарушениях прав человека в России

9 октября Ректор РГГУ Леонид Невзлин просит предоставить ему израильское гражданство

16 октября 101 депутат Госдумы требует открытого рассмотрения дела Пичугина

17 октября Генпрокуратура предъявила обвинения президенту компании «ЮКОС-Москва» Василию Шахновскому

22 октября РСПП направил письмо президенту России Путину с призывом вмешаться в ситуацию вокруг ЮКОСа

25 октября Задержан глава НК ЮКОС Ходорковский

31 октября Официальную озабоченность делом Ходорковского выразили премьер-министр России и администрация США

3 ноября Ходорковский ушел из НК ЮКОС в РОО «Открытая Россия»

13 ноября Ректору РГГУ Невзлину предложено уйти со своего поста

14 ноября Выступление Путина на съезде РСПП

28 ноября «Сибнефть» сообщает о приостановлении слияния с ЮКОСом

18 декабря Standard & Poor's снизило рейтинг нефтяной компании ЮКОС с BB до BB— с возможностью дальнейшего понижения

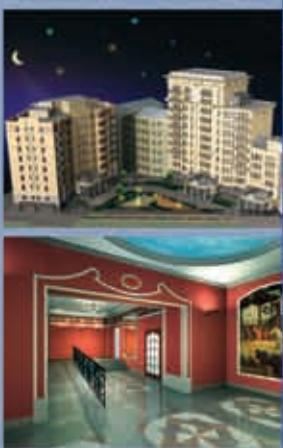



2-я Фрунзенская, 12

Дом класса De Luxe в традиционно престижном районе.
 - Рядом Москва-река, Нескучный сад, парк Мандельштама.
 - Полная инфраструктура в доме.
 - Самая большая территория дома в центре города.
 Квартиры площадью от 174 кв.м.


Кунцево-4

Дом класса De Luxe на охраняемой территории 100 га лесного массива.
 Характеристики жилого дома отвечают лучшим европейским стандартам.
 Квартиры площадью от 150 до 550 кв.м.

Венский дом на Плющихе


Один из лучших домов категории De Luxe.

- Самые современные инженерные системы.
- Огромный внутренний двор с фонтаном.
- Спортивный комплекс с бассейном.
- Подземный гараж.
- Квартиры общей площадью 99, 116, 138 и 208 кв.м.


Вересаева, 6

Элитный дом рядом с пересечением Кутузовского проспекта и Рублевского шоссе.
 Огороженная охраняемая территория, пропускная система въезда.
 Блок из двух полностью отделанных и меблированных квартир площадью 380 и 340 кв.м.


Б. Афанасьевский, 41

Уникальная 4-этажная квартира представительского класса в жилом доме в районе старого Арбата площадью 273 кв.м.
 Прекрасное зонирование помещений, отдельный вход.
 Идеальное сочетание качества жилья и офиса в одной квартире.


Ростовская набережная

Двухуровневая квартира общей площадью 192 кв.м. в готовом доме на набережной Москвы-реки в районе Плющихи.

ПЕТРОВЪ ДОМ

Впервые в историческом центре Москвы в 300 м от Кремля начинается строительство жилого комплекса класса De Luxe.

- Самая современная инженерия.
- Подземный гараж.
- Шикарный вестибюль.
- Высоты потолков в чистоте 3.60 м!
- Внутренний двор с ландшафтным дизайном.
- Квартиры общей площадью от 123 кв.м.



Элитные квартиры в лучших жилых комплексах

Б. ПАЛАШЕВСКИЙ 10

Жилой комплекс класса «А» в тихом месте недалеко от Пушкинской площади и Патриарших прудов. Современная инженерия, шикарный вестибюль, подземный гараж.
 Квартиры от 115 кв.м. пентхаусы.


АРБАТСКАЯ ЭЛЕГИЯ

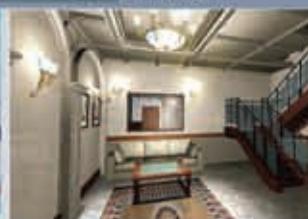
Готовый жилой особняк клубного типа на шесть квартир в Староконюшенном переулке. Тихий зеленый двор, современная инженерия, подземный гараж.
 Квартиры от 109 кв.м.


ОХОТНИЧЬЯ УСАДЬБА

Новый кирпичный дом в переулке Сивцев Вражек. Рядом сквер, огороженный охранным двором. Подземный паркинг. Квартиры от 170 кв.м.


ЛЕОНТЬЕВСКИЙ, 11-13

Жилой комплекс бизнес-класса после полной реконструкции. Благоустроенный двор, подземный паркинг.
 Квартиры площадью от 75 до 272 кв.м.


ЛЕОНТЬЕВСКИЙ, 2А

Жилой элитный комплекс бизнес-класса.
 - Современная архитектура.
 - Передовые инженерные технологии.
 - Подземный паркинг.
 - Шикарный вестибюль с атриумом.
 Квартиры от 117 до 244 кв.м. Пентхаусы.

дневник наблюдений компаний года

О КРУПНЫХ КОМПАНИЯХ СМИ ПИШУТ МНОГО И ЧАСТО, ОДНАКО О НЕКОТОРЫХ — ВСЕ-ТАКИ БОЛЬШЕ И ЧАЩЕ. МЫ РЕШИЛИ ВЫЯСНИТЬ, О КАКИХ ИМЕННО И ПОЧЕМУ. И СОСТАВИЛИ РЕЙТИНГ ЧАСТОТЫ УПОМИНАЕМОСТИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ В СМИ ЗА ПРОШЛЫЙ ГОД. ВОТ КАК ВЫГЛЯДИТ ПЕРВАЯ ДЕСЯТКА.

1 | ЮКОС

64 485

Арест Платона Лебедева и Михаила Ходорковского, проверки налоговых и Минприроды, обыски, арест акций, бессистемная слежка кроликов, выявленная Минсельхозом Якутии на фермах, принадлежащих ЮКОСу, «развод» с «Сибнефтью» и т. д. — благодаря всему этому ЮКОС занял верхнюю строчку нашего рейтинга. Если бы не вышезначенные события, ЮКОС все равно попал бы в рейтинг — правда, на четвертое место. Но зато это был бы рейтинг крупнейших нефтяных компаний мира. Там нефтяной гигант должен был фигурировать уже как «ЮкосСибнефть».

2 | «Газпром»

59 503

«Газпром» привлек к себе пристальное внимание СМИ в основном благодаря коллизиям, развернувшимся вокруг реформирования газовой отрасли. Евросоюз выступает с требованиями, чтобы при присоединении к ВТО Россия либерализовала газовый рынок и повысила внутренние цены на энергоносители до мирового уровня. Правительство же по тем или иным причинам постоянно откладывает рассмотрение вопроса о реформе «Газ-

Евросоюз выступает с требованиями, чтобы Россия либерализовала газовый рынок и повысила внутренние цены на энергоносители до мирового уровня.

Однако правительство постоянно откладывает рассмотрение вопроса о реформе «Газпрома».

Видимо, вследствие заявления Владимира Путина, что он не поддерживает планы по разделению газового монополиста.

прома». Видимо, чиновники решили не связываться с этим неблагодарным делом после того, как президент страны Владимир Путин пару раз выступил с заявлением, что не поддерживает планы по разделению газового монополиста.

3 | РАО «ЕЭС России»

52 187

Третье место в рейтинге РАО ЕЭС обеспечила прежде всего реформа этой компании. О том, как должна в будущем выглядеть энергогенерирующая от-

расль, идут бесконечные споры. Официальная стратегия развития РАО предполагает, что бизнес всех региональных компаний необходимо разделить на генерацию электроэнергии, сети и сбыт, а затем выделенные компании объединить с аналогичными из соседних регионов. Однако монополиарные акционеры региональных АО-энерго, среди которых в прошлом году появилось немало крупных промышленных холдингов, хотят сами решать, как объединяться и с кем. Добавили «голосов» в рейтинге РАО и крупномасштабные покупки прошлого года — энергетических активов в Грузии, Армении и на Украине.

4 | ЛУКОЙЛ

42 592

ЛУКОЙЛ отличился по ряду вопросов. Так, нефтяная компания вовсю продавала непрофильные активы, а большинство вырученных средств (более \$1 млрд) потратила на новые приобретения. Например, ЛУКОЙЛ выкупил за \$400 млн 27% акций «ЛУКОЙЛ-Перми» у Пермской финансово-производственной группы, став в итоге 100-процентным собственником нефтяной компании (эта сделка считается одной из крупнейших на российском рынке за прошлый год).

ИНДЕКС

КОМПАНИИ, УПОМЯНУТЫЕ В НОМЕРЕ

УКАЗАНЫ СТРАНИЦЫ, С КОТОРЫХ НАЧИНАЮТСЯ СТАТЬИ С УПОМИНАНИЕМ КОМПАНИИ

«АГРОС»	16, 56
АЛЬФА-БАНК	43, 50
«АЛЬФА-ГРУПП»	16, 28, 64
АСТ	43
«АТОН»	56
«АЭРОФЛОТ — РОССИЙСКИЕ АВИАЛИНИИ»	14
«БАЗОВЫЙ ЭЛЕМЕНТ»	8, 28
«БЕЛЬПОСТЕЛЬ»	43
«БРИСТОЛЬ-ЭКСПО»	43
«БУКБЕРИ»	43
«ВИММ-БИЛЛЬ-ДАНН. ПРОДУКТЫ ПИТАНИЯ»	16

«ВЫМПЕЛКОМ»	50	«КУЗБАССРАЗЕЗУГОЛЬ»	4	«ПРОФ-МЕДИА»	16
«ГАЗПРОМ»	14, 28	«ЛЕНЗОЛОТО»	28	РАО «ЕЭС РОССИИ»	4, 14
ГАЗПРОМБАНК	4	ЛЕНИНГРАДСКИЙ КОМБИНАТ ХЛЕБПРОДУКТОВ		«РНОВА»	4, 28
«ГИПЕРЦЕНТР»	64	ИМЕНИ С. М. КИРОВА	16, 56	«РОССИЗНЕСКОНСАЛТИНГ»	43
«ГРАЖДАНСКИЕ САМОЛЕТЫ СУХОГО»	56	«ЛЕНСТРО»	16, 56	«РОСНЕФТЬ»	28
«ЕВРАЗХОЛДИНГ»	4	ЛУКОЙЛ	14, 28	РОСНО	4
«ЕВРОФИНАНС»	4	«М.ВИДЕО»	30	«РОСПАН»	16
«ЕДИНАЯ ТОРГОВАЯ КОМПАНИЯ»	28	МАИР	64	«РОССИЙСКИЕ КОММУНАЛЬНЫЕ СИСТЕМЫ»	4
«Ж»	43	«МАКФА»	16	«РОССИЯ», ТЕЛЕКАНАЛ	43
«ИЛИМ ПАЛП»	28	«МАРТА»	17	«РУССИЯ ПЕТРОЛЕУМ»	16
ИНВЕСТИЦИОННЫЙ БАНК «ТРАСТ»	43	«МЕГАФОН»	50	«РУСПРОМВАТО»	8
«ИНТЕРРОС»	4, 16	МОБИЛЬНЫЕ ТЕЛЕСИСТЕМЫ	4, 50	«РУССКИЙ АЛЮМИНИЙ»	8, 28
«ИРКУТ», НПО	68	МЕНАТЕП	8, 30	«САТУРН»	56
«ИСТОК»	30	«НЕФТЕНОЙ»	16	СБЕРБАНК РОССИИ	14
«КОНТИНЕНТАЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ»	28	«НОВОСТАЛЬ»	64	«СЕДЬМОЙ КОНТИНЕНТ»	64
«КОПЕЙКА»	64	«НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ»	14, 16, 28	«СИБНЕФТЬ»	4, 8, 14, 16, 24
«КРИСТАЛЛ»	64	ОМЗ	30, 68	«СИДАНКО»	16



КОМПАНИИ, НАИБОЛЕЕ ЧАСТО УПОМИНАВШИЕСЯ В СМИ В 2003 ГОДУ			
МЕСТО	КОМПАНИЯ	ОТРАСЛЬ	ВСЕ СМИ
1	ЮКОС	НЕФТЕГАЗОВАЯ	64 485
2	«ГАЗПРОМ»	НЕФТЕГАЗОВАЯ	59 503
3	РАО «ЭС РОССИИ»	ЭНЕРГЕТИКА	52 187
4	ЛУКОЙЛ	НЕФТЕГАЗОВАЯ	42 592
5	СБЕРБАНК РОССИИ	ФИНАНСЫ	37 242
6	«СИБНЕФТЬ»	НЕФТЕГАЗОВАЯ	27 458
7	ГМК «НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ»	ЦВЕТНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ	25 451
8	«СУРГУТНЕФТЕГАЗ»	НЕФТЕГАЗОВАЯ	19 345
9	ТЮМЕНСКАЯ НЕФТЯНАЯ КОМПАНИЯ	НЕФТЕГАЗОВАЯ	17 226
10	«АЭРОФЛОТ — РОССИЙСКИЕ АВИАЛИНИИ»	ТРАНСПОРТ	12 222

5 | Сбербанк России 37 242

Крупнейший банк страны, занимающий 63% рынка частных вкладов, в прошлом году упоминался в СМИ в основном в негативном контексте. Чаще всего банк обвиняли в получении неоправданных привилегий. Например, согласно пролоббированному Сбербанком и принятому в конце ноября Госдумой закону о страховании частных банковских вкладов, госгарантии по всем вкладам банк сохраняет до 2007 года. Как считают в РСПП, это является неоправданным конкурентным преимуществом. А глава МАП Илья Южанов уже устал отправлять в соответствующие инстанции письма с указанием на доминирующую положение Сбербанка и на то, что с этим надо что-то делать. Он обращался по данному вопросу и в правительство, и в ЦБ, но пока с нулевым результатом. Еще одним поводом для негативных оценок стали серьезные сбои в работе банкоматов Сбербанка, которые в течение года случились два раза.

6 | «Сибнефть» 27 458

Губернатор Чукотки в рейтинг упоминаемости российских бизнесменов (см. стр. 28) не вошел, поскольку официально является губернатором, а не бизнесменом. Однако подконтрольная ему «Сибнефть» удостоилась места в нашем рейтинге благодаря действиям Романа Абрамовича на деловом, а вовсе не на политическом поприще. Сначала он и ТНК купили госкомпанию «Славнефть», потом господин Абрамович провел сделку по слиянию «Сибнефти» с ЮКОСом (получив за это \$3 млрд), занимался массовой распродажей своего российского имущества и покупкой вырученных денег активов на Западе. А в конце года, когда над ЮКОСом сгустились тучи, начальник Чукотки, заявил о приостановке слияния и расторжении сделки с этой компанией.

7 | ГМК «Норильский никель» 25 451

Седьмую позицию в нашем рейтинге «Норильский никель» за-

работал благодаря своему не-поддельному интересу к рынку золотодобычи, нашедшему выражение в громких (и надо сказать, недешевых) приобретениях. Сначала компания купила на аукционе АО «Рудник имени Матросова» за \$34 млн, что почти в 13 раз превышает первона-чальную цену, потом контрольный пакет акций третьего по величине российского золотодо-бычики — компании «Лензоло-то». И опять по цене, в несколь-ко раз превышающей стартово-ую, — 4,665 млрд рублей (вме-сто 1,065 млрд рублей). Сразу после этого компания нацелилась на крупнейшее в Евразии месторождение Сухой Лог. Поп-лучит ли компания Михаила Прохорова возделенный актив — пока загадка (на момент сда-чи номера в печать тендер, запланированный на конец года, так и не был объявлен).

8 | «Сургутнефте-газ» 19 345

Большинство упоминаний в СМИ о «Сургутнефтегазе» свя-зано с небывалым взлетом объемов торгов его акциями в РТС весной 2003-го. В резуль-тате капитализация компании повысилась более чем на 60% и достигла тогда \$19,5 млрд. Данная ситуация породила слу-хи, будто бы массированную скупку акций ведет некая не-дружественная «Сургут» струк-тура. Было это на самом деле или нет, так и осталось загад-кой, однако «Сургут» все же предпочел подстраховаться, преобразовав своего крупней-шего акционера НК «Сургутне-

тегаз» в общество с ограниченно-ной ответственностью.

9 | «Тюменская нефтяная компания» 17 226

Нашумевшая сделка по объе-динению ТНК и российских ак-тивов британской нефтяной ком-пании BP обеспечила «тю-менцам» место в нашем рей-тинге. ТНК получит от сделки \$6 млрд. Еще \$1,35 млрд ей достанутся, если часть «Слав-нефти», принадлежащая тю-менской компании, также вой-дет в ТНК–BP.

10 | «Аэрофлот — Россий-ские авиалинии» 12 222

Замыкает топ-10 крупнейший авиаперевозчик России, в по-следнее время находящийся в нервном ожидании тендера на управление главным аэропор-том страны Шереметьево, где компания ведет свой основной бизнес. Если «Аэрофлот» не смо-жет одержать победу в тендере, все его коммерческие предпри-ятия, расположенные в Шере-метьево, окажутся под присмот-ром нового управляющего, и эта мысль, разумеется, не греет ру-ководство «Аэрофлота».

Полученные данные основаны на результатах исследования, прове-денного по фондам ИА Integrum, со-держащего 16,134 млрд материа-лов центральных и региональных российских СМИ. Принимались во внимание сообщения информаци-онных агентств, публикации в газе-тах и электронных СМИ, мониторинг теле- и радиоэфира. сф

«СИЛОВЫЕ МАШИНЫ»	98
«СИСТЕМА»	4, 24, 30
«СПОРТМАСТЕР»	30
«СТАРИК ХОТЫБЫЧ»	30
СТОЛИЧНОЕ СТРАХОВОЕ ОБЩЕСТВО	4
«СУАЛ-ХОЛДИНГ»	28
«СУРГУТНЕФТЕГАЗ»	14
«ТИНЬКОФФ»	24, 50
«ТРОЙКА ДИАЛОГ»	16, 30
ТЮМЕНСКАЯ НЕФТЯНАЯ КОМПАНИЯ, ТНК–BP	14, 16, 28
ЮКОС	4, 8, 14, 16, 24, 64
ALLIANZ AG	4
ALCAN	16
AMERICAN AIRLINES	16
AVON	24

BOEING	56	GS & PARTNERS	56	PRO MEDIA	50
CADBURY SCHWEPPES	16	IKEA	68	PROCTER & GAMBLE	16
CHELSEA VILLAGE	8, 16	INDEPENDENT MEDIA	16	PRP GROUP	4
COMMERCIAL CAPITAL	16	INTEGRUM	28	RAMBLER	43
D'ARCY	50	INTERBRAND	50	R.J. REYNOLDS TOBACCO	16
DANONE	16	L'OREAL	16	SAKHALIN ENERGY	68
DDB RUSSIA	50	MANCHESTER UNITED	8	SIEMENS AG	24
DEALOGIC	16	MCDONALD'S	50	SNECMA	56
DELTA AIR LINES	16	MEDIA ARTS FCB	43	SPAR RETAIL	16
DELTA CAPITAL MANAGEMENT	4	MEDIA ARTS GROUP	43	STANDARD & POOR'S	28
DELTACREDIT	30	MENATEP SA	16	STILLWATER MINING COMPANY	16, 28
DEUTSCHE TELEKOM	4	MILLHOUSE CAPITAL	8, 30	THOMSON FINANCIAL	16
DIXIS	30	MITSUBISHI	16	THOR GROUP	56
ERNST & YOUNG	16	MOODY'S	4	TNS	43, 50
EURO RSCG MORADPOUR	50	NATIONAL GEOGRAPHIC	43	TOYOTA MOTOR	68
EXPERIAN	68	ORIFLAME	24	VOLKSWAGEN	68
GENERAL MOTORS	16	PFIZER INC.	16	WELLA	16

сделки года

В прошлом году покупать друг друга стремились в России буквально все, у кого были на это ресурсы. И в результате 2003 год оказался рекордным за последние пять лет и по объемам сделок, и по их количеству. Правда, наиболее заметными по-прежнему остаются укрупнения компаний в сырьевых отраслях: на их долю приходится более половины от общего объема сделок. Тем не менее в потребительской, финансовой и медийной отраслях также были заключены любопытные соглашения. Причем если в одних случаях они лишь заставили конкурентов всерьез задуматься над стратегией борьбы с усилившимися игроками, то в других кардинально изменили расклад сил на рынке.

—Текст: Татьяна ТКАЧУК, Наталья ОБУХОВА, Николай ДИЦМАН

Пребольшой бизнес

Рост числа укрупнений среди российских компаний идет вразрез с общемировой тенденцией. По данным компании KPMG и исследовательской группы Dealogic, активность заключения сделок слияния и поглощения во всем мире стремительно падает. В первой половине 2003 года их число сократилось на треть по сравнению с аналогичным периодом 2002-го. В то же время Россия умудряется не только увеличивать количество сделок, но и выбиваться в лидеры по активности их заключения. Как показало исследование, проведенное аналитиче-

ской компанией Thomson Financial, Россия за девять месяцев прошлого года заняла пятое место в Европе по совокупному объему слияний и поглощений. При этом показатель денежного выражения сделок вырос за этот же период в десять раз, достигнув \$30,4 млрд.

Правда, разные исследователи приводят различные цифры об объемах слияний и поглощений в России. Но это происходит в большей степени из-за разницы в методиках изучения сделок. Так, партнер отдела консультаций по сделкам компании Ernst & Young Марк Сейнор, про-



сделки года

«Россия — один из крупнейших источников полезных ископаемых в мире. И это то самое место, где надо находиться»



водивший мониторинг слияний и поглощений в России за первые девять месяцев 2003 года, подсчитал, что совокупный объем таких сделок составил за этот период около \$12 млрд (данные не учитывают сделки или их части, где стороны обмениваются активами).

Столь нестандартная с точки зрения общемировой тенденции ситуация сложилась в России благодаря устойчивому экономическому росту, в то время как в большинстве развитых государств экономика переживает период стагнации. Российские компании спешат воспользоваться заработанными средствами, направляя их на укрупнение собственного бизнеса. Западные корпорации в свою очередь стремятся направить имеющиеся у них свободные деньги на более перспективные региональные рынки, в том числе и на российский. Одновременно в прошлом году сохранялась и не очень благоприятная для отечественной экономики тенденция: покупка российским бизнесом активов за рубежом. Хотя для самих компаний это расширение и укрупнение бизнеса, связанное с одновременным выходом на зарубежные рынки, для государства же — утечка инвестиций.

Пример для подражания

Благодаря так и не состоявшемуся объединению ЮКОСа и «Сибнефти», наиболее крупным результатом прошлогодних сделок стало появление нефтяной компании ТНК-BP. В феврале одна из крупнейших международных нефтяных компаний BP и российская «Альфа-Групп» совместно с холдингом «Access/Ренова» объявили о заключении стратегического партнерства и намерении объединить свои нефтяные активы на территории России и Украины. А уже в августе новообразованная ТНК-BP начала свою деятельность.

Российские компании, объединенные в консорциум, внесли в совместное предприятие принадлежащие им пакеты акций в компаниях TNK-International и «Сиданко», доли в «Русиа Петролеум» (владелец лицензии на разработку Ковыктинского газоконденсатного месторождения), газодобывающем предприятии «Роспан» (ведет разработку Ново-Уренгойского и Восточно-Уренгойского месторождений), а также в проектах «Сахалин-4» и «Сахалин-5». Вкладом BP стали купленные ею ранее акции «Сиданко», доли в «Русиа Петролеум» и «Сахалин-5», а также пакет акций в московской сети АЗС. К этим активам BP должна добавить еще около \$6 млрд рублей. Из этой суммы \$2,6 млрд уже выплачены. Оставшиеся деньги британская компания будет отдавать в течение трех лет в виде собственных акций. В результате сделки акции новообразованной ТНК-BP были поделены пополам: 50% отошло британцам, другие 50% — россиянам. Кроме того, существует договоренность о включении принадлежащих консорциуму «Альфа-Групп» и «Access/Ренова» активов «Славнефти» в состав ТНК-BP. За это британская сторона обязуется дополнительно выплатить россиянам еще \$1,35 млрд.

Инвестиции BP стали крупнейшим иностранным вложением в Россию, благодаря которым образовалась третья по величине в России и десятая по объемам добычи нефти негосударственная компания мира. Ежесуточно ТНК-BP добывает более 1,2 млн баррелей нефти. Компании принадлежат пять нефтеперерабатывающих заводов в России и на Украине общей мощностью более 1 млн баррелей в день, а также более 2100 АЗС на территории этих двух государств.

Для британской компании сделка стала одним из путей выхода из сложной ситуации: в течение 2002 го-

10 КРУПНЕЙШИХ СДЕЛОК С УЧАСТИЕМ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ В 2002–2003 ГОДАХ*

ОБЪЕКТ ПОКУПКИ	ПОКУПАТЕЛЬ	ОБЪЕМ СДЕЛКИ, \$ МЛН	КОГДА ОБЪЯВЛЕНО
ТНК	BP PLC (ВЕЛИКОБРИТАНИЯ)	3000 **	03.2003
«СИБНЕФТЬ»	ЮКОС	3000	04.2003 ***
«СЛАВНЕФТЬ»	«СИБНЕФТЬ», ТНК	1860	12.2002
«ОРЕНБУРГНЕФТЬ»	ТНК	800	03.2003
SPP (СЛОВАКИЯ)	«ГАЗПРОМ»	700	03.2002
«СЕВЕРНАЯ НЕФТЬ»	«РОСНЕФТЬ»	600	02.2003
«БРАВО ИНТЕРНЕШНЛ»	HEINEKEN (НИДЕРЛАНДЫ)	400	02.2002
«ПФПГ-ЭНЕРДЖИ»	ЛУКОЙЛ	400	02.2003
«СИДАНКО»	BP PLC (ВЕЛИКОБРИТАНИЯ)	350	04.2002
STILLWATER MINING CO. (США)	«НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ»	340	12.2002

* ПО СОСТОЯНИЮ НА ОКТЯБРЬ 2003 Г. ** ВЫПЛАТЫ В ДЕНЬГАХ. *** СДЕЛКА РАСТОРГНУТА
ИСТОЧНИК: КОМПАНИЯ ERNST & YOUNG.

СДЕЛКИ ГОДА



Американцам российские инвестиции нужны были, чтобы сократить размер задолженности и увеличить капитал компании

ТНК — ВР

УЧАСТНИКИ СДЕЛКИ	BRITISH PETROLEUM, «ACCESS INDUSTRIES/РЕНОВА», «АЛЬФА-ГРУПП»
ОБЪЕМ СДЕЛКИ	\$6 МЛРД (С УЧЕМОМ ОБМЕНА АКЦИЙ)
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НОВОЙ КОМПАНИИ	\$16 МЛРД

да ВР постоянно разочаровывала инвесторов, снижая предварительные расчеты на рост производства, и лишь к последней четверти 2002-го смогла наконец увеличить свой доход. В то же время за первые месяцы работы ТНК-ВР компания принесла британцам дополнительные \$105 млн к доходам третьего квартала 2003 года. «Россия — один из крупнейших источников полезных ископаемых в мире, — так прокомментировал сделку глава ВР лорд **Джон Браун**. — И это то самое место, где надо находиться». Выгоду российской стороны описал посол Великобритании в России **Родерик Лайн**: *Сделанный ВР шаг есть важный знак веры в стабильность российской экономики. И это, безусловно, важный сигнал для других иностранных инвесторов.*

Драгоценный «Норникель»

Покупка лидером мирового производства никеля и палладия компанией «Норильский никель» американской Stillwater Mining Company хоть и была намного меньше по размерам вложений, тем не менее оказалась крупнейшей в истории взаимоотношений России и США.

О самой сделке было объявлено еще в 2002 году, но завершилась она только прошлым летом. За 51% акций компании Stillwater — единственного производителя палладия и платины в США и крупнейшего производителя металлов платиновой группы за пределами Южной Африки и России — «Норникель» заплатил \$100 млн, а также передал американской компании около 877 тыс. унций палладия. В результате, исходя из цены на палладий на момент завершения сделки, ее стоимость составила около \$257 млн. Спустя месяц «Норникель» докупил еще 5% акций американской компании за \$32,625 млн.

Несмотря на свою внешнюю привлекательность, американская компания находится в крайне плачевном состоянии. Чистый убыток Stillwater в первом полугодии 2003 года составил \$21 млн против \$27,6 млн прибыли за тот же период 2002-го. Понятно, что американцам российские инвестиции нужны были, чтобы сократить размер задолженности и увеличить капитал компании. «Норникель» же благодаря сделке получил возможность сбывать свою продукцию на американском рынке: по соглашению сторон, Stillwater обязана ежегодно покупать у «Норникеля» не менее 1 млн унций палладия для перепродажи своим клиентам, среди которых крупные автомобильные концерны General Motors и Mitsubishi.

Экспансия на зарубежные рынки — не единственная прошлогодняя инициатива «Норникеля». Параллельно компания активно приобретала золотодобывающие ресурсы в России (в том числе контрольный пакет ОАО «Рудник имени Матросова» и ОАО «Лензолото»). Кроме того, глава «Норникеля» **Михаил**

ОТРАСЛЕВАЯ СТРУКТУРА СДЕЛОК СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ В РОССИИ (ПЕРВАЯ ПОЛОВИНА 2003 Г.)

%

Источник: группа Dealogic

Добывающие отрасли

56

Информационные технологии

22

Производство

14

Транспорт

3

Коммунальные услуги

2

Финансы и страхование

2

Другие

1

и **Прохоров** планирует в скором времени получить контроль над месторождением золота Сухой Лог, являющимся крупнейшим в Евразии.

Застрахованная «Тройка»

Прошлогодняя покупка инвестиционной компанией «Тройка Диалог» пакета акций «Росгосстраха» поражает не стоимостью сделки (661 млн рублей, или \$21,3 млн), а амбициозностью самого проекта.

В результате победы на аукционе по продаже 25-процентного пакета акций страховой компании доля «Тройки» в «Росгосстрахе» возросла до 75% (за счет акций, приобретенных в предыдущие годы). Остальная часть осталась у государства. Относительно невысокая стоимость бывшего советского страхового гиганта объясняется значительной отсталостью всей его инфраструктуры, которую необходимо активно развивать. По словам главы «Тройки Диалог» **Рубена Варданяна**, в развитие продуктового ряда, информационных технологий и подготовку персонала «Росгосстраха» необходимо вложить \$162 млн.

Завладев советским страховым гигантом, Варданян неоднократно заявлял, что намерен сделать его лидером отрасли. Дело в том, что у «Росгосстраха» есть два больших преимущества: хорошо известный брэнд и широкая сеть филиалов (2300) по всей стране. Эффект от этих преимуществ компания уже успела продемонстрировать: половина всех полисов по обязательному страхованию автогражданской ответственности (ОСАГО), проданных отечественными

«Норникель» — STILLWATER MINING COMPANY

УЧАСТНИКИ СДЕЛКИ КОМПАНИЯ «НОРИМЕТ» (100-ПРОЦЕНТНАЯ «ДОЧКА» «НОРНИКЕЛЯ»), STILLWATER MINING COMPANY

ОБЪЕМ СДЕЛКИ ОКОЛО \$290 МЛН (\$132 МЛН И 877 ТЫС. УНЦИЙ ПАЛЛАДИЯ)

ДОЛЯ STILLWATER MINING COMPANY НА АМЕРИКАНСКОМ РЫНКЕ

ПАЛЛАДИЯ ПОСЛЕ ПОКУПКИ «НОРНИКЕЛЕМ»

50%

«НОРНИКЕЛЬ» ВЫРУЧКА 61,4 МЛРД РУБЛЕЙ ЗА ПЕРВУЮ ПОЛОВИНУ 2003 ГОДА

STILLWATER MINING COMPANY ЧИСТЫЙ УБЫТОК ЗА ПЕРВУЮ ПОЛОВИНУ 2003 ГОДА — \$21,017 МЛН

c19

У «Росгосстраха» есть два больших преимущества: хорошо известный брэнд и широкая сеть филиалов по всей стране



«ТРОЙКА ДИАЛОГ» — «РОСГОССТРАХ»

УЧАСТНИКИ СДЕЛКИ

ОБЪЕМ СДЕЛКИ

ОАО «РОСГОССТРАХ»

«ТРОЙКА ДИАЛОГ», «РОСГОССТРАХ»

661 МЛН РУБЛЕЙ

СТОИМОСТЬ АКТИВОВ НА 1 АПРЕЛЯ 2003

ГОДА — 3,3 МЛРД РУБЛЕЙ

СОВОКУПНЫЙ УСТАВНЫЙ КАПИТАЛ — 3,1 МЛРД РУБЛЕЙ

ГРУППА КОМПАНИЙ «ТРОЙКА ДИАЛОГ»

ОБОРОТ ЗА ВТОРОЙ КВАРТАЛ 2003 ГОДА —

БОЛЕЕ 152 МЛРД РУБЛЕЙ

тором и совладельцем крупных российских предприятий (в частности, «Сибнефти») **Романом Абрамовичем** контрольного пакета акций британского холдинга Chelsea Village, которому принадлежит футбольный клуб Chelsea, за 60 млн фунтов стерлингов. Сама по себе привлекательность спортивного бизнеса (особенно учитывая долги клуба в \$130 млн, выплата которых, по условиям сделки, стала заботой принадлежащих Абрамовичу структур) вряд ли заинтересовала бы чукотского главу — самого молодого миллиардера России. Впрочем, он и сам этого не скрывал. «Это не вопрос денег. У меня есть гораздо менее рискованные способы заработать. Я не хочу выбрасывать деньги на ветер, но я делаю это для удовольствия, а это значит, что у нас будет и успех, и спортивные трофеи», — объяснял Абрамович в интервью BBC причину покупки клуба.

Тем не менее, по мнению аналитиков, основной мотив приобретения Chelsea российским миллиардером — его желание стать уважаемым в Европе человеком. И надо сказать, что на этом пути российский бизнесмен преуспел. «Я хочу знать, тот ли это человек, которому можно доверить такой клуб, как Chelsea», — выражал мнение британской общественности летом 2003-го экс-министр спорта, депутат английского парламента **Тони Бэнкс**. А к концу года вряд ли можно было встретить в Лондоне человека, не знающего, кто такой мистер Абрамович. Тон английской прессы, еще полгода назад рассказывающей о бизнесмене как о неизвестном русском аферисте, теперь сменился на противоположный. Ну а фанаты клуба Chelsea по всему миру и вовсе зачислили чукотского губернатора в благодетели, ведь именно он стал активно покупать для команды лучших игроков из других клубов, существенно усилив ее состав.

Макаронный холдинг

В начале лета на относительно спокойном до сих пор макаронном рынке случился переворот. Ранее незаметный здесь АПК «Агрос», владевший небольшой макаронной фабрикой в Дагестане, менее чем за месяц сумел занять лидирующее положение в отрасли, отодвинув на второе место челябинскую «Макфу».

Первым крупным макаронным активом подконтрольного «Интерросу» аграрного холдинга, на тот момент — одного из ведущих зерновых трейдеров, владевшим акциями более чем 40 предприятий, — стало ОАО «Первая петербургская макаронная фабрика» (марка «Знатные»). 90% акций предприятия холдинг получил у группы «ЛенСтро» в обмен на 44-

страховыми компаниями, пришлась именно на долю «Росгосстраха». Причем, несмотря на то, что ОСАГО во всем мире считается убыточным видом страхования, Рубен Варданян убежден, что успешный опыт финансового управления активами позволит ему сократить убытки до минимума. Ну а саму необходимость наличия портфеля ОСАГО он объясняет так: «Это одно из условий для того, чтобы развивать бизнес, в частности привлекать клиентов на страхование автокаско, имущества, жизни и других рисков».

Через «Росгосстрах» «Тройка» планирует также развивать еще один вид финансовых услуг — ипотечное кредитование. Компания объявила, что в начале 2004 года открывает ипотечный банк, в который инвестирует около \$40 млн. Для продажи его услуг будут использоваться все 2300 филиалов «Росгосстраха».

Из спорта в лорды

Наиболее, пожалуй, экстравагантным приобретением прошлого года стала покупка чукотским губерна-

сделки года

«Я не хочу выбрасывать деньги на ветер, но я делаю это для удовольствия», — объяснял Абрамович причину покупки клуба

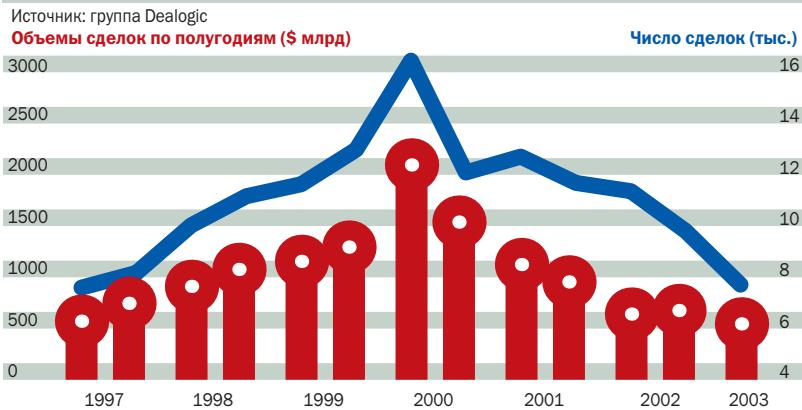
процентный пакет Ленинградского комбината хлебопродуктов им. С. М. Кирова, тем самым положив конец борьбе с «ЛенСтро» за акции этого предприятия. А чтобы дать общественности понять, что присутствие холдинга в сегменте вовсе не случайно, АПК провел еще более масштабную сделку. Уже в июне у «Агроса» появилось второе макаронное производство: столичная фабрика «Экстра М». Ее покупка у концерна «Нефтяной» вывела холдинг в абсолютные лидеры. «Приобретение ведущих игроков российского рынка макаронных изделий полностью вписывается в стратегию „Агроса“ — инвестировать в новые рентабельные сектора пищевой промышленности», — говорит Елена Евстигнеева, директор по связям с общественностью „Агроса“. — На локальных рынках двух столиц питерская и московская фабрики занимают по 50%, а совокупная доля предприятий, над которыми мы получили контроль, составляет 22% российского рынка».

Еще одно «летнее» приобретение — 15% акций Московского мельничного комбината №3 (занимает около 20% столичного рынка муки) — в компании

АБРАМОВИЧ — CHELSEA VILLAGE

УЧАСТНИКИ СДЕЛКИ РОМАН АБРАМОВИЧ, CHELSEA VILLAGE
ОБЪЕМ СДЕЛКИ 60 МЛН ФУНТОВ ЗАКЛАДКИ И 115 МЛН ФУНТОВ В КАЧЕСТВЕ ОПЛАТЫ ДОЛГОВ КЛУБА

СДЕЛКИ СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ НА МИРОВОМ РЫНКЕ



объясняют необходимостью обеспечения собственным сырьем «Экстра-М». Как и в случае с приобретением «макаронных» активов, сумма сделки не раскрывается. Зато известно, что прошлогодними покупками «Агрос», скорее всего, не ограничится. Так, в сентябре минувшего года представители холдинга посетили с визитом барнаульскую компанию «Алтан» (ее марка «Гранмулино» занимает на

Западный подход

В марте прошлого года Procter & Gamble в очередной раз подтвердила приверженность новой стратегии расширения за счет дружественных поглощений, заплатив 3,2 млрд евро за 77,6% голосующих акций (или около 50,7% всех акций) компании Wella. Связываемые со сделкой надежды американского концерна на двукратный рост продаж на территории Западной Европы вполне могут стать реальностью. Немецкая компания — второй по величине в Европе, после французской L'Oréal, производитель профессиональных средств по окрашиванию волос, с покупкой которого к таким брендам P&G, как Pantene и Head & Shoulders, добавились популярные в Европе Wellaflex, Vivality, Gucci, Escada и т. д. Завершение сделки состоялось в сентябре — за право владеть 98,1% голосующих акций Wella (79,2% всех акций) P&G пришлось выложить 4,65 млрд евро.

Другое дружественное поглощение, но уже в сырьевом отрасли (должно завершиться в этом году) создаст крупнейшую в мире алюминиевую компанию. Ею станет канадский производитель алюминия Alcan, который договорился с другим крупным игроком отрасли, французской компанией Pechiney, о покупке последней. Стоимость сделки составит \$4,7 млрд.

Куда меньше средств необходимо для того, чтобы обеспечить себе пребывание в мировой тройке авиаперевозчиков. Создание Air France KLM с оборотом 19 млрд евро, третьей по величине авиакомпании в мире после American Airlines и Delta Air Lines, обошлось Air France, получившей 100% акций KLM, в 784 млн евро. В новом холдинге каждый авиаперевозчик сохраняет собственные брэнды и большинство маршрутов, а также получает контроль над двумя европейскими международными аэропортами — парижским имени Шарля де Голля и амстердамским Схипхол. Среди держателей акций компании крупнейшим станет правительство Франции — 44%. Акционерам Air France и KLM достанет

ся 37% и 19% соответственно. Согласно заявлению сторон, слияние поможет сократить ежегодные расходы на 650 млн евро к 2005 году.

Немногим меньше — до \$500 млн в год — рассчитывает сэкономить на синергетическом эффекте табачная компания R.J. Reynolds Tobacco (марки Camel и Winston), в ноябре прошлого года объявившая о покупке Brown & Williamson, американского подразделения British American Tobacco. Впрочем, вряд ли одной только синергией можно объяснить намерение одного из лидеров рынка США выложить за приобретение \$2,6 млрд. Результатом слияния активов явился табачный конгломерат Reynolds American с оборотом \$10 млрд, занявший почти треть рынка США. Контрольный пакет (58% акций) в компании держат владельцы RJR. Акционеры BAT, получившие остальное, при желании смогут увеличить свой пакет не раньше 2013 года. Эффект от сделки в виде роста финансовых показателей и увеличения отдачи на акционерный капитал ожидается сторонами через год после завершения процедуры слияния.

А у крупнейшей в мире фармацевтической компании Pfizer Inc. в планах сокращение расходов на \$4 млрд к 2005 году за счет приобретения компании Pharmacia Corp. Правда, после завершения сделки, на которую было потрачено более \$57 млн, Pfizer была вынуждена отчитаться по результатам второго квартала с чистым убытком в размере \$3,59 млрд. Однако уже в третьем квартале ей удалось получить прибыль \$2,24 млрд.

Зато компания Adams (выпускает жевательную резинку Trident и леденцы от кашля Halls), в прошлом принадлежащая Pfizer, теперь приносит прибыль британскому производителю кондитерских изделий — компании Cadbury Schweppes. Приобретя в марте этого года Adams за \$4,2 млн, Cadbury рассчитывает стать лидером по производству конфет и занять второе место в мире среди производителей жевательной резинки.



сделки года

Ранее незаметный на макаронном рынке АПК «Агрос» менее чем за месяц сумел занять лидирующее положение в отрасли



рынке макарон из твердых сортов пшеницы около 16%), с руководством которой обсуждался вопрос о вхождении «Агроса» в число акционеров «Алтана». Сейчас 80,2% акций компании принадлежит ее гендиректору **Валерию Покорняку**, а 19,8% — греческому венчурному фонду Commercial Capital, ставшему акционером компании в 1999 году. Хотя ни к каким договоренностям стороны не пришли, владельцы «Алтана» готовы к появлению в компании нового акционера: в декабре стало известно, что продавцом блокирующего пакета выступит Росбанк. Интерес «Агроса» к дальнейшим инвестициям в переработку вполне понятен — это дает независимость от конъюнктуры сырьевых рынков и возможность создавать новый прибавочный продукт. И судя по всему, ограничить желание агрохол-

«АГРОС»

УЧАСТНИКИ СДЕЛКИ АПК «АГРОС» — «ЛЕНСТРО» (90% АКЦИЙ ОАО «ПЕРВАЯ ПЕТЕРБУРГСКАЯ МАКАРОННАЯ ФАБРИКА»), АПК «АГРОС» — КОНЦЕРН «НЕФТИНОЙ» (100% ФАБРИКИ «ЭКСТРАМ»), АПК «АГРОС» — «ВАШЬ ФИНАНСОВЫЙ ПОПЕЧИТЕЛЬ» (15% АООТ «МОСКОВСКИЙ МЕЛЬНИЧНЫЙ КОМБИНАТ №3»)

СУММА СДЕЛОК НЕ РАЗГЛАШАЕТСЯ
ДОЛЯ «АГРОСА»
НА РЫНКЕ МАКАРОННЫХ ИЗДЕЛИЙ ПОСЛЕ ЗАВЕРШЕНИЯ СДЕЛОК 22%

динга выступить покупателем акций «Алтана» может только то, что в данном случае на продажу выставляется не контрольный пакет.

Глянцевый «Проф-Медиа»

В 2003 году началась консолидация игроков на медиа-рынке. Издательский дом «Проф-Медиа», принадлежащий холдингу «Интеррос», приобрел 35% акций издательского дома Independent Media (IM). По оценкам участников рынка, сумма сделки составила \$30 — 35 млн. До этого акции компании распределялись следующим образом: 35% принадлежали голландской издательской группе VNU, 55% — основателям IM, в том числе гендиректору **Дерку Саузеру**, а еще 10% — компании Menatep SA. В начале 2003 года VNU и Menatep SA решили продать свои доли, а господин Саузер воспользовался преимущественным правом их выкупа. При этом себе основатели IM оставили 10% выкупленных акций (расширив таким образом свой пакет до 65%), а оставшиеся 35% были проданы «Проф-Медиа».

«Наша совместная деятельность позволяет расширить долю рынка двух крупнейших издателей. Так сложилось, что среди наших изданий нет ни одного конкурента, и мы можем запускать новые совмест-

Бракоразводные процессы

Самый громкий развод прошлого года произошел между ЮКОСом и «Сибнефтью». Правда, многие наблюдатели отмечали, что после ареста главы ЮКОСа Михаила Ходорковского разрыв был вполне предсказуем. Тем не менее сам процесс отмены объединения, в результате которого должна была возникнуть самая крупная в России и четвертая по объемам запасов сырья в мире нефтяная компания, вызвал массу споров. Ведь обмен акций, в результате которого ЮКОС стал владельцем 92% акций «Сибнефти», а бывшие основные акционеры «Сибнефти» получили 26,01% акций ЮКОСа и \$3 млрд, был завершен. Для окончательного объединения компаний оставалось лишь несколько технических процедур, когда последовало заявление «Сибнефти» об остановке сделки и начале новой — по разделению компаний.

На фоне этих событий отмена сделки между французской группой Danone и крупнейшим российским пищевым холдингом «Вимм-Билль-Данн. Продукты питания» прошла практически незаметно. Между тем вплоть до конца прошлого года о покупке российской компании французской наблюдатели говорили как о деле практически решенном. Летом пресс-служба ВБД официально заявила о существовании такой «возможности», а Danone, в свою очередь, увеличила свою долю в ВБД до 7,2%. Тем неожиданней в конце ноября оказалось для рынка «взаимное прекра-

щение» почти двухлетних переговоров, результатом которых могла стать вторая по величине на российском рынке сделка после объединения ВР и ТНК. Причиной ее срыва, по мнению Financial Times, еще месяц назад предрекавшей скорый переход ВБД под крыло Danone, стали арест Михаила Ходорковского, а также неутешительные финансовые показатели российской компании, чьи коммерческие и организационные расходы растут быстрее прибыли. А по словам источника в «Вимм-Билль-Данн», за все это время стороны просто не смогли договориться в отношении структуры сделки, ее цены и судьбы нынешнего менеджмента. Еще более неожиданной и странной выглядела отмена слияния обладателя генеральной франшизы голландского розничного оператора Spar компании Spar Retail и холдинга «Марта» (владеет субфраншизой Spar). В августе прошлого года о слиянии было объявлено как о свершившемся факте. Предполагалось, что единственная компания, в которой «Марта» получит долю в 79%, будет владеть генфраншизой Spar в России. Однако уже в сентябре председатель совета директоров и исполнительный директор инвестиционного Фонда «США — Россия» (учредитель Delta Capital Management, владеющий генфраншизой Spar) **Патриция М. Клоэрти** объявила: Как это часто бывает со многими сделками, планируемое слияние не состоялось. Причину разрыва в фонде объяснили тем, что нашли другую компанию, готовую купить Spar Retail на более выгодных для Delta Capital условиях.



сделки года



Хотя владельцем «Проф-медиа» является олигарх Владимир Потанин, представители издательского дома уверяют, что никакой политической подоплеки в сделке нет

ные проекты», — прокомментировала **СФ** сделку директор Independent Media Елена Мясникова. «Проф-Медиа» специализируется на выпуске общественно-политических и массовых изданий, владея пакетами акций в «Известиях», «Эксперте», «Комсомольской правде», «Экспресс-газете» и «Советском спорте». IM — признанный лидер на рынке глянцевых изданий (издает журналы Cosmopolitan, Men's Health, Harper's Bazaar, FHM, Yes!, Seasons, Top Sante). Другой профильный для IM бизнес — газеты «Ведомости», Moscow Times и The St. Petersburg Times.

Несмотря на то что владельцем «Проф-медиа» является олигарх **Владимир Потанин**, представители издательского дома уверяют, что никакой политической подоплеки в сделке нет. «Мы давно присматривались к рынку глянцевых журналов, поэтому покупка акций лидера этого рынка — вполне логичный шаг», — заявил **СФ** руководитель пресс-службы «Проф-медиа» **Дмитрий Фролов**. — А разговоры о том, что мы приобрели пакет Independent Media ради «Ведомостей», далеки от действительности». Слова господина Фролова подтверждают и тот факт, что IM принадлежит лишь треть акций газеты, остальные акции поровну распределены между Financial Times и Wall Street Journal. При этом, по условиям договора

«ПРОФ-МЕДИА» — INDEPENDENT MEDIA

УЧАСТНИКИ СДЕЛКИ
СУММА СДЕЛКИ

«ПРОФ-МЕДИА» — INDEPENDENT MEDIA
35% АКЦИЙ INDEPENDENT MEDIA, ПО ОЦЕНКАМ ЭКСПЕРТОВ, СТОИЛИ \$30–35 МЛН

ПРЕДПОЛАГАЕМАЯ
ДОЛЯ НА РЕКЛАМНОМ
И МЕДИАРЫНКЕ

20%

между сторонами, контролируют редакционную политику именно западные инвесторы, а не IM.

Пока IM и «Проф-медиа» запустили только два совместных проекта, в каждом из которых обеим сторонам принадлежит по 50% акций. Первым стал журнал Pro Sport, а вторым — структура, которая будет заниматься выпуском b2b-изданий. В нее вошли журналы «Агробизнес» (IM) и «Финансовый директор» («Проф-медиа»). Предполагается, что в течение пяти лет издательские дома выпустят около 20 специализированных журналов. Очевидно, что этим совместные проекты издательских домов не ограничатся. Однако, по словам Елены Мясниковой, пока говорить о чем-то рано — «прошло немного времени, и нам нужно притереться друг к другу». Что же касается возможного увеличения доли «Проф-медиа» в IM, то, как уверяет госпожа Мясникова, этот вопрос не обсуждается. **СФ**

Международная Спортивная Бизнес Олимпиада.



С 22 мая по 6 июня в Москве пройдет грандиозное событие, которое обещает стать событием года — Международная Спортивная Бизнес Олимпиада (МСБО). Команды, представляющие различные компании России и зарубежных стран, встречаются на спортивных площадках и будут соревноваться за право первенства в различных видах спорта. Завоевать золото Международной Спортивной Бизнес Олимпиады — значит добиться имиджа абсолютного лидера. Десятки корпораций мирового уровня будут доказывать свою успешность и волю к победе не только в бизнесе, но и на стадионах. Москва ожидает несколько тысяч иностранных участников и десятки тысяч российских зрителей и болельщиков, львиная доля которых — сотрудники отечественных предприятий и представительств иностранных компаний в России. Каждый месяц проходят отборочные турниры по мини-футболу и боулингу, так как именно эти виды спорта среди корпоративных являются наиболее популярными, и компаний, желающих выставить свои команды по этим видам спорта, гораздо больше, чем прописано в регламенте МСБО.

В прошедших отборочных турнирах заявили себя следующие команды.

Мини-футбол: Агентство Недвижимости «Святоград», ИТАР ТАСС, DTV Виасат, Reebok «Белый городъ Недвижимость», Ward Howell International, ЗАО «Русские фонды», «Инком Недвижимость» ТД «Гранд», ООО НПП «Гарант», АКБ «Золостбанк», «Sodex Ho».

Боулинг: ООО «СДС-ЭКОМ», ООО «МежБизнесБанк», ЗАО «Стальпрокат», группа предприятий «Стальные конструкции», компания «Ward Howell International», ЗАО «Миэль Недвижимость» телекомпания «ДТВ Виасат», журнал «Контр Игра».

31 января 2004 года пройдут отборочные турниры по мини-футболу в ЛФК «Динамо», а 28 января по боулингу в клубе «Б-69», который является основной площадкой для проведения крупнейших соревнований по спортивному боулингу в России. В клубе не только самое современное оборудование, но уютная и приятная атмосфера. Главным призом отборочных турниров станет выход команды в финал Международной Спортивной Бизнес Олимпиады.

Спешите подать заявку на участие в Международной Спортивной Бизнес Олимпиаде по телефонам: 974 04 23, 915 60 66, 915 72 73

с23

Поточная застройка



В ПРОШЛОМ ГОДУ СРАЗУ НЕСКОЛЬКО КРУПНЫХ КОМПАНИЙ НАЧАЛИ В РОССИИ МАСШТАБНОЕ СТРОИТЕЛЬСТВО. В СЛУЧАЕ УСПЕХА ЭТИХ ПРОЕКТОВ У НАС В СТРАНЕ ПОЯВЯТСЯ ПЕРВЫЕ ЗАВОДЫ ИНОСТРАННЫХ ПАРФЮМЕРНО-КОСМЕТИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ, КРУПНЕЙШАЯ ИЗ ПОСТРОЕННЫХ В ПОСТСОВЕТСКИЙ ПЕРИОД ПИВОВАРНЯ И САМЫЙ БОЛЬШОЙ В МИРЕ 23-ЭТАЖНЫЙ ОФИСНЫЙ ЦЕНТР МИРОВОГО ПРОИЗВОДИТЕЛЯ ЭЛЕКТРОНИКИ И ЭЛЕКТРОТЕХНИКИ.

Текст: Николай Дицман, Наталья Обухова

Экспансия красоты

О планах организовать собственное производство в России признанные лидеры в сфере директ-маркетинга — косметические компании Avon и Oriflame заявили в начале прошлого года практически одновременно. Тем самым они недвусмысленно подтвердили успех технологии сетевых продаж и серьезность своих намерений в отношении ставшего перспективным российского региона. Глобальное строительство (американская Avon анонсировала свой промышленный проект как вто-

рой по величине в Восточной Европе, а шведская Oriflame — как самое крупное собственное предприятие) стартовало прошлой осенью с промежутком в одну неделю.

Avon, чей мировой оборот составляет \$6 млрд в год, вкладывает в подмосковное предприятие в Наро-Фоминском районе около \$40 млн. «Мы верим в экономическую стабильность в России и считаем, что подобное вложение обязательно окупится», — говорит **Галина**

Чтобы стать лидером продаж, нужно строить быстрее конкурентов

Скворцова, менеджер по маркетингу «Эйвон бьюти продуктс компани». — За последние несколько лет наши продажи здесь значительно выросли, и заводы, которые раньше обслуживали российский рынок, уже с трудом справляются с растущими объемами».

Первоначально мощности нарофоминского завода Avon составят более 175 млн единиц продукции в год. В перспективе обеспечивать предприятие сырьем будут российские компании, которым Avon, заинтересованная в развитии местного производства качественных ингредиентов, обещает всесмерную поддержку. Первая партия косметики Avon российского производства должна сойти с конвейера этим летом.

Фабрика Oriflame в Красногорском районе начнет работу немного позже: в первом квартале 2005 года. Инвестиции шведов в российское производство — едва ли не самые масштабные за всю историю компании. Завод мощностью 100 млн единиц продукции в год обойдется более чем в 30 млн евро. Россия станет четвертой страной, в которой Oriflame организует собственную производственную базу

(сейчас компания владеет предприятиями в Швеции, Индии и Польше; на их долю приходится около 40% ассортимента, остальное выпускают сторонние предприятия).

«Впервые разговор об организации местного производства возник еще в 1997 году», — рассказывает **Сергей Канашин**, заместитель генерального директора «Орифлейм Россия», — но тогда известные события помешали реализовать эту идею». По его словам, главной причиной, заставившей вернуться к идее строительства фабрики в России, стали беспрецедентные темпы роста продаж на территории РФ и стран СНГ: сейчас здесь реализуется до 30% всей продукции Oriflame. «В прошлом году мы увеличили оборот в регионе на 80% и по итогам года достигнем показателя в 350 млн евро», — говорит Сергей Канашин. — Для сравнения: по Восточной Европе наши объемы выросли примерно на 30%».

Наличие собственного предприятия в России — не столько вопрос экономии, уверяют в Oriflame, сколько возможность приблизиться к рынку, а значит, быстрее реагировать на его требования. В отли-





ВСЕ О БИЗНЕСЕ И ДЛЯ БИЗНЕСА

24 часа в сутки

РБК ТВ

российское бизнес-телевидение

Информация о подключении по телефону : **363-0303**

Наличие собственного производства в России — не только вопрос экономии, сколько возможность приблизиться к рынку

чие от подмосковного завода Avon, где будут производиться практически все продуктовые категории, предприятие шведской компании более специализированное — здесь планируется выпускать лишь около 20% ассортимента. Часть объемов будет экспортirоваться, поэтому проект предусматривает создание крупного дистрибуторского центра. Подобный центр возводит и Avon: предполагается, что завод будет снабжать продукцией не только российский рынок, но также Украину и Казахстан.

«Тинькофф» догонит «Очаково»

В середине октября прошлого года было объявлено о начале крупнейшей на пивном рынке стройки. Компания «Тинькофф» сообщила, что заключила контракт с немецким концерном Krones AG о строительстве в Пушкине (Ленинградская область) своего второго завода. Новая пивоварня, строительство которой будет завершено в сентябре 2004 года, позволит производить 2 млн гектолитров пива в год с возможным расширением до 4 млн гектолитров. По словам директора по репутации «Тинькофф» Оксаны Григорьевой, у новой пивоварни будут три особенности: *Во-первых, наш новый завод станет*

Здесь «Тинькофф» собирается производить по 2 млн гектолитров пива в год



самым технологичным в России. Во-вторых, самым большим предприятием в отрасли, построенным «с нуля». («Балтика» и «Очаково» имеют более крупные заводы, мощностью 10 млн и 6,5 гектолитров соответственно, однако они были не построены, а модернизированы. — СФ). *В-третьих, уникальны темпы строительства — завод будет построен всего за 11 месяцев.*

Krones AG — одно из самых технологичных машиностроительных предприятий Европы. По словам господки Григорьевой, это и стало основной причиной заключения контракта с немецкой компанией. Финансовыми консультантами и инвесторами проекта выступили банк «Зенит» и ИК «Атон». Объем инвестиций составит \$75 млн.

Для Олега Тинькова пивной бизнес стал профильным после того, как предприниматель в 2001 году продал свою компанию «Дарья». До этого «Тинькофф» не ориентировалась на массовый рынок, и единственным ее активом был пивоваренный ресторан в Петербурге. К началу 2003-го ресторанов стало уже четыре, а в марте того же года «Тинькофф» ввела в эксплуатацию первую очередь завода в Пушкине, что позволяет производить 125 тыс. гектолитров пива в год. В мае 2003 года стартовала рекламная кампания «Тинькофф» на телевидении. По данным самой компании,

в прошлом году продажи ее пива выросли в 50 раз. Таким образом, сейчас «Тинькофф» контролирует 0,17% пивного рынка по объему и 0,5% по стоимости. После запуска нового завода эти показатели могут вырасти до 3% рынка по объему и 6% по стоимости, а после расширения линий — до 5,7% и 8% соответственно, что сопоставимо с долями таких игроков этого рынка, как «Красный Восток» и «Очаково». Достичь этого «Тинькофф» планирует запуском еще одного бренда — пива «Т», которое будет позиционироваться в сегменте лицензионного пива (20–25 руб. за 0,33 л). «Доля продаж дорогого пива растет, и мы уверены, что потенциал для роста огромен», — объясняет Оксана Григорьева.

«Стометровка» для Siemens

В конце сентября в Москве, в районе Ленинградского проспекта, началось строительство нового офиса немецкого концерна Siemens AG — одного из ведущих производителей электроники и электротехники. 23-этажное здание площадью свыше 40 тыс. кв. м и стоимостью около 100 млн евро — проект для компании уникальный. Стометровая башня из стекла, чей внешний вид призван демонстрировать откры-

Московский офис германского концерна: 100 метров стекла в высоту



тость и стремление компании к продуктивному сотрудничеству, станет крупнейшим офисом Siemens в мире. В единой «штаб-квартире», куда перенесут московские офисы компании, смогут работать около 1600 человек. Масштабное строительство с участием девелоперской компании «Система-Галс» (входит в АФК «Система») планируется завершить через два года.

Стремление собрать под одной крышей своих российских сотрудников — отнюдь не главная причина беспрецедентных инвестиций. «Интерес концерна Siemens к российскому рынку за последние несколько лет значительно возрос, — уверяет Алексей Григорьев, руководитель отдела корпоративной стратегии и коммуникации региональной компании Siemens в России. — Россия наряду с США, Китаем и Индией будет в 2004 году приоритетным рынком, и строительство крупнейшего офиса компании — наглядное свидетельство того, что концерн намерен обосноваться здесь всерьез и надолго».

Хотя вклад российского рынка в общие продажи концерна пока не столь значителен (по итогам 2002 финансового года оборот здесь составил около 1 млрд евро), руководство Siemens на перспективы развития всех направлений бизнеса компании в России смотрит весьма оптимистично. «Сегодня мы присутствуем более чем в 30 регионах страны и занимаем ведущие позиции на рынках мобильной, стационарной связи, медицинской техники, продолжаем успешно развиваться в сегментах энергетики, промышленной автоматизации, транспортной и осветительной техники, — говорит господин Григорьев. — Тенденции изменились, которые происходят в настоящий момент в российской экономике, позволяют рассчитывать на дальнейшее укрепление наших позиций в России». СФ



- Виски?...
Отличный способ начать разговор.

когда
знаешь



Чрезмерное употребление алкоголя вредит вашему здоровью.
Товар сертифицирован. Лицензия №86/84. www.chivas.ru

дневник наблюдений люди года

КОГО ИЗ РОССИЙСКИХ БИЗНЕСМЕНОВ И В СВЯЗИ С ЧЕМ РОССИЙСКИЕ СМИ УПОМИНАЛИ В 2003 ГОДУ ЧАЩЕ ДРУГИХ? ОТВЕТ НА ЭТОТ ВОПРОС ДАЕТ СОСТАВЛЕННЫЙ НАМИ РЕЙТИНГ.

1 | Михаил Ходорковский 17 327

Михаил Ходорковский на сегодня — number one во всех отношениях. К главному узнику страны в последние месяцы приковано внимание всего мира, хотя справедливости ради надо сказать, что ажиотаж вокруг экс-главы ЮКОСа потихоньку спадает. Если сначала СМИ доводили до сведения общественности даже информацию о том, что Ходорковский ест на завтрак в «Матрёшкой Тишине», то сейчас всех больше волнует, как ЮКОС и «Сибнефть» расходятся.

2 | Анатолий Чубайс 15 095

Главный энергетик страны стал чуть ли не единственным представителем крупного российского бизнеса, который в открытое осудил действия властей в отношении ЮКОСа. А затем вместе со своими соратниками по СПС Чубайс проиграл на выборах в Госдуму, чем вызвал сожаление всего более 3% российских избирателей, отдавших за эту партию свои голоса. В СПС рассчитывали, что у председателя правления РАО «ЕЭС России» получится увеличить число сторонников партии. Но не помогли ни «письма счастья» с описанием того, как продвигается энергoreформа, ни снижение тарифов на электроэнергию в некоторых регионах.

ИНДЕКС

люди, упомянутые в номере
указанны страницы, с которых начинаются
статьи с упоминанием персон

АБРАМОВИЧ РОМАН	8, 14, 16
АВЕТИСЯН САМВЕЛ	50
АГАНБЕГЯН РУБЕН	30
АЛЕКПЕРОВ ВАГИТ	28
АСТАНИН ЗДИ	60
БАТРАЧЕНКО ОЛЕГ	56
БЕЗЕЛЯНСКИЙ МИХАИЛ	64
БЕНДУКИДЗЕ КАХА	30, 68

Глава ГМК «Норникель» Михаил Прохоров в прошлом году вызвал недоумение у просвещенной публики, обнародовав размер своей зарплаты: 450 рублей в месяц.

Бедность, конечно, не порок, особенно если учесть размер личного состояния господина Прохорова — \$1,6 млрд. Так что голодная смерть ему явно не грозит.

Сам он заявил: «Я человек обеспеченный и работаю за идею, за успех».

3 | Алексей Миллер 7015

Председатель правления «Газпрома» весь год успешно сопротивлялся реформированию

компании. Основным оружием борьбы в арсенале Миллера было слово. Газовую реформу правительство планировало обсудить еще в декабре 2002 года. Тогда Миллер написал президенту Владимиру Путину,

что реформа угрожает «энергетической безопасности страны», и добился отмены обсуждения реформирования «Газпрома». Осенью 2003-го Миллеру снова пришлось прибегнуть к проверенному средству. Правительству была представлена пояснительная записка, в которой утверждалось, что реформа снизит капитализацию «Газпрома» почти в 2,5 раза, создаст дефицит газа в России и отпугнет от концерна зарубежных инвесторов. Влияние Миллера перевесило стремление правительства реформировать отрасль, и монополия осталась неприкосновенной.

4 | Олег Дерипаска 4162

Глава «Базового элемента» выкупил 25% акций «Русала» у Романа Абрамовича и увеличил, таким образом, свой пакет до 75% акций. Голосов СМИ Дерипаске добавило перемирие, заключенное между компанией «Континенталь Менеджмент», представляющей его интересы, и лесопромышленным холдингом «Илим Палл». Стороны решили прекратить корпоративную войну, которая длится уже полтора года.

5 | Вагит Алексперов 3261

Президенту ЛУКОЙЛА в этом году удалось попасть в «трубу»

БОГДАНЧИКОВ СЕРГЕЙ	28	ГРИГОРОВА ОКСАНА	24	ИЗОСИМОВ АЛЕКСАНДР	30
БОКОЕВ ТАЙМУРАЗ	30	ГРИГОРЬЕВ АЛЕКСЕЙ	24	ИЛЛАРИОНОВ АНДРЕЙ	4
БОРИСОВ БОРИС	30	ДАШЕВСКИЙ СТИВЕН	56	ИЛЬИН АНДРЕЙ	56
БРАУНДЖОН	16	ДВОРКОВИЧ АРКАДИЙ	4	ИЛЬЯШЕНКО ГАЛИНА	64
БУЗДИН ИЛЬЯ	43	ДЕРИПАСКА ОЛЕГ	8, 24, 28	ИНЮТИН АРТЕМ	43
БУЯНОВ АЛЕКСЕЙ	4	ДИКУШИН АНДРЕЙ	56	КАНАШИН СЕРГЕЙ	24
БЭНКСТОНИ	16	ДОБРОХВАЛОВА ТАТЬЯНА	50	КЛОЭРТИ ПАТРИЦИЯ, М.	4, 16
ВАКАТОВА МАРИЯ	43	ДОРОГОВ МИХАИЛ	30	КОМПАСОВ ОЛЕГ	50
ВАРДАНЯН РУБЕН	16	ДОЧКИН СЕРГЕЙ	50	КОСТОЕВ ГАМИД	4
ВЕКСЕЛЬБЕРГ ВИКТОР	28	ЕВСТИГНЕЕВА ЕЛЕНА	16	КОСТЮК АЛЕКСАНДР	43
ВОЛКОШ ОЛЕГ	43	ЖАВОРОНКОВ АЛЕКСЕЙ	56	КРЫЛОВ ДМИТРИЙ	30
ВОРОБЬЕВА НАТАЛЬЯ	43	ЗАСУРСКИЙ ИВАН	43	ЛАГУТИН ВЛАДИМИР	30
ГОНЧАРУК АЛЕКСАНДР	30	ИВАНОВ ОЛЕГ	43	ЛАЙН РОДЕРИК	16
ГОРСКИЙ ИГОРЬ	30	ИВАШКЕВИЧ СТАНИСЛАВ	60	ЛАЙТ ЛАРРИ	50



«Газпрома» — Вагит Алекперов и председатель правления «Газпрома» Алексей Миллер подписали договор на поставку газа. В четвертом квартале 2005 года ЛУКОЙЛ продаст «Газпрому» до 0,75 млрд кубометров, а в 2006 году — до 8 млрд кубометров природного газа. Ранее нефтяникам удавалось заключать с концерном лишь краткосрочные договоры на поставки газа в малых объемах. Соглашению предшествовали долгие переговоры: стороны никак не могли сойтись в цене. Компромиссом стала цена не ниже \$22,5 за тысячу кубометров.

6 | Владимир Потанин 2803

Владимир Потанин удивил общественность выступлением на форуме сторонников «Единой России». Олигарх признал, что он и другие предприниматели накопили первоначальный капитал не без ошибок. Правда, о конкретных просчетах Потанин не стал распространяться, но зато попросил единороссов помочь исправить «ошибки молодости». Заодно он выразил свою готовность решать поставленные президентом задачи. Подтверждая слова делом, Потанин объявил о создании пула инвесторов, намеренных вложить в курортную зону Красная Поляна в окрестностях Сочи \$90 млн. Правительство планирует создать там горнолыжный комплекс, и олигарх озвучил свое желание поучаствовать в этом проекте.

7 | Виктор Вексельберг 1919

Председатель совета директоров «СУАЛ-холдинга» решил по-

РЕЙТИНГ УПОМИНАЕМОСТИ БИЗНЕСМЕНОВ В РОССИЙСКИХ СМИ В 2003 ГОДУ

	ФИО	КОМПАНИЯ	ДОЛЖНОСТЬ	ВСЕ СМИ
1	ХОДОРКОВСКИЙ МИХАИЛ БОРИСОВИЧ	ЮКОС	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ (ДО 3.11.03)	17 327
2	ЧУБАЙС АНАТОЛИЙ БОРИСОВИЧ	РАО «ЕЭС РОССИИ»	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ	15 095
3	МИЛЛЕР АЛЕКСЕЙ БОРИСОВИЧ	«ГАЗПРОМ»	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ	7015
4	ДЕРИПАСКА ОЛЕГ ВЛАДИМИРОВИЧ	«БАЗОВЫЙ ЭЛЕМЕНТ»	ПРЕЗИДЕНТ	4162
5	АЛЕКПЕРОВ ВАГИТ ЮСУФОВИЧ	ЛУКОЙЛ	ПРЕЗИДЕНТ	3261
6	ПОТАНИН ВЛАДИМИР ОЛЕГОВИЧ	«ИНТЕРРОС»	ПРЕЗИДЕНТ	2803
7	ВЕКСЕЛЬБЕРГ ВИКТОР ФЕЛИКСОВИЧ	«СУАЛ-ХОЛДИНГ»	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ	1919
8	ФРИДМАН МИХАИЛ МАРАТОВИЧ	«АЛЬФА-ГРУПП»	ПРЕЗИДЕНТ	1757
9	ПРОХОРОВ МИХАИЛ ДМИТРИЕВИЧ	«НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ»	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	1674
10	БОГДАНЧИКОВ СЕРГЕЙ МИХАЙЛОВИЧ	«РОСНЕФТЬ»	ПРЕЗИДЕНТ	1620

ставить в этом году рекорд по приобретению новых бизнесов и активов. Виктор Вексельберг занялся химией — контролируемая им и Леонардом Блаватником Единая торговая компания стала трейдером поливинилхлорида (ПВХ). А инвестиционная компания «Ренова», принадлежащая Вексельбергу, получила контроль над Иркутским пивобезалкогольным комбинатом, крупнейшим пивным заводом Восточной Сибири. В продовольственном бизнесе наиболее перспективной Вексельберг считает мясную промышленность, поэтому намерен создать крупный мясной холдинг. Кроме того, он купил крупные пакеты акций в шести региональных энергокомпаниях.

8 | Михаил Фридман 1757

Имя Михаила Фридмана связывается в прессе прежде всего со сделкой между ТНК и ВР, крупнейшей за всю историю российского бизнеса. Привлекла внимание и деятельность Фридмана на телекоммуникационном рынке. К блокирующему пакету «Вымпелкома»

«Альфа-групп» присоединила 25,1% акций «Мегафона», а в конце года компания завершила покупку альтернативного оператора компании «Комбелла» и ее слияние с Golden Telecom, в котором «Альфе» принадлежит 30% акций.

9 | Михаил Прохоров 1674

Глава ГМК «Норникель» прославился в прошлом году не только покупкой «Лензолота», намерением участвовать в тендере на право разработки золотоносного месторождения Сухой Лог и приобретением контрольного пакета акций американской компании Stillwater Mining. Место в нашем рейтинге он заслужил еще и потому, что вызвал недоумение у просвещенной публики, обнародовав размер своей заработной платы: 450 рублей в месяц. Бедность, конечно, не порок, особенно если учесть размер личного состояния господина Прохорова (по версии журнала Forbes, оно составляет \$1,6 млрд). Так что голодающая смерть ему явно не грозит. Сам он в подтверждение того, что зарплата для него не главное, заявляет: «Я человек

обеспеченный и работаю за идею, за успех».

10 | Сергей Богданчиков 1620

Замыкающий список Сергей Богданчиков попал в него благодаря покупке возглавляемой им компанией «Роснефть» «Северной нефти» за \$600 млн. Кроме того, Богданчиков отличился, взяв крупный кредит — \$500 млн (хотя, правда, планировал позаимствовать \$700 млн). Деньги нужны компании на проектное финансирование Приразломного месторождения. За кредит пришлось расплачиваться уже сейчас: агентство Standard & Poor's понизило кредитный рейтинг госкомпании из-за того, что ее долг приблизился к допустимому порогу.

Полученные данные основаны на результатах исследования, проведенного по фондам ИА Integrum, содержащим 16,143 млрд материалов центральных и региональных российских СМИ. Принимались во внимание сообщения информационных агентств, публикации в газетах и электронных СМИ, мониторинг теле- и радиоэфира. **СФ**

Лебедев Платон 4, 8, 14

Лебковски Мачей 43

Ливсон Роман 56

Липский Сергей 30

Логвин Андрей 50

Логинов Павел 4

Лундер Джо 30

Луц Игорь 50

Максимов Алексей 30

Макушин Виктор 64

Меламед Леонид 4

Мещанинов Николай 60

Миллер Алексей 24

Мосин Игорь 56

Мясникова Елена 16

Огdon Ричард 30

Огурцов Никита 50

Онуфриев Андрей 30

Ошенберг Александр 60

Пак Яков 60

Панков Александр 30

Петриченко Анна 43

Покорняк Валерий 16

Поляков Вадим 50

Попов Дмитрий 30

Потанин Владимир 16, 28, 68

Пресняков Игорь 50

Прохоров Михаил 14, 16, 28

Пузыревский Сергей 50

Радзинский Олег 43

Самонов Александр 64

Сауэр Дерк 16

Сейнор Марк 16

Сидоров Василий 30

Скворцова Галина 24

Слуцкий Илья 43

Смирнов Денис 30

Смирнов Кирилл 50

Смирнов Михаил 30

Стародубцев Василий 64

Сухенко Алексей 43

Тиньков Олег 50

Удотов Игорь 30

Фадеев Геннадий 4

Федоров Сергей 30

Фролов Дмитрий 16

Ханукаев Леонид 43

Ходорковский Михаил 4, 8, 14, 16, 28

Царьков Олег 30

Чубайс Анатолий 28

Шавров Алексей 30

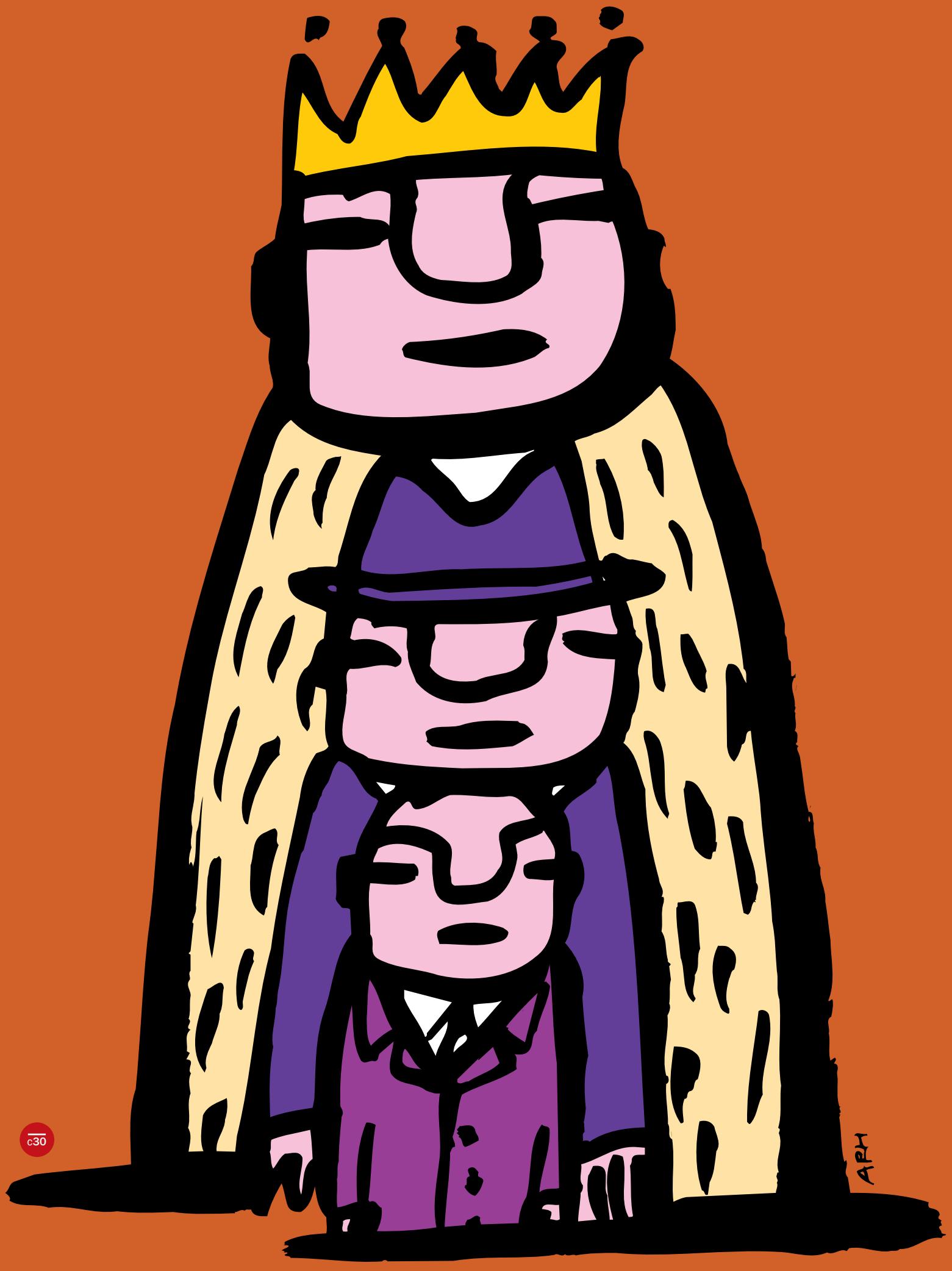
Шахов Алексей 43

Шитов Николай 30

Шиффер Джонатан 4

Южанов Илья 14

Юрцевый Дмитрий 43, 50





В прошлом году практически во всех сферах бизнеса происходили масштабные кадровые перестановки. Одним компаниям требовалось менеджеры-универсалы, причем иногда целыми командами. Другим — специалисты для развития новых направлений бизнеса. Третьим нужно было оптимизировать существующую управленческую структуру, для чего они произвели рокировку своих топ-менеджеров. Результатом кадровых революций, как надеются в компаниях, станет усиление позиций на рынке.

—Текст: Юлия ФУКОЛОВА, Евгений КАРАСЮК, Николай ДИЦМАН

Кадровые трофеи

С третьей попытки

Громким событием на российском финансовом рынке стал уход летом прошлого года из ИК «Тройка Диалог» **Олега Царькова**, три года занимавшего пост управляющего директора. Решение покинуть компанию наблюдатели объясняли принципиальными расхождениями его взглядов со взглядами акционеров на развитие инвестиционно-банковского направления, которое курировал топ-менеджер. На российском фондовом рынке господин Царьков имеет завидную репутацию и считается одним из самых профессиональных инвестиционных банкиров. Его карьера началась в 1992 году в инвесткомпании «Грант», которую Царьков учредил вместе с партнерами. Впоследствии ее приобрел Bank Austria Creditanstalt, и господин Царьков возглавил объединенную компанию «Кредитанштальт Грант».

Место, освобожденное Царьковым в «Тройке», занял другой управляющий директор **Рубен Аганбе-**

ян. Несмотря на молодость (ему 31 год), господин Аганбегян имеет внушительный послужной список, в котором значатся такие компании, как PricewaterhouseCoopers, Clifford Chance и Credit Swiss First Boston. Однако уже спустя месяц после назначения он последовал примеру своего предшественника и оставил компанию. По неофициальной информации, причиной ухода господина Аганбегяна стало предложение, поступившее от конкурента «Тройки Диалог» — компании «Ренессанс Капитал».

После череды кадровых потерь проблемная должность руководителя инвестиционно-банковского блока «Тройки Диалог» оставалась вакантной в течение трех месяцев. В конце концов ее занял **Ричард Огдон**, выпускник Оксфордского университета, бывший исполнительный директор управления корпоративных финанс лондонского подразделения компании UBS. В «Тройке Диалог» очень надеются, что искать замену господину Огдону в ближайшее время не придется.

«Проблемная» должность «Тройки Диалог» оставалась вакантной в течение трех месяцев

Одновременно «Тройка» сделала еще одно важное кадровое приобретение. Совместно с принадлежащим ей «Росгосстрахом» компания собирается открыть новый ипотечный банк и принять участие в деле российского рынка ипотечного кредитования, объем которого пока составляет \$80 млн, однако потенциал оценивается до \$30 млрд. Возглавит банк экс-президент самого успешного ипотечного банка России DeltaCredit **Николай Шитов**.

Шитов имеет репутацию одного из самых опытных специалистов по ипотечному кредитованию в России. Он начал заниматься ипотекой еще в 1992 году, последовательно занимая руководящие посты в Ипотечном акционерном банке, МЕНАТЕПе и Интерпромбанке. Проходил стажировки в Fannie Mae — крупнейшей организации в США, действующей на вторичном рынке закладных, около года проработал в Merrill Lynch. Под его руководством DeltaCredit стал лидером ипотечного кредитования в России, заняв 50% рынка. Однако осенью 2003 года Николай Шитов покинул пост президента DeltaCredit, мотивируя свой уход расхождениями во взглядах на стратегию развития банка: «Я хотел, чтобы мы перестали быть „бутиковым“ банком, ориентированным на Москву и Петербург». Возможность создать «небутиковый» банк у Шитова появилась после того, как глава «Тройки» Рубен Варданян предложил ему возглавить свой новый проект. По словам господина Шитова, банк, название которого он пока не раскрывает, начнет работу в течение ближайших трех месяцев. А самая главная задача, которая сейчас стоит перед топ-менеджером, — создать платформу для развития ритейлового банковского бизнеса.

Системные рокировки

Значительные кадровые перестановки произошли в компаниях связи, принадлежащих АФК «Система», — «Системе-Телеком», МГТС и МТС. Гендиректор МГТС **Владимир Лагутин** назначен на аналогичную должность в «Систему-Телеком», сменив **Александра Гончарука**, который, в свою очередь, возглавил концерн «Научный центр» (также принадлежит АФК). Управлять МГТС акционеры доверили экс-президенту МТС **Михаилу Смирнову**, а его преемником на этом посту стал **Василий Сидоров** (в тече-

ние последних трех лет он был первым вице-президентом компании «Система-Телеком»).

Цель ротации топ-менеджеров — оптимизировать работу телекоммуникационных активов. Так, по мнению акционеров, можно решить насущные задачи всех перечисленных компаний. МГТС готовится к выходу на международные рынки капитала. Соответственно возглавить ее должен был опытный управленец, знающий, как выводить компанию на фондовый рынок и не нуждающийся в представлениях инвестиционному сообществу. Таким образом, решение акционеров о перемещении Михаила Смирнова, под руководством которого МТС вышла на западный фондовый рынок, выглядит более чем логичным.

МТС нужен человек, который должен сделать из компании полноценный холдинг. Фактически ему необходимо будет объединить дочерних альтернативных операторов связи, одновременно создав эффективную систему управления региональными компаниями. И для этой кропотливой работы подходит кандидатура Василия Сидорова. А в концерне «Научный центр» (производит телекоммуникационное и бытовое оборудование) господину Гончаруку, «главному связисту» «Системы», предстоит увеличить годовой оборот компании с нынешних \$100 млн до \$600 — 700 млн.

Розничный передел

В прошлом году кадровые вспышки происходили и на одном из самых динамично развивающихся рынков России — в сфере розничной торговли. В начале года сеть магазинов «Старик Хоттабыч» покинул ее генеральный директор **Сергей Федоров**. Впоследствии он занял пост заместителя гендиректора сети «Спортмастер». В общей сложности Сергей Федоров проработал в «Старике Хоттабыче» около трех с половиной лет. В 1990 году он закончил Военно-космическую академию имени Можайского по специальности «прикладная математика», через девять лет уволился из армии и сразу пришел в сеть «Старик Хоттабыч». «Работать я начинал в службе доставки, занимался внутренней логистикой. Когда в компании создавалась группа по оптимизации бизнес-процессов, стал начальником отдела системного анализа», — рассказывает господин Федоров. —

С браздами — на выход

Наряду с назначениями в прошлом году произошло немало заметных отставок. Но более всего из них запомнились увольнения основателей компаний, по разным причинам не устроивших новых владельцев.

В начале года были уволены **Инна и Игорь Бельтюковы**, основатели и руководители одной из крупнейших турфирм «Инна тур». Такое решение принял «Госинкор-холдинг», владеющий 75% акций компании, а причиной отставки стали разногласия менеджеров с акционером. Однако увольнение не помешало супругам вернуться в туристический бизнес. Через несколько месяцев они начали новый проект и создали на заемные средства компанию «Капитал тур». Правда, в этот раз Бельтюковы сделали упор на туроператорском бизнесе,

а не на продаже авиабилетов (в компании «Инна тур» было все наоборот). Значительно расширена и география предлагаемых поездок.

Сменить руководителя в конце весны решил и новый собственник крупнейшей российской типографии «Алмаз-Пресс». По воле Внешторгбанка, владеющего 100% акций типографии, основательница и гендиректор «Алмаз-Пресс» **Марина Переверзева** вынуждена была освободить свое место для **Евгения Окуна**, ранее работавшего инвестиционно-финансовым консультантом ВТБ. Марина Переверзева сообщила СФ, что после своей отставки в основном занималась анализом инвестиционной привлекательности рынка печатных СМИ. Также в сферу интересов госпожи Переверзевой сегодня входит ряд проектов Гильдии издателей периодической печати.



назначения года



«В какой-то момент акционеры решили создать должность гендиректора, и выбор пал на мою кандидатуру. „Ты все знаешь о компании, тебе и управлять”, — сказали мне»



Сергей Федоров пришел в «Спортмастер», чтобы освободить гендиректора от решения текущих вопросов

Потом меня назначили руководителем службы внутреннего аудита. Через год мне было предложено стать генеральным директором. „Ты все знаешь о компании, тебе и управлять”, — сказали мне». В этой должности менеджер проработал около года. Причину своего ухода он объяснил так: *Все это время акционеры занимались стратегическими вопросами, но в конце 2002 года решили вернуть оперативное управление в свои руки. Соответственно, гендиректором де-факто стал один из акционеров. Оставаться на одной из позиций рангом ниже не было смысла, и я решил уйти.*

Согласно договоренности с акционерами, Сергей Федоров остался в компании еще на два месяца. Параллельно он проинформировал несколько кадровых агентств о том, что готов сменить работу. «Я собирался какое-то время отдохнуть, но не получилось — уже в марте 2003-го пришел в „Спортмастер“», — говорит Федоров. До его назначения на пост заместителя гендиректора такой должности в компании не было. Ее ввели, чтобы освободить генерального от решения ряда текущих вопросов. Кроме того, перед новым менеджером поставили еще две задачи: координацию деятельности филиалов (сейчас их у компании два), а также организационное развитие и оптимизацию бизнес-процессов верхнего уровня.

Один из создателей торговой сети «М.Видео» Алексей Максимов в прошлом году успел сменить работу дважды. Он проработал в «М.Видео» в общей сложности восемь лет, участвовал в формировании концепции и выработке формата магазинов, а в июне 2003 года оставил пост исполнительного директора и ушел в группу компаний Dixis (сеть салонов связи). Там он занял должность гендиректора. Однако уже через несколько месяцев Максимов покинул Dixis в связи с переходом на новое место работы. Алексей Максимов так прокомментировал свой уход: «Причиной моего решения является логика развития и организационная оптимизация компании. В организационном плане структура с исполнительным директором во главе компании представляется более оптимальной. В то же время я остаюсь в составе совета директоров Dixis и продолжаю консультировать менеджмент фирмы по различным аспектам ведения розничного торгового бизнеса».

Поголовная мотивация

Зарплаты топ-менеджеров в прошлом году увеличились ненамного. «Они росли по мере инфляции, как и все в нашей стране, никаких сюрпризов не было», — говорит старший партнер компании Ward Howell International Георгий Абдушишвили. По данным компании RosExpert Executive Search, в прошлом году доходы менеджеров высшего звена увеличились как минимум на 15%. А последнее исследование PricewaterhouseCoopers показало прирост от 5 до 30% (в этом обзоре представлены в основном иностранные компании, работающие в России).

Оценить уровень доходов можно и по среднему гонорару компаний — «охотников за головами», который обычно составляет одну треть от годовой стоимости найденной «головы». По словам господина Абдушишвили, средний гонорар Ward Howell растет и

составил в прошлом году более \$40 тыс., но рекордно дорогих контрактов у компании не было (в 2002-м году максимальный гонорар составил \$260 тыс.).

Вознаграждение руководителя зависит от уровня его ответственности, размера компании, сферы бизнеса и региона, в котором работает менеджер. Средний уровень доходов топ-менеджеров крупных фирм сегодня достигает \$200–500 тыс. в год, но есть и исключения. По мнению хедхантеров, компенсационный пакет нового генерального директора «Вымпелкома» Александра Изосимова — выражается семизначным числом.

Чтобы замотивировать топ-менеджера на переход из одной компании в другую, ему приходится предлагать на 15–20% больше, чем тот получал на прежнем месте, хотя это не всегда является обязательным.



назначения года

В винно-водочной компании «Исток» в прошлом году был обновлен фактически весь управленческий аппарат

В настоящее время группой компаний Dixis руководит исполнительный директор **Михаил Дорогов**.

О новом месте работы Алексей Максимов говорить отказался. Он лишь сообщил **СФ**, что является генеральным директором компании ICN в России, но детали уточнять не стал. Дело в том, что летом прошлого года все российские активы ICN Russia (сеть аптек и пять заводов) были куплены инвестиционной компанией «Профит-Хаус» в интересах Millhouse Capital, подконтрольной Роману Абрамовичу. В конце года аптеки ICN объединились с другой сетью — «Чудо-доктор», принадлежащей компании «Профит-Хаус». В Millhouse Capital от комментариев отказываются. Однако Алексея Максимова как специалиста по розничному бизнесу пригласила на работу именно Millhouse Capital — заниматься развитием сети аптек. Скорее всего, новая сеть будет работать под брэндом «Чудо-доктор», так как новые владельцы не имеют прав на логотип ICN и в течение года должны убрать его со всех вывесок.

Специалисты широкого профиля

Тенденцией, наметившейся еще несколько лет назад и получившей свое продолжение в 2003-м, можно назвать спрос российских компаний на менеджеров-универсалов. Команды управленцев все большего числа отечественных компаний формируются из «мастеров на все руки», успевших попробовать себя в различных сферах бизнеса.

Богатым на кадровые события 2003 год стал для осетинской винно-водочной компании «Исток» — фактически там был обновлен весь управленческий аппарат. Компания намерена увеличить долю на рынке и с этой целью затеяла реорганизацию управления. Раньше оперативным руководством занимался совладелец компании **Таймураз Бокеев**, но теперь широкие полномочия делегированы привлеченным менеджерам. Примечательно, что в новую управленческую команду «Истока» вошли руководители с «непрофильной» биографией.

Должность вице-президента и генерального директора «Истока» получил **Борис Борисов**, ранее занимавший топ-позиции в российских офисах компаний Motorola и General Electric. Руководителем финансового блока «Истока» стал **Александр Панков**, за плечами которого десятилетний опыт финансовой работы в таких компаниях, как Bull, Ханты-Мансийская нефтяная корпорация, «Джамилько». Должность директора по стратегическому развитию и маркетингу получил **Дмитрий Крылов**, сделавший карьеру на косметическом рынке (Colgate-Palmolive, концерн «Калина»). Директор по продажам «Истока» — бывший военный **Игорь Удотов**, работавший в Mars и PepsiCo. А логистика компании отдана на откуп **Дмитрию Попову**, имеющему опыт работы в McDonald's Russia и «Трансмарк» (российское подразделение компании SAB-Miller). Сбытовую структуру «Исток Трейдинг», созданную в ходе радикальной перестройки системы дистрибуции, возглавил **Денис Смирнов**, до этого работавший директором по продажам Kraft Foods в России.



ПАВЕЛ СМЕРТИН / ТАСС
Владимир Лагутин получил новую должность в результате перестановок в АФК «Система»

Кадровая реформа прошла и в корпорации «Объединенные машиностроительные заводы». Глава ОМЗ Каха Бендукидзе сознательно привлек менеджеров из других секторов рынка, поскольку управленческий резерв предприятий собственной отрасли он находит скучным. Самым громким стало назначение исполнительным директором ОМЗ **Сергея Липского**. На протяжении многих лет он возглавлял сеть магазинов бытовой электроники «Техносила», а теперь занимается в ОМЗ корпоративными финансами. Заместителями гендиректора ОМЗ стали **Алексей Шавров** и **Игорь Горский**. Первый ранее возглавлял российское представительство компании «Олейна», а сегодня курирует атомный бизнес ОМЗ. Второй менеджер работал в разное время в Deloitte & Touche, инвестиционном фонде «Спутник» и Национальной лесоиндустриальной компании. В ОМЗ он руководит металлургическим комплексом «ОМЗ-Спецсталь», в зоне его ответственности также находятся все выделенные и непрофильные бизнесы компании. «Назначения проходили в рамках реструктуризации компаний, цель которой — придать бизнесам ОМЗ большую экономическую самостоятельность и усовершенствовать систему управления», — пояснил **СФ** директор по связям с общественностью ОМЗ **Андрей Онуфриев**.

назначения года

Новый руководитель «Вымпелкома» работал на рынке потребительских товаров и ни дня в телекоме. Но акционеров это не смущило



Александр Изосимов хочет сделать из «Вымпелкома» сильного международного игрока

В прошлом году сменился гендиректор в компании «Вымпелком». Норвежец **Джо Лундер**, занимавший этот пост на протяжении трех лет, стал председателем совета директоров компании. Нового CEO нашли не среди собственных топ-менеджеров и даже не в ИТ-отрасли. В течение нескольких месяцев его поисками занималась хедхантинговая фирма Amgor Never. **Александр Изосимов**, занявший этот пост, закончил МАИ и бизнес-школу INSEAD, а затем пять лет работал в консалтинговой компании McKinsey & Co. В 1996 году пришел в Mars, где последовательно занимал должности финансового директора, директора по продажам, руководителя российского офиса. Последнее его назначение — региональный директор Mars по странам СНГ, Центральной Европы и Скандинавии.

То, что новый руководитель «Вымпелкома» ни дня не работал в телекоммуникационной сфере, акционеров нисколько не смущило. В компании считают, что поскольку мобильная связь сегодня стала массовой услугой, опыт работы Изосимова в сфере потребительских товаров окажется более чем полезным. Сам Александр Изосимов объяснял свое решение тем, что телекоммуникационная индустрия — один из самых динамично развивающихся рынков, а «Вымпелком» — одна из тех компаний, которые имеют шансы стать сильными международными игроками. За три месяца работы новый гендиректор успел ознакомиться с компанией, посетил все дирекции, съездил в несколько ключевых городов и встретился с региональной командой менеджеров. «Мы хотим стать лидерами рынка России, — заявил Изосимов. — Так что есть над чем поработать». **ФО**

Грешным делом

Последствия глобальных корпоративных скандалов позапрошлого года можно было наблюдать в году минувшем. Со временем Enron и WorldCom внимание регулирующих и правоохранительных органов к бизнесу не слабело, а, напротив, только усиливалось. Самая громкая отставка 2003 года вызвана обвинениями против экс-председателя совета директоров и гендиректора Нью-Йоркской фондовой биржи (NYSE) Ричарда Грассо. Поводом для скандала стал причитавшийся Грассо бонус. Сумму в \$187,5 млн члены биржи, институциональные инвесторы и регуляторы сочли запредельной (для сравнения: базовая зарплата президента и гендиректора биржи NASDAQ Stock Market Роберта Грейфелда составляет \$790 тыс., а размер ежегодной компенсации не может превышать \$1,75 млн).

Крупнейшей кражей, когда-либо совершенной наемным сотрудником можно будет считать поступок бывшего трейдера инвестиционного банка Merrill Lynch Дэниела Гордона после того, как докажут его вину. В прошлом году он был обвинен в хищении \$43 млн. Обвинения по разным видам мошенничества были выдвинуты против 47 валютных маклеров и топ-менеджеров, задержанных в ходе спецоперации ФБР под названием «Деревянный пятачок». Они убеждали частных клиентов покупать нелегальные фьючерсные контракты на проведение операций с иностранной валютой и средства, полученные для обеспечения этих контрактов, использовали в личных целях. Таким образом были обмануты бо-

лье тысячи инвесторов, а совокупный ущерб, нанесенный мошенниками, оценивается в \$30 млн.

Скандал стал причиной отставки председателя совета директоров и гендиректора компании Boeing Филипа Кондита. Результаты расследования, проведенного сенатом США, указали на незаконность средств, с помощью которых Boeing рассчитывал получить контракт на поставку 100 самолетов-топливозаправщиков общей стоимостью более \$20 млрд. Правда, официальные представители Boeing не признают вины, а отставку руководителя объясняют желанием положить конец слухам и проявлением заботы о репутации компании.

За фальсификацию финансовой отчетности одной из крупнейших ипотечных фирм США Freddie Mac пришлось отвечать главе компании Грегори Парсегяну. За это он поплатился своим креслом. Отставка стала наказанием за мошенничество и для Марты Стюарт, экс-президента корпорации Martha Living Omnimedia. Хуже обстоят дела у бывшего руководителя известного производителя лекарств ImClone Systems Сэма Вэксала и Брайана Уильямса, одного из топ-менеджеров крупнейшей американской нефтяной компании Mobil Oil Corp. В прошлом году их обоих суд приговорил к тюремному заключению.

В ушедшем году за руку были пойманы менеджеры не только американских компаний. Так, после обвинений в причастности к коррупционному скандалу свой пост оставил глава крупнейшей норвежской корпорации Statoil ASA Олаф Фельль.





БАРБАРСА

Зажигай по полной



Гуру-путешественники



ПРОЙДЕТ СОВСЕМ НЕМНОГО ВРЕМЕНИ, И ВИЗИТЫ В РОССИЮ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ МИРОВОЙ БИЗНЕС-ЭЛИТЫ СТАНУТ БУДНЯМИ ДЕЛОВОЙ ЖИЗНИ — КАК УЖЕ УСПЕЛИ ПРЕВРАТИТЬСЯ В ОБЫДЕННОСТЬ ГАСТРОЛИ ЗАПАДНЫХ ШОУ-ЗВЕЗД. ПРОГНОЗ ПОДТВЕРЖДАЮТ И СОБЫТИЯ МИНУВШЕГО ГОДА. В 2003-М НАШУ СТРАНУ ПОСЕТИЛО НЕМАЛО БИЗНЕСМЕНОВ ПЕРВОЙ ВЕЛИЧИНЫ И РЕКОРДНОЕ ЧИСЛО МЫСЛИТЕЛЕЙ ОТ БИЗНЕСА. **Текст: Евгений Карасюк, Юлия Фуколова**

Деловой туризм

В самом начале 2003 года в России впервые побывал **Джон Чемберс**, президент и исполнительный директор Cisco Systems — компании-лидера на мировом рынке поставок сетевого оборудования, рыночная капитализация которой превышает \$100 млрд. Этого человека, прилетевшего в Москву на собственном самолете, журнал *Business Week* включил в десятку влиятельнейших деятелей индустрии high-tech, а журнал *Forbes* еще три года назад оценил личное состояние господина Чемберса в \$1 млрд. Визит главы Cisco Systems был двухдневным. Примечательно, что в программе пребывания в российской столице отсутствовали культурно-развлекательные мероприятия — были только деловые: встречи с партнерами компаний и госчиновниками, среди которых — глава российского правительства Михаил Касьянов и министр связи Леонид Рейман.

Весь прошлый год окружной суд штата Техас разбирал взаимные иски Cisco Systems и ее глобального конкурента китайской компании *Huawei Technologies*, касающиеся



REUTERS

Культурно-развлекательными мероприятиями Джон Чемберс не интересуется



REUTERS

Джеффри Иммелт и GE в России привлекают сразу несколько рынков

вопросов патентного права. Но в Москве этой темы председатель совета директоров *Huawei Technologies* **Сун Яфан** не затронула — минувшим летом она приезжала по случаю завершения совместного с «Ростелекомом» проекта. При технической поддержке *Huawei Technologies* была модернизирована сеть на магистральной линии Москва—Самара (использованное в проекте оборудование

ние позволило улучшить качество телефонной связи и в несколько раз увеличить пропускную способность каналов для доступа в интернет).

В разгар мертвого сезона, в середине июля, деловую жизнь столицы оживил приезд главы General Electric. **Джеффри Иммелт** прибыл в Москву для участия в «Дне GE» — корпоративной выставке, организуемой для сотрудников, партнеров и кли-

ентов компании. Годовой оборот General Electric в нашей стране на сегодня составляет \$300 млн. И господин Иммелт заверил российскую публику, что продажи корпорации будут расти. В России GE привлекают сразу несколько рынков. Наиболее интересны для нее энергетический и транспортный сектора, а также медицина и производство пластмасс.

В конце лета Нижний Новгород с частным визитом посетил **Хироси Окуда**, председатель совета директоров Toyota Motor и один из самых влиятельных японских бизнесменов (он является председателем японской федерации экономических организаций). Высокопоставленному гостю, приехавшему по приглашению полпреда Приволжского федерального округа Сергея Киреенко, показали ряд нижегородских предприятий. По неофициальной версии, целью визита было изучение возможности организовать сборочное производство автомобилей *Corolla* и *Land Cruiser* в России.

Дважды в прошлом году Россию посещал председатель правления концерна

ВИЗИТЫ ГОДА

У нас специалисты идут в первую очередь посмотреть на мыслителей, а уже потом чему-либо у них научиться



В Россию компания Генриха фон Пирера пришла еще в 1853 году

Siemens AG Генрих фон Пирер. Последний его визит имел сразу три повода: участие в торжествах по случаю 150-летнего юбилея работы Siemens в России, закладка фундамента крупного офисного здания Siemens в Москве (см. материал на стр. 26), а также деловые переговоры с заказчиками и российскими властями. Господин фон Пирер уже восемь лет является членом консультативного совета по иностранным инвестициям при премьер-министре РФ.

В ноябре — примерно через месяц после того, как Moody's присвоило России инвестиционный рейтинг, Москву посетило высшее руководство этого известного международного агентства: председатель совета директоров **Джон Резерфорд** и управляющий директор **Мюррей Честер**. Визит был приурочен к приобретению Moody's 20-процентного пакета рейтингового агентства «Интерфакс». Гостей у себя принимал президент Путин.

Владимир Путин встречался минувшим летом и с **Мори-**

ком Гринбергом, главой одной из крупнейших в мире страховых компаний

American International Group (AIG). Имеющий российские корни господин Гринберг уже был здесь в 1999-м — на кануне принятия Госдумой ограничений в работе страховщиков с иностранным участием, а затем в 2002 году, перед рассмотрением правительством среднесрочной стратегии развития страхового рынка. Официальной целью визита главы AIG на этот раз было подписание меморандума о сотрудничестве с Госстроем. Кроме того, визит господина Гринберга состоялся во время подписания AIG и «Интерросом» соглашения о создании двух крупных инвестиционных фондов, чей суммарный капитал превысит \$500 млн.

Культпросвет-вояж

Как написал посетитель одного интернет-сайта, «кажется, что мы перешли переломный барьер, стали более цивилизованными, и теперь на нас тоже обращают внимание. Вот почему к нам едут гуру маркетинга и менеджмента». Гуру действительно едут, причем в большом количестве



Ответы на сиюминутные вопросы — это не конек Филипа Котлера

ве, и все звезды первой величины. Российские специалисты идут в первую очередь посмотреть на мыслителей, а

уже потом чему-либо у них научиться. В самом деле, чему за один семинарский день мог научить **Филип Котлер**, если его основной труд «Маркетинг менеджмент» весит несколько килограммов? «Если вы не имеете брэнда, вы ничто», — говорил со сцены профессор бизнес-школы Kellogg. И 250 человек, заплатив немалые деньги , уважительно его слушали. Во время перерыва некоторые говорили, что ничего нового не услышали. Но на семинары гуру люди ходят вовсе не для того, чтобы получить ответы на сиюминутные вопросы. Многие ждут шоу — и иногда их надежды оправдываются.

«Настоящие лидеры — это великие сказочники», — написал **Кьянн Нордстрём** в своем бестселлере. И убедительно доказал это весной 2003-го в Санкт-Петербурге, где проводил семинар. Соавтор «Бизнеса в стиле фэнк»

СКОЛЬКО СТОЯТ ЗНАНИЯ

Приезд западных теоретиков и практиков — явление не только полезное, но и чувствительное для кошельков российских специалистов. **СФ** решил подсчитать, во сколько обошлось бы самому любознательному из них посещение семинаров и мастер-классов всех знаменитостей, приезжавших в прошлом году. Организаторы подобных мероприятий обычно предусматривают скидки за определенное число участников от одной организации и за раннюю оплату семинара, но мы решили отталкиваться от базовых расценок.

Макс Люшер (двухнедельный мастер-класс) — \$450 плюс \$120 за методические материалы (тест и его интерпретация)

Томас Гэд (семинар) — \$300

Филип Котлер (однодневный семинар) — 1095 евро (\$1346)

Джек Траут (полупорачасовая лекция) — в среднем \$500

Лестер Вундерман (конференция по директ-маркетингу) — \$360

Роберт Каплан (однодневный семинар) — 990 евро (\$1217)

Кьянн Нордстрём (однодневный семинар) — \$330

Йонас Риддерстрале (однодневный семинар) — \$400

Итого — \$5023.

Стоят ли приезжие гуру таких денег или нет, каждый решает для себя сам. Но если есть желание повышать свой профессиональный уровень с помощью первоисточников, нужно зарезервировать на 2004-й как минимум столько же — год обещает быть таким же урожайным на визиты западных лекторов.

Некоторые просветители начали осваивать российские регионы и уже добрались до Нижнего Новгорода



Киль Нордстрём оправдал надежды тех, кто ждал от него шоу

явно был в ударе. Три часа он удерживал внимание публики, фонтанируя остроумными образами и неожиданными параллелями — от эволюции потребителя на примере игры в боулинг до уходящих корнями в средневековье различий между югом и севером Италии в контексте предпринимательских ценностей. Было и много другой пищи для досужих размышлений: уроки коммунизма, секреты долголетия Мадонны, новый взгляд на дарвинизм, сила эмоций и шестое чувство... А как иначе понять современный бизнес, происходящее в котором не поддается рациональному объяснению?

Под конец семинара, отвечив на вопросы аудитории и раздав автографы, учитель фанка отбыл в аэропорт, откуда направился в Москву на церемонию открытия столичного офиса Стокгольмской школы экономики, профессором которой он является. Всего Киль Нордстрём пробыл в России менее суток. Но спустя четыре месяца тем, кто не успел на шоу скандивавского гуру, представилась возможность послушать второго соавтора «Бизнеса в стиле фанк» **Йонаса Риддерстрема**. Он провел российскую презентацию новой книги «Караоке капитализма», написанной вместе с Кильлом Нордстрёмом. У классиков фанка очень плотный гаст-

рольный график — в Санкт-Петербург Нордстрём, к примеру, прилетел из Австралии, а приезд Риддерстрема состоялся сразу после японского турне. Кстати, в первый раз (в 2001 году) писатели были здесь вдвоем, но, по-видимому, позже сочли совместные выступления расточительством — разъезды по отдельности обеспечивают больший охват аудитории и повышенное внимание прессы. И, наверное, большие заработки для каждого.

Многие терялись в догадках, размышляя, что может преподнести российской публике еще одна знаменитость — **Джек Траут**. Большой интерес к нему проявили представители рекламного бизнеса — в том числе и потому, что лекция «Битва брэндов и тиария выбора» проходила в рамках рекламного конкурса Profi. Начитавшись остроумных книг Траута, публика ожидала от мероприятия с таким интригующим названием чего-то особенного. Но лектор (кто-то даже сравнил его с проповедником) еще раз повторил то, что он написал в добром десятке своих трудов, добавив несколько свежих примеров.

Основная идея Траута сводится к ключевой фразе, вынесенной в заголовок одной из его книг, — «Дифференцируйся или умирай». Начальник отдела маркетинга и рекламы группы компаний «Симплекс» Павел Бугаенко: «Ничего нового я на лекции не узнал, но мне было интересно посмотреть, на чем Траут сделает акценты. Стиль выступления Траута и его лаконичные ответы на вопросы показали, что человек не разменивается по мелочам. Он уверен в значимости своих идей, и элементов шоу-бизнеса ему не требуется».

Интерес к созданию сильных брендов в России высок как никогда, и шведский консультант и маркетолог с двад-



Юлия Оренталихерман

цати летним стажем **Томас Гэд** также пришелся здесь ко двору. Автор бестселлера «4D брэндинг: взламывая корпоративный код сетевой экономики» пользуется большим спросом у организаторов конференций. В прошлом году он приезжал в Россию несколько раз, в том числе на открытие представительства Стокгольмской школы экономики в Москве. В отличие от своих коллег он первым начал осваивать российские регионы и успел добраться до Нижнего Новгорода.

Все эти персонажи уже не первый раз в Москве (или, по крайней мере, раньше приез-

жали сюда по делам). Но были и те, кто в 2003-м приехал впервые. Так, в марте семинар в Москве провел **Роберт Каплан**, профессор Гарвардской школы бизнеса и один из разработчиков метода оценки эффективности деятельности организации *Balanced Scorecard (BSC)*.

Один из авторов все более популярной в российских компаниях технологии собрал почти полный зал благодарных слушателей, рассказывая о вариантах приложения универсальной методи-



Лектор, которого кто-то даже сравнил с проповедником, еще раз повторил то, что написал в добром десятке своих трудов

ки. Прозвучало много примет, гуру засыпали вопросами. Правда, не все ответы профессора удовлетворили посетителей.

Имя Лестера Бундермана до недавних пор было известно лишь узким специалистам, занимающимся директ-маркетингом. Автор и главный идеолог этого направления впервые приехал в Россию на третью международную конференцию «Директ-маркетинг. XXI век», где провел мастер-класс на тему: «Чем директ-маркетинг отличается от массовой рекламы». Он объяснял слушателям, что прямые контакты с

потребителем наиболее эффективны и что весь маркетинг скоро будет прямым. Бундерман и о брэндинге: «Я пытался различными способами сформулировать понятие брэнда и пришел к выводу, что оно уходит корнями в философию дзэн. Кстати, некоторые называют меня буддой директ-маркетинга».

Впервые побывал в Москве и швейцарский психолог, автор всемирно известного цветового теста профессор Макс Люшер. Еще будучи студентом Базельского университета он понял, что цветовая диагностика — наибо-

лее простой и удобный метод оценки. В 1949 году Люшер защитил диссертацию «Цвет как инструмент психоанализа», и после этого его идеи получили международное признание. Профессор выступил в Москве с публичной лекцией на факультете психологии МГУ, а также провел мастер-класс по практическому применению цветового теста в оценке личностных и профессиональных качеств персонала.

Визит Люшера преследовал не только просветительские цели. Дело в том, что наши специалисты давно знают тест Люшера, однако боль-

шинство использует вариант, имеющий мало общего с оригиналом. На протяжении многих лет популярный тест тиражируют без согласия автора, причем с серьезными искажениями. Макс Люшер давно борется за свои авторские права и даже выиграл несколько судебных процессов. Дошла очередь и до России. Как отметил господин Люшер в беседе с корреспондентом СФ, «тот, кто дает себя обмануть, сам в этом виноват». Скорее всего, в отношении тех, кто распространяет в России пиратские копии теста, будут поданы судебные иски. СФ

“Угадай цитату”

Многообещающая российская экономика — этой темы касались все бизнес-визитеры в своих публичных выступлениях и интервью. В отдельных случаях оценки вежливых гостей напоминали речи дипломатов: все так же позитивно, обтекаемо и обезличенно. «Секрет фирмы» предлагает читателям угадать, кому при надлежат приведенные ниже высказывания. Проверить себя вы сможете, прочитав ответы на стр. 72.

1 «После двух месяцев бесконечных звонков и десятков электронных писем мы просто сдались. Куда бы мы ни обращались, все нас отсыпали кому-нибудь еще. Мы хотели заключить выгодную сделку, а они нет. У западных корпораций пропадает дух на деньги. Их персонал не хочет, чтобы его беспокоили. А здесь, в России, я вижу иную картину. Русским людям интересен бизнес, они готовы рисковать. У вас есть драйв, которого не хватает многим менеджерам на Западе».

2 «Я бы порекомендовал Путину позиционировать именно новую Россию — вас воспринимают как экс-сверхдержаву. Лучше говорить: мы не бывшие, мы новые. Надо заявлять о новой стране. Но сложность в том, что в последних действиях господина Путина и его команды многие увидели старую Россию».

3 «У вашей страны есть множество преимуществ. Возьмем хотя бы вашу систему образования. Это очень эффективная система, которая позволила вашей стране подготовить миллионы прекрасных программистов и инженеров. Я вижу, что ваше правительство и представители бизнеса сегодня работают вместе в интересах страны, и это вселяет в нас определенный оптимизм».

4 «Я полагаю, что Россия развивается и, когда приходишь, надо знать, как и где можно сделать деньги, в чем принимать участие. Риск есть. С моей точки зрения, там, где речь идет о технологиях, я не рисую. У меня есть технологии, которые нужны России, у меня есть продукция, которая нужна России, у меня есть люди, которые умеют это делать. Поэтому мой оперативный риск сведен к нулю. При этом сохраняется некоторый риск, связанный с ситуацией в этой стране. Но если я оцениваю всю ситуацию, я прихожу к выводу, что на такой риск идти стоит».

5 «Можно отметить, что Россия — рынок новый и еще недостаточно развитый. У вас не так много товаров или услуг со своей

историей, поэтому брэндинг здесь легче, чем, скажем, в Европе. С другой стороны, такие распространенные на Западе темы, как, например, социальная ответственность брэнда, могут и не прижиться сейчас в России из-за свежего негативного впечатления от схожей социалистической и коммунистической риторики. В целом же, на мой взгляд, маркетологам не следует переоценивать роль национальных особенностей и различий в брэндинге».

6 «Нам в последнее время стало гораздо легче работать в России. В стране постоянно улучшаются условия для развития бизнеса. Ну и, конечно, очевидно общее повышение уровня жизни людей. Это заметно даже на улицах. Например, по дороге из аэропорта я попал в довольно большую пробку. С одной стороны, это, конечно, не очень весело, но с другой — увеличение количества личных автомобилей — красноречивый показатель возросшего уровня благосостояния россиян».

7 «Встречаясь с российскими маркетологами, я не смог составить отчетливого мнения о состоянии российской маркетинговой науки и практики. Они задают отличные вопросы, но это недостаточно, чтобы оценить их знания и умения в области маркетинга. Я уверен, что основной вопрос состоит не в том, насколько лучше маркетинг развит в одной стране по сравнению с другой, а в том, насколько развит маркетинг внутри каждой страны. Я полагаю, что в России есть как выдающиеся, так и неквалифицированные маркетологи — впрочем, как и в любой другой стране».

8 «России сейчас следует задуматься над вопросом, какой страной она хочет стать. Будет ли она Венесуэлой или Саудовской Аравией с постоянно падающим доходом и растущим долгом или же Сингапуром или Тайванем, которые создают ценности с помощью высококвалифицированного труда и образования, а также организаций и государственных институтов, созданных для людей».

ИДЕИ ГОДА

43



Новое слово

«Траст», «Альфа Банк экспресс», National Geographic, «Букбери», «Ж», «Идиот»,
«Бельпостель», «Чайкофский», «Rambler Телесеть» и «РБК ТВ»

РЕКЛАМА ГОДА

50



Образы для подражания

«Тинькофф», «Мобильные телесистемы», «Мегафон», Альфа-банк, Nescafe,
«Моя семья» и «Чемпион»

ТЕХНОЛОГИИ ГОДА

56



Пионерская форма

Reverse takeover, leveraged buy-out, risk-share partnership

СОВЕТЫ ГОДА

60



Мнение — сила

Тарифная политика, дистрибуция, мотивация, управление проектами, экспансия



Новое слово



МИНУВШИЙ ГОД ОКАЗАЛСЯ БОГАТЫМ НА НОВЫЕ И ПЕРСПЕКТИВНЫЕ ПРОЕКТЫ. И ХОТЯ ОЦЕНИТЬ ИХ РЕЗУЛЬТАТЫ МОЖНО БУДЕТ ТОЛЬКО СО ВРЕМЕНЕМ, НАИБОЛЕЕ ИНТЕРЕСНЫЕ, НА НАШ ВЗГЛЯД, ИДЕИ МЫ ВСЕ-ТАКИ РЕШИЛИ ОТМЕТИТЬ. **Текст: Никита Жердяев**

Время менять имена

В прошлом году Доверительный и инвестиционный банк (ДИБ) провел ребрендинг, сменив всех элементов торговой марки — от названия до атрибутов и имиджа. **Олег Иванов**, директор департамента маркетинга и коммуникаций ИБ «Траст»: «Несмотря на динамичное развитие банка с 1998 года, мы обслуживали ограниченный круг клиентов — около 50 компаний. К 2002 году рынок инвестиционных услуг заметно вырос, и число потенциальных клиентов увеличилось. Если раньше мы работали в основном с крупными компаниями, то теперь до наших услуг созрели многие фирмы второго эшелона. Чтобы привлечь их, нам не хватало громкого имени и серьезной информационной поддержки».

Ребрендинг проводило известное британское агентство Interbrand. Кроме того, на постоянную работу были приглашены несколько специалистов из Альфа-банка, курировавшие данный проект. По словам господина Иванова, иностранцы серьезно помогли с креативом, однако весь копирайт при создании рекламы был выполнен российскими специалистами. Теперь компания называется «Инвестиционный банк „Траст“», а новый логотип, по мнению руководства, отражает

ет российское происхождение банка и в то же время говорит о его интеграции в западную бизнес-культуру. «Траст» позиционирует себя как единственный полносервисный инвестиционный банк.

Рекламная кампания построена на шести ключевых словах, которые обозначают цели и ценности банка: «доверие», «инновации», «масштаб», «стратегия», «решения», «люди». На ее подготовку ушло около семи месяцев. Весь ребрендинг (от разработки бренда до коммуникаций) обошелся банку более чем в \$1 млн, из которых медиабюджет не превысил \$500 тыс. (банк использовал прессу, наружную рекламу, директ-маркетинг и PR). Некоторые эксперты впоследствии усомнились в том, стоит ли проект таких денег. Но **Дмитрий Юрцвайг**, вице-президент Альфа-банка, считает эти опасения напрасными: «На хорошем бренде можно серьезно повысить свою капитализацию, так что экономить здесь не следует. Это вполне нормальная сумма за проект, который сделан „под ключ“ — с прописанной идеологией, стратегией, разработанными „брэнд-буками“ и т.д.».

«Альфа Банк Экспресс» — это стандартный набор услуг в любом отделении



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

«Купить права на National Geographic мы пытались еще лет пять назад, но тогда у нас ничего не получилось. Но в прошлом году АСТ выиграл тендер»

У нового имиджа «Траст» есть и критики. **Алексей Су-хенко**, консультант по брэндингу: «Я считаю, что банк выбрал не совсем удачное название. В русском лексиконе есть давно сложившиеся финансовые термины „траст“, „трастовая операция“ и т. п., некоторых потребителей это может ввести в заблуждение». Тем не менее «Траст» — пока единственный пример серьезного ребрэндинга на рынке банковских услуг. «На этом рынке до сих пор сохранилось достаточно странное отношение к брэнду», — говорит Дмитрий Юрцвайт. — Сильных марок, по сути, не так много. Думаю, что в скором времени, когда пройдет процесс слияний и поглощений, ребрэндингом займутся и другие банковские структуры».

За форматом — по Европам

Идея, которую Альфа-банк пытается воплотить в жизнь в своих отделениях нового формата «Альфа-Банк экспресс» (АБЭ), бередит умы банкиров уже давно. Суть концепции, реализованной в этом формате, состоит в том, что определенный набор стандартных банковских продуктов по отработанной до мелочей технологии предоставляется в любом отделении. Например, для АБЭ такой набор содержит шесть операций: денежные переводы, операции с пластиковыми картами, депозиты, страхование, потребительское кредитование и управление активами. При этом унификация процедур должна снизить до минимума стоимость услуг, а это, в свою очередь, способствовать максимизации продаж.

Альфа-банк начал разрабатывать проект еще в 2000 году, он носил рабочее название «Меркурий». Делегация банка объездила множество восточноевропейских банков, уже внедривших новый формат. Изучали опыт американ-

ских банков, лидирующих в рознице (например, Wells Fargo). За образец взяли польский опыт. В этой же стране, в банке Bank Handlowy, был найден и руководитель проекта **Мачей Лебковски**.

В прошлом году проект начал воплощаться в жизнь, в столице открылись 18 новых отделений (подробнее о рекламной кампании Альфа-банка и АБЭ — в материале на стр. 50). Пока есть проблемы с персоналом, который в таких отделениях должен иметь универсальные навыки и познания. Год нынешний станет годом продвижения проекта в регионах — отделения АБЭ начнут открываться в крупных российских городах.

Познавательная география

Идея вывести на российский рынок самый известный в мире научно-познавательный журнал National Geographic наконец реализована. Тендер на получение пятилетней лицензии на издание журнала с правом пролонгации выиграло российское книжное издательство АСТ. Оно опередило более 20 издательств и издательских домов (в том числе Burda, Independent Media и т. д.), также принимавших участие в тендере.

Кстати, примечателен именно способ получения лицензии — тендер. До сих пор большинство издательских домов просто покупали права на издание западных журналов известных брендов. Необычен и игрок, получивший право выпуска National Geographic — издательство АСТ больше известно как книжное, хотя и имеет в своем портфеле ряд периодических изданий. Но, как оказалось, именно книжная ориентация вкупе с журнальным опытом помогли АСТ победить. **Юрий Дейкало**, президент издательства «Премьера» (это подразделение группы АСТ выпускает несколько



ОЛЕГ ЛАЗАРЕВ

журналов, в том числе и National Geographic) рассказывает, что Национальное географическое общество США очень осторожно подходит к выводу журнала на новые рынки, долго взвешивает все возможные риски и преимущества от прихода в ту или иную страну и лишь затем начинает искать желающих выпускать журнал. «Купить права на National Geographic мы пытались еще лет пять назад, но тогда у нас ничего не получилось, — рассказывает господин Дейкало. — Ведь это не только журнал, но еще и книги, карты, путеводители. И по всем продуктам они предполагают во всех странах иметь одного партнера. А мы тогда

внутри магазинов «Букбери» уюта больше, чем снаружи

журналы еще не издавали». Еще один фактор, сыгравший на руку АСТ, — наличие у издательства системы директ-мейл (во всем мире значительная доля National Geographic приходится на подписку).

Выход журнала на рынок сопровождался массированной рекламной кампанией на ТВ и в «наружке». При этом издательство АСТ весьма оригинально воспользовалось имеющейся у него сетью из 20 киосков в двух районах Москвы — в первую неделю выхода журнала в этих киосках продавался только National Geographic.

Первый отечественный брэнд сахара-рафинада «Чайкофский» маркетологи «Русагро» придумали сами



«Объем продаж в те дни был сумасшедший», — утверждает глава «Премьера». По его словам, инвестиции в журнал составили несколько миллионов долларов, вернуть которые можно будет года через три-четыре. Тираж (сейчас 200 тыс. экземпляров) планируется увеличивать по мере появления у National Geographic новых подписчиков.

Книга — друг человека

Книжный бизнес растет сегодня почти на 10–15% в год, однако, как считают участники рынка, розничная торговля еще недостаточно удовлетворяет спрос. Ниша для новых игрок пока открыта, и в прошлом году в Москве появилась сеть под названием «Букбери». Среди ее акционеров Тим Утерстоун, основатель лондонской книжной сети Waterstone's. Основная идея проекта — сделать все возможное для удобства покупателя. «У нас до сих пор не было магазинов, где человек может не просто совершить покупку, но и приятно провести время», — считает коммерческий директор «Букбери» **Наталья Воробьева**. Владельцы компании решили использовать в России западный опыт и выйти на рынок с таким форматом». Уже открыты магазины в торговых комплексах «Мега» и «Глобал-Сити», в галерее «Аэропорт», самый большой — на Никитском бульваре. В планах «Букбери» еще 12 магазинов в Москве. Объем инвестиций компания не раскрывает.

Чтобы покупатель чувствовал себя комфортно, в «Букбери» используют невысокие полки, откуда книги легко достать. Кроме того, между стеллажами оставлено довольно большое расстояние, чтобы люди не мешали друг другу. Для удобства поиска книги выложены по алфавиту внутри каждого тематического раздела, а в залах стоят кресла, сидя в которых можно полистать приглянувшееся издание. В мага-

зине на Никитском бульваре работает кафе, где проводятся литературные вечера.

Сеть «Букбери» позиционируют себя как магазины для интеллектуалов. «Мы пытаемся уйти от прежних стандартов, когда все изданное должно быть представлено в торговом зале. При огромном ассортименте покупатель затрудняется с выбором. Мы считаем, что книги надо отбирать, и не хотим заполнять площади чем попало», — объясняет Наталья Воробьева. — Некоторые издательства пытаются навязать свой ассортимент, но мы всегда заказываем книги избирательно». Сейчас в магазинах сети в среднем около 40 тыс. названий книг: художественная литература, научная и т. д. Женские романы и другие «лоточные» книги здесь не продаются.

Поскольку «Букбери» — проект новый, говорить о его доле на рынке пока рано. Так, один из конкурентов этой сети на условиях анонимности сказал **СФ**, что «российский покупатель слишком консервативен и не готов к чисто западной концепции». В издательстве «Росмэн» считают, что в «Букбери» не очень удачно выбрали места для расположения магазинов. А пресс-секретарь издательства «Эксмо» (владеет собственной сетью магазинов «Новый книжный») **Алексей Шахов** отметил, что, поскольку «Букбери» развивается, идея достаточно перспективна, тем более что есть аудитория, которая заинтересована в подобных сетях.

Коротко и непонятно

В прошлом году в Москве появился брэнд, который вполне заслуживает звания «самая лаконичная торговая марка». Речь о московской обувной сети «Ж». Такое название получили 12 магазинов «К + С» после ребрендинга, проведенного в начале 2003 года. Новый брэнд придумали в самой компании, однако сейчас там уже

не помнят, почему было выбрано именно такое название.

«Само по себе „Ж“ ничего не значит. Это даже не буква, а некий знак», — говорит директор по маркетингу и продажам сети **Илья Буздин**.

Изначально в магазинах «К + С», которые появились на рынке в 1997 году и были рас считаны на покупателей со средним и выше достатком, продавали европейскую обувь стоимостью от \$100 за пару. Новая концепция предусматривала переход в более низкую ценовую категорию (в среднем \$50 за пару) и полную смену торговых технологий. «К концу 2001 года ситуация складывалась не в нашу пользу», — говорит Илья Буздин. — Рынок насыщался, себестоимость западной продукции стремительно росла, и компенсировать ее повышением цены стало невозможно».

Новая концепция сети, которая позиционируется как обувные магазины распродаж, подразумевает быструю смену ассортимента (в среднем коллекцию из 2 тыс. моделей удастся продать за 10 недель), а также различные системы скидок. По словам господина Буздина, в организации распродаж у «Ж» нет главного ограничителя — привязки к маркетинговой политике производителя, так как теперь в магазинах продаются только обувь, разработанная специалистами компании или приглашенными дизайнерами. Заказы на изготовление размещаются в Южной Азии.

Илья Буздин затруднился назвать объем инвестиций в ребрендинг, так как он проводился силами штатных сотрудников и не требовал отдельного бюджета. Переоборудование магазинов (обновление интерьеров и фасадов) обошлось в несколько тысяч долларов, и эти вложения, по словам Буздина, уже окупились. Вывод нового брэнда сопровождался активной рекламной кампанией, в которой были задейство-

ваны локальные столичные телеканалы, «наружка», реклама на радио и в прессе.

Итоги девяти месяцев работы в новом качестве руководство вполне устраивают. «В сравнении с показателями работы „К + С“ последних трех лет наши продажи к концу 2003 года возросли незначительно. Но, судя по динамике, через год оборот увеличится на десятки процентов», — считает Илья Буздин.

Интернет выходит в эфир

В 2003 году сразу два российских интернет-холдинга — «Росбизнесконсалтинг» и Rambler — объявили о запуске собственных телеканалов. 1 января начал вещание телеканал «Rambler Телесеть», а 1 сентября — РБК ТВ.

На Западе опыт создания телеканала на базе интернет-холдинга уже есть — именно таким образом был сделан бизнес-телеканал Bloomberg TV. Поэтому создание делового телеканала РБК ТВ, для чего «Росбизнесконсалтинг» даже вышел на IPO, выглядит куда логичнее, чем действия Rambler. «У нашей аудитории не было своего телевидения», — говорит гендиректор РБК ТВ **Артем Инютин**. — Во всем мире эта ниша вовсю осваивается, существуют CNBC, Bloomberg. Мы решили занять ее в России. Возможно, мы несколько предвосхищаем развитие рынка, но уверены: предложение может формировать спрос».

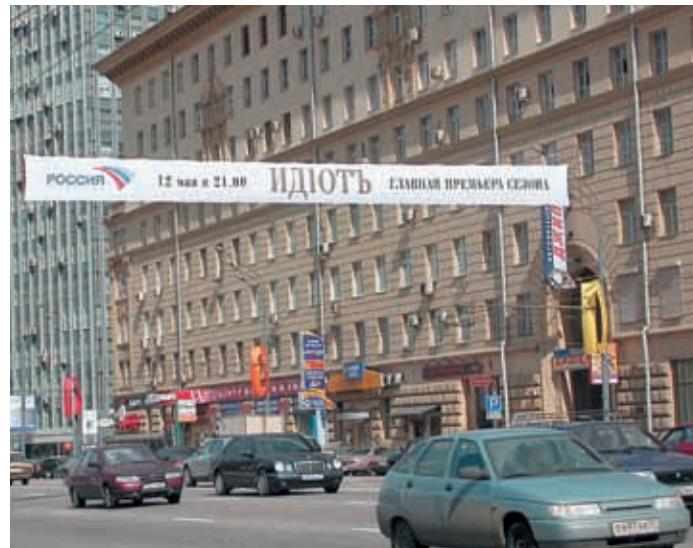
Всего в РБК ТВ было инвестировано около \$23 млн, из которых \$18 млн составили собственные средства компании, а \$6 млн — заемные. В РБК рассчитывают, что благодаря рекламе телеканал выйдет на окупаемость через два года, а полностью окупится через три с половиной. Достичь этого создатели планируют за счет привлечения рекламодателей, предлагающих услуги b2b, а также развития направления investor relations. Правда, сейчас охват аудитории РБК ТВ не

Жителям Москвы и Санкт-Петербурга приглашение посмотреть премьеру телесериала «Идиот» прислали по почте

слишком велик — канал транслируется в кабельных сетях Divo TV и «Комкор-ТВ», по спутниковым телеканалам «НТВ плюс» и «Космос ТВ», а также на некоторых дециметровых каналах в регионах. Тем не менее заместитель гендиректора исследовательской компании TNS Gallup Media **Александр Костюк** оценивает проект вполне оптимистично: «Такие каналы похожи на глянцевые журналы и по „премиальному“ ценообразованию, и по составу рекламируемых товаров. При эффективном управлении и расширении зоны охвата декларируемые РБК ТВ планы вполне реальны».

По другому пути решили пойти в Rambler. Ориентиром «Rambler Телесеть» являются форматы вещания таких западных телеканалов, как Discovery Channel. Однако в отличие от американских и европейских аналогов «Rambler Телесеть» распространяется бесплатно. И высокая конкурентность ниши развлекательного телевидения ее создателей не пугает. «Почти все телеканалы в России на сегодняшний день являются развлекательными, и после просмотра появляется некое чувство потерянного времени. После просмотра же „Rambler Телесеть“ вы время не теряете, а приобретаете. Мы верим в силу знания, понимаем важность технологий и стараемся больше рассказывать о них зрителям», — обещает **Иван Засурский**, PR-директор «Rambler Интернет Холдинг».

Оба телеканала активно используют наличие интернет-площадки, давая посетителям своего сайта возможность смотреть телеканалы онлайн. РБК пока не собирается делать телеканал интерактивным, а вот у Rambler такие планы уже имеются. «Если сегодня, говоря об интерактивности, мы имеем в виду прежде всего многочисленные технологии обратной связи, то в будущем нам удастся предложить зрителю



лю программы на выбор в режиме реального времени», — говорит председатель правления телеканала «Rambler Телесеть» **Олег Радзинский**.

Маркетинг для «Идиота»

Продвижение телесериала как брэнда — одна из самых интересных маркетинговых идей на медиарынке. Еще год назад телеканал «Россия», рейтинги которого уступали «Первому каналу», решил озаботиться своим промоушном. «Чтобы увеличить или даже удержать аудиторию, одних промо-роликов в собственном эфире мало. Необходима комплексная стратегия продвижения», — считают на телеканале. Прошлой зимой состоялся тендер на рекламное обслуживание «России», который выиграло Media Arts FCB (ныне FCB MA). «Обращение государственного телеканала к рекламному агентству для своего промоутирования является достаточно прогрессивным шагом в развитии российской теленеиндустрии», — говорит президент холдинга Media Arts Group **Илья Слуцкий**. — Брэнд «Россия» и так достаточно хорошо известен аудитории. СТС из него при всем желании не сделаешь, да это и не нужно. А вот продвижение различных проектов — задача вполне реальная».

«Идиот» сделали объектом комплексной стратегии продвижения

Первым проектом, который было решено сделать отдельным брэндом, стал телесериал по мотивам романа Федора Достоевского «Идиот». Еще до его запуска началась рекламная кампания. Помимо традиционных телевизионных анонсов она включала в себя радиоролики, рекламу в интернете, наружную рекламу, а также почтовую рассылку. В начале мая 3 млн приглашений на премьеру сериала «Идиот» на канале «Россия» были опущены в почтовые ящики жителей Москвы и Санкт-Петербурга.

Рейтинг «Идиота» в столице с момента запуска сериала и до окончания держался на стабильно высокой отметке. В среднем в 2003 году с 21.00 до 22.00 доля канала по Москве составляла 19–20%, а по России — 25%. Из-за того, что рекламная кампания охватывала только Москву и Петербург, по России эта доля осталась прежней, а по Москве выросла до рекордных 36%. **Олег Волкош**, гендиректор Media Arts FCB: «Проект уничтожен с точки зрения оценки эффективности рекламной кампании. Эффективность продвижения подавляющего большинства продук-

тов нельзя оценить на следующий день после запуска. В случае с проектом телеканала «Россия» мы получаем данные об успешности рекламной кампании сразу же. Сериал еще в эфире, но мы уже можем с уверенностью утверждать, что рейтинг «Идиота» и, как следствие, самого телеканала существенно возрос».

Усилия телеканала и рекламного агентства были оценены по достоинству не только телезрителями, но и представителями профессиональных кругов. «Идиот» отметил шестью призами на национальном телевизионном конкурсе ТЭФИ-2003, в том числе как лучший телевизионный художественный фильм. А на прошедшем в конце октября церемонии «Брэнд-года/EFFIE-2003» телевизионный роман занял первое место и получил «Золотой бублик» в категории «Средства массовой информации».

Сны о чем-то большем

Хотя марка «Бельпостель» появилась на рынке меньше полугода назад, за это время она успела стать, пожалуй, самой известной сетью по торговле постельным бельем и аксессуарами для спальни. Это потому, что утверждают в компании «Бристоль-Экспо», занимающейся развитием сети, что магазины «Бельпостель» — уникальный для России формат, для которого была выбрана правильная стратегия выхода на рынок. В августе прошлого года компания одновременно открыла 20 магазинов, а в следующие два месяца — еще 40 (всего в Москве и регионах сейчас работает около 70 магазинов и секций «Бельпостель»). Взятый компанией темп, по мысли ее руководства, позволит «Бельпостели» к середине года занять около 30% столичного рынка, а в перспективе — до 80%.

Идея «Бельпостели», как утверждает ее автор — управляющий «Бристоль-Экспо» **Леонид Ханукаев**, лежала на по-

Секреты банковского маркетинга: мифы и реальность

19 февраля 2004 года

Москва, гостиница «Золотое Кольцо», Смоленская ул., д.5

Организаторы:
журнал

агентство банковского
маркетинга и PR

Секрет Фирмы



**Семинар адресован специалистам, заинтересованным
в получении достоверной информации о практических решениях
и инновационных стратегиях в области банковского маркетинга.**

**Представители крупных банков
и эксперты банковского маркетинга...**

расскажут ...

- о зоне ответственности маркетинговых подразделений банков
- об анализе эффективности рекламных кампаний
- о принципах банковского ценообразования
- о месте маркетинга в развитии филиальных сетей

ответят на вопросы...

- как предотвратить отток клиентов из-за организационных ошибок и ошибок персонала
- как анализировать причины успеха или неудачи
- как разрабатывать отраслевые специальные предложения и адаптировать банковские продукты к специфике отрасли
- как считать себестоимость и кого считать конкурентом
- что выбрать – типовые услуги или индивидуальный подход

Стоимость участия – \$200 (без учета НДС)

Специальное предложение:

каждый третий участник от одной компании посещает семинар бесплатно.

Для постоянных участников и подписчиков журнала

предусмотрены дополнительные скидки (до 10%).

Регистрация по телефонам: (095) 771 61 81/80

По факсу: (095) 771 61 85

В интернете: www.sf-online.ru (раздел «Встречи»)

По e-mail: conference@sf-online.ru

Идея «Бельпостели» лежала на поверхности. Компании помогло обычное исследование столичной розницы

верхности. В какой нише стоит искать добавленную стоимость, бизнесмену, занимавшемуся с 2000 года постельным бельем и спальными принадлежностями (его компании «Франко Роуз» принадлежит в Москве 11 магазинов по продаже премиум-продукции под маркой Ives Delorme), помогло определить обычное исследование столичной розницы. Рынок был заполнен либо очень дорогими импортными образцами, либо небрэндированной продукцией, в большинстве своем не отличающейся хорошим качеством. В среднем же сегменте предложение явно не соответствовало спросу. «Конкуренты в этой нише отсутствуют как класс», — утверждает господин Ханукаев. Целевая аудитория салонов «Бельпостель» — покупатели с доходами от \$400. Цена на основной ассортимент постельного белья — около 1800 рублей за комплект. Четыре коллекции, включающие более 20 товарных категорий (помимо постельного белья, одеял и подушек в каждую линейку входят полотенца, халаты, косметические средства, аксессуары для ванной комнаты и проч.), планируется обновлять каждые полгода. Дизайном для марки «Бельпостель» занимаются специалисты компании Fremaux Delorme, владеющей маркой Ives Delorme. Заказы на производство размещаются на китайских швейных предприятиях, принадлежащих французским текстильным компаниям.

В течение двух лет компания намерена достичь оборота \$40 млн, вложив в открытие 200 магазинов около \$25 млн («Бристоль-Экспо» освоила уже около половины этой суммы).

Беспрецедентные темпы развития «Бельпостели» Леонид Ханукаев объясняет необходимостью сломать потребительские стереотипы, согласно которым постельное белье и спальные принадлежности яв-



ляются предметами далеко не первой необходимости. В поддержку розничной атаки была запущена рекламная кампания стоимостью около \$2 млн (разработкой креатива «Бристоль-Экспо» занималась самостоятельно), призывающая обратить внимание на качество предметов в той части жизни потребителя, которую он проводит в постели. В декабре компания выпустила бесплатный каталог тиражом более 1 млн экземпляров. «Нас заметили, а это значит, что старт можно считать удачным. По оборотам мы превышаем план на 15–20%», — утверждает создатель сети.

Сладкий брэнд

В конце прошлого года на российском рынке сахара, представленном традиционно продукцией по name, появился первый отечественный брэнд сахара-рафинада. Марку «Чайкофский» продвигает компания «Шугар Трейдинг Компани», входящая в группу «Русагро». Решение о выводе брэнда прессованного рафинада в компании объяснили стремлением «резко увеличить рыночную долю в этом сегменте» (в 2003 году доля «Русагро» на российском рынке сахара в целом составляла около 13%, а в сегменте прессованного рафинада — всего около 3%). «За счет нового брэнда мы планируем увели-

«Бельпостель» хочет превратить постельное белье в товар первой необходимости

чить свою долю в нише прессованного рафинада до 10%», — заявили **СФ** в пресс-службе компании. Для сравнения: Русской сахарной торгово-промышленной компании сейчас принадлежит порядка 90% рынка фасованного рафинада.

Придумыванием названия марки, разработкой рекламной кампании и определением рыночных перспектив брэнда занимались маркетологи «Русагро». Концепция, дизайн упаковки и рекламные материалы были разработаны агентством Depot WPF Brand & Identity. «Сейчас известных в общероссийском масштабе марок на этом рынке нет. Однако примеры локальных производителей, выпускающих сахар под торговыми марками, показывают, что перспективы определенно существуют. Здесь, как на любом другом рынке, важно быть первым», — считает руководитель проектов Depot WPF Brand & Identity **Анна Петриченко**. — У марки «Чайкофский» большой потенциал. А сроки завоевания популярности у потребителя зависят от многих факторов, в том числе и от рекламной активности производителя».

Однако как раз инвестировать значительные средства в продвижение брэнда в

общероссийском масштабе «Русагро» не собирается. В 2003 году расходы на марку составили всего около \$50 тыс. В ближайшем будущем решено ограничиться лишь рядом локальных низкобюджетных кампаний в городах-миллионниках, включающих рекламу в метро, «наружку», рекламу в прессе. Первая (размещение стикеров в вагонах метро) прошла в Москве с 25 ноября по 25 декабря. По самым смелым подсчетам, подобная рекламная поддержка обойдется компании, оборот которой в 2003 году составил \$500 млн, всего лишь в несколько сотен тысяч долларов.

Тем не менее в «Русагро» считают, что марка «Чайкофский» должна быстро завоевать популярность, поскольку это первый брэнд в данном сегменте, к тому же стоимость продукта (\$1 за кг) практически не отличается от стоимости небрэндированного рафинада.

Участники рынка неоднозначно оценивают начинание «Русагро», ссылаясь на то, что российский покупатель, приобретая сахар, не ориентируется на марку или определенного производителя. Так считает и аналитик исследовательской компании «Комкон» **Мария Вакатова**: «На рынках, где сырье и конечный продукт — практически одно и то же (яйца, мука, мясо, сахар), целесообразность появления брэндов невелика. В нашей стране существуют крупные компании, которые способны попытаться поднять брэнд на этих рынках. Однако в данных товарных категориях на Западе, как правило, представлена продукция private label. Поэтому не исключено, что и в России с увеличением доли розничных сетей в торговом обороте на смену маркам производителей придут марки продавцов, и нынешние усилия по разработке и продвижению брэндов сахара, соли или яиц окажутся напрасными». **СФ**

6 ДЕВУШЕК и 6 ПАРНЕЙ за границей. у них нет денег, они заперты в доме, у них ОБЩАЯ СПАЛЬНЯ. 24 часа в сутки их снимают 30 видеокамер. в их доме есть джакузи, но НЕТ ЕДЫ. иногда их выпускают в город, но не всех. победитель получает приз \$ 1000 В МЕСЯЦ НА ВСЮ ЖИЗНЬ!

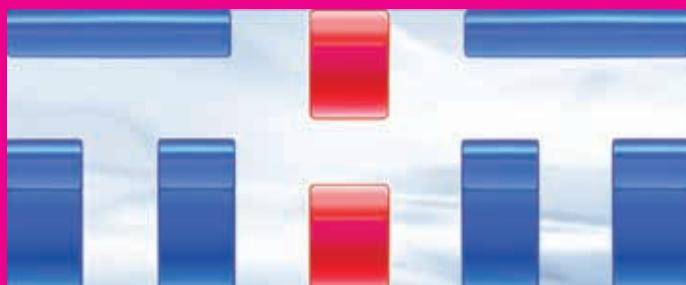
сегодня в 21:00
реалити шоу

ГОЛОД

НАШИ БЕЗ ДЕНЕГ ЗА ГРАНИЦЕЙ!

www.golodtnt.ru

НА ТЕЛЕКАНАЛЕ



Образы для подражания



СЧИТАЕТСЯ, ЧТО ОТЕЧЕСТВЕННАЯ РЕКЛАМА ОТСТАЕТ ОТ ЗАПАДНЫХ ОБРАЗЦОВ НА НЕСКОЛЬКО ЛЕТ. ОДНАКО НЕКОТОРЫЕ КАМПАНИИ 2003 ГОДА НЕ ПОТЕРЯЛИСЬ БЫ И НА ЗАПАДЕ — ЧТО УЖ ГОВОРИТЬ О РОССИИ.

Текст: Николай Дицман

«Тинькофф» — один такой скандальный

Самой скандальной рекламой года стала кампания, проведенная в мае — июне производителем пива «Тинькофф». За два месяца было потрачено около \$2,5 млн, причем в медиаплан не включили самые дорогие телеканалы — «Первый» и «Россию». Согласно данным TNS Gallup AdFact, объемы рекламы «Тинькофф» превысили показатели PepsiCo и «Вымпелкома». «Разрабатывая рекламную стратегию, мы ориентировались на нашу целевую аудиторию — очень перспективную группу потребителей, которых для простоты называли „молодыми профессионалами“», — рассказывает директор «Тинькофф»

кофф» по маркетингу **Самвел Аветисян**. — Для этого поколения потребление стало настоящим стилем жизни. И мы сочли, что идея непохожести, отличности и есть для них главный идентифицирующий фактор». Сформулировав эту идею, компания объявила конкурс среди знакомых рекламистов на разработку креатива.

Больше всего руководству компании понравилась идея режиссера **Олега Компасова**, на ее основе и был снят ролик «Сны». Когда он появился в эфире, в компанию стали звонить и писать возмущенные телезрители, требовавшие убрать с экранов сюжет, где герой лежит в объятиях двух обнаженных девушек. Но «Тинькофф» это не смущило. «Я во-

обще не вижу тут проблемы: кому-то снятся цветные сны, кому-то черно-белые. Это все ханжество», — говорит **Олег Тиньков**. В июне МАП разослал по телеканалам письма с рекомендацией воздержаться от трансляции ролика, но к тому времени его уже сменил новый — «Бараны». Снят он был всего за 13 дней, и тоже рассердил некоторых телезрителей. Ночная гроза, стадо испуганных баранов, появляется пастух в капюшоне, и животные тут же успокаиваются. Голос за кадром: «Тинькофф — он такой один». А еще через некоторое время «Тинькофф» удивил в третий раз, запустив в эфир ролик «Пикник», в котором одна из героинь, держа в руке бутылку «Тинькофф»,

говорит: «Почему не запретят эту рекламу? Это же разврат!» «Ресторан», единственный ролик «Тинькофф», не вызвавший протестов общественности, пробыл в ротации всего около недели. Чтобы подчеркнуть уникальность бренда, компания в качестве саундтрека для всех роликов заказала ремикс песни «Доброе утро, планета!» Ильи Лагутенко.

«Довольно сложно определить, какая реклама этична, а какая нет. Ролик „Сны“ вызвал возмущение у одних граждан, а у других нет, поэтому просто снять его мы не могли», — комментирует ситуацию замначальника управления контроля рекламной деятельности МАП **Сергей Пузревский**. (Впрочем, регулиру-

Запрещенная реклама

Возмущение сознательных граждан в прошлом году вызвала не только реклама «Тинькофф». В начале сентября по требованию комитета по наружной рекламе и информации правительства Москвы были заменены постеры журнала «Финанс». С началом нового бизнес-года журнал, который прежде распространялся только по подписке, появился в розничной продаже. Одновременно издатель (ЗАО «Финансовая газета») закупил в столице сто рекламных поверхностей. Общая стоимость кампании составила около \$100 тыс. На щитах со слоганом «Журнал про то, как делаются деньги» были изображены символы евро и доллара в недвусмысленной позе. Автором идеи стал дизайнер Андрей Логвин, известный «икорным» постером «Жизнь удалась!». Однако уже через две недели глава комитета Игорь Пресняков направил владельцу рекламных конструкций компании News Outdoor письмо с требованием убрать постеры. Поскольку именно комитет по наружной рекламе распределяет разрешения

на установку новых конструкций и в случае необходимости демонтирует уже существующие, ссориться с чиновниками News Outdoor не стала. Скандальные постеры были заменены, от прежней идеи остались только слоган.

Отказ в размещении ролика «Гидрант», продвигающего гель для душа, получила компания Schwarzkopf & Henkel. Согласно сюжету, его героиня снимала с себя футбольку, под которой ничего не было. После того как ролик был разослан на крупнейшие телеканалы, все, кроме молодежных «Муз-ТВ» и MTV, отказались его размещать. «Этот ролик совершенно спокойно транслировался в Германии и в других странах. Мы не думали, что возникнут какие-то проблемы», — рассказал СФ сотрудник отдела маркетинга компании Дмитрий Беляевский. В итоге «Гидрант» появился на ТВ в трех разных версиях. Для того чтобы его поставили «Первый» и «Россия», дизайнерам пришлось «пририсовать» девушке бюстгальтер, НТВ довольствовалось «квадратиками», а на «Муз-ТВ» и MTV оншел «без купюр».



Впервые в рекламе МТС была замечена какая-то концепция — до сего момента компания находилась в тени «Вымпелкома»



ющие этичность органы могут действовать и более решительно ✕.)

В «Тинькофф» кампанию оценивают как очень успешную. «Продажи возросли в 50 раз, и оптовики выстроились в очередь», — говорит Самвел Аветисян. В будущем «Тинькофф» намерен следовать намеченному курсу — по крайней мере, разработкой следующей рекламной кампании будет заниматься создатель скандальной рекламы **Бенеттон Оливье Тоскани**. Он продвигал итальянский бренд, используя для этого фотографии приговоренных к смертной казни заключенных, целующихся священника и монахини и совокупляющихся лошадей.

МТС — впервые концептуальная

В середине февраля 2003 года «Мобильные телесистемы» запустили самую масштабную кампанию в своей истории. По данным TNS Gallup AdFact, МТС стала самым рекламируемым брэндом 2003 года. Впервые в ее рекламе была замечена какая-то концепция — до сего момента компания находилась в тени «Вымпелкома», который в сотрудничестве с агентством D'Argo планировало заниматься построением брэнда. Директор по маркетинговым коммуникациям МТС **Татьяна Дорохалова** метко характеризует тот период как «кризис жанра»: компания постоянно меняла рекламные агентства, но не обходившего результата так и не получала. В начале 2002 года МТС заключил контракт со студией ЮГ, возглавляемой

Юрием Грымовым, который незамедлительно принялся за дело, сняв за год более 15 роликов. Однако даже неспециалисту было видно, что при всей талантливости режиссера ролики «Твоя команда» и «Берегись автомобиля» слабо увязаны с «Отдыхающими конкурентами».

По итогам осеннего сезона — 2002 Грымов получил от МТС карт-бланш на разработку полномасштабной рекламной кампании, приуроченной к выводу новой линейки тарифных планов. Ему было где развернуться — рекламный бюджет сотового оператора, по словам источника, близкого к компании, достиг рекордной отметки \$35 млн, что превысило бюджет 2002 года почти на \$10 млн. Грымов решил взять размахом — в конце февраля на ТВ появились ролики в поддержку всех трех тарифных линеек: «МТС VIP», «МТС Бизнес» и «МТС Оптима», которые поддерживались печатными СМИ, «наружкой» и радио.

Впервые реклама МТС стала сериалом, в котором сюжетные линии роликов накладывались одна на другую. Да и сами ролики были запоминающимися: в них фигурировали вертолеты, лимузины и т. п. «Целью этого этапа было в первую очередь проинформировать абонентов о выводе единой системы тарифов», — говорит Татьяна Дорохалова. И это компании вполне удалось — не раскритиковал рекламу МТС только ленивый, однако о смене тарифов узнали все. «Особой осмысленности в кампании „Соответствовать уровню“ я не увидел, — гово-

рит креативный директор агентства Pro Media **Вадим Поляков**.

— Она вызвала массу споров и недоумения. Истории с охранниками, вертолетами и мерседесами, которые призваны показать гиперпремиумный уровень продукта, когда сам продукт — массовый, по меньшей мере не смотрится.

В начале мая стартовал второй этап, особенностью которого стал очень точечный медиаплан. На телевидении остались только ролики самой дешевой «Оптимы», из них исчезли вертолеты и мерседесы, а строились они по тому же принципу «рекламного анекдота», что и реклама «Вымпелкома». «Эта линейка ориентирована на аудиторию, для которой решающую роль играет цена. Соответственно, для продвижения „Оптимы“ использовать товарную рекламу мы сочли наиболее логичным», — продолжает Татьяна Дорохалова. Несмотря на кажущуюся карикатурность главной героини, ее образ потребители, по словам госпожи Дорохаловой, восприняли хорошо и даже придумали для этой серии название «Bay!».

Для продвижения менее массовой линейки «МТС Бизнес» компания использовала в основном печатные СМИ и — в небольшом объеме — телевидение, а для «МТС VIP» — в основном директ-маркетинг и «премиальные» СМИ, посвященные яхтингу или гольфу. Тем не менее эта кампания имела скорее тактический успех — количество подключений ко всем тарифам выросло, но на имидж брэнда она практически не повлияла.

Имидж все. Для «Мегафона»

Запущенная весной 2003-го компания «Мегафона» стала первой чисто имиджевой кампанией на рынке сотовой связи. Более того, участники рынка называют ее и самой имиджевой рекламой года вообще. Первая причина, заставившая «Мегафон» предпринять такой шаг, заключалась в том, что его подразделения, в отличие от МТС и «Вымпелкома», еще полностью не консолидированы, и их тарифы сильно отличаются друг от друга. Поэтому до конца 2002 года и реклама была у каждого оператора своя, и делали ее разные агентства. К концу 2002-го компания начала консолидироваться, однако до унификации тарифов дело еще не дошло. Акционеры «Мегафона» решились на необычный шаг: разделить рекламный бюджет. Каждый из филиалов «Мегафона» по-прежнему самостоятельно (и из собственных средств) размещал сбытовую рекламу у себя в регионе. А центральный офис объявил тендер на разработку и проведение рекламной кампании на федеральном уровне, цель которой — создать новый имидж «Мегафона». По итогам проведенного зимой 2002 — 2003 годов тендера имиджевый бюджет оператора, оцененный экспертами в \$10 — 12 млн, достался рекламному агентству DDB Russia.

Вторая причина запуска именно имиджевой кампании — необходимость выделиться на фоне конкурентов. «Время „толкания животами“ проходит, потому что ценовые войны увлекают только маркетологов, но не потребителей, — говорит



«Время „толкания животами” проходит, потому что ценовые войны увлекают только маркетологов, но не потребителей»

брэнд-менеджер „Мегафона” **Елена Таирова**.— Нас интересует другая часть аудитории, которая, как известно, покупает ощущение, имидж, статус, безопасность, заботу, надежность, но не цену». Бриф, переданный DDB, был, по словам Елены Таировой, «более чем подробным», а в качестве целевой аудитории в нем обозначены «молодые, успешные люди, верящие в себя и свою страну». После этого агентство начало разработку сценария первого ролика — «Выпускники», он появился в эфире в конце мая. «„Мегафон” — молодая и динамично развивающаяся компания, поэтому для первого ролика и была выбрана идея „Выпускников”, — рассказывает креативный директор DDB **Кирилл Смирнов**.— Мы говорим в нем о простых и понятных каждому ценностях: дружбе, вере в будущее и здоровом патриотизме». Для большей «имиджевости» агентство даже сняло ролики нестандартного формата: 45 секунд вместо привычных 30. И даже год выпуска — 1999-й — для героев ролика был выбран не случайно: именно он, как считают в компании, стал переломным в процессе формирования среднего класса.

Любопытно, что одного из главных героев «Выпускников», а потом и всей кампании, режиссер первого ролика Павел Салек нашел случайно. **Елена Таирова**: *Наряду с профессиональными актерами и моделями Павел предложил нам несколько человек «из народа*. В частности, приметил в коридоре молодого сотрудника студии, который был обрит наголо. Эта стильная внешность нам приглянулась, и мы его утвердили на одну из главных ролей. Он играет молодого ученого. После запуска очень успешного первого ролика компания решила использовать его героев также и в следующих двух.

«Запустив нашу стратегию, мы увидели ее безусловный

успех,— резюмирует Елена Таирова.— Она воспринимается положительно всеми целевыми группами. У нас большие планы. Надеемся, хватит возможностей все осуществить». **Никита Огурцов**, креативный директор Euro RSCG Moradpour: *Кампания «Мегафона» — продуманная, правильно агрессивная и хорошо узнаваемая, она работает на имидж марки. Сам стиль рекламы гистанцирован от «Би Лайн» и МТС, которые пропагандируют тарифы, а не свой имидж.*

«Альфа-Кола»

Рекламная кампания Альфа-банка стала новым словом в продвижении финансовых услуг. В сущности, после «Империала» никто ничего оригинального в банковской рекламе не придумал. Однако с началом потребительского бума Альфа-банк всерьез задумался о смене маркетинговой стратегии. «Нам было необходимо стать по-настоящему розничным банком и просто напомнить о себе», — рассказывает вице-президент Альфа-банка **Дмитрий Юрцвайт**.

Осенью 2002 года банк вместе с агентством BBDO изучили рынок и пришли к выводу, что все банки так или иначе строят свою коммуникацию вокруг одной темы: мы на рынке три (пять, десять) лет, поэтому доверяйте нам. «Такая коммуникация нам показалась неинтересной и, честно говоря, совершенно ненужной банку, уровень доверия к которому у населения, по различным источникам, на втором-третьем месте после Сбербанка», — рассказывает руководитель группы отдела по работе с клиентами **Ольга Грамолина**. Агентство предложило несколько коммуникационных подходов, и была выбрана идея «С каждым клиентом мы находим общий язык». В 2002-м BBDO сняло для Альфа-банка серию из пяти роликов: «Чукча», «Децл», «Сле-

арь», «Девушка» и «Мороженщик», которые появились в самом конце позапрошлого года. Все они несут один простой посыл: Альфа-банк — профессиональный и дружелюбный банк, который понимает своих клиентов и говорит с ними на одном языке. И ролики строились по такой схеме: человек «с улицы», на которого банки никогда не ориентировались и который сам туда никогда бы не пришел, все-таки в банк обращается. К

удивлению клиента, сотрудники Альфа-банка сразу понимают, в чем его проблема, и отвечают ему на его же языке. Образы подбирались таким образом, чтобы все типажи легко узнавались зрителем.

Однако уже зимой реклама Альфа-банка исчезла из эфира национальных телеканалов. **Дмитрий Юрцвайт**: *Дело в том, что весной в Москве мы планировали вывести на рынок абсолютно новый розничный бранд «Альфа Банк Экс-*

ТОП-40 БРЭНДОВ ПО КОЛИЧЕСТВУ ВЫХОДОВ РЕКЛАМЫ НА ТЕЛЕВИДЕНИИ

МЕСТО	БРЭНД	КОЛИЧЕСТВО ВЫХОДОВ
1	«МОБИЛЬНЫЕ ТЕЛЕСИСТЕМЫ»	30 315
2	«МЕГАФОН GSM»	25 394
3	ORBIT	24 676
4	«БИ ЛАЙН»	22 804
5	NESCAFE	18 695
6	NIVEA	16 803
7	DIROL	16 788
8	HEAD & SHOULDERS	14 921
9	SAMSUNG	13 574
10	MAGGI	12 090
11	SUNSILK	12 016
12	PANTENE PRO-V	11 869
13	REXONA	11 755
14	VEET	11 604
15	DOVE (КОСМЕТИКА)	11 524
16	«СТАРЫЙ МЕЛЬНИК»	11 403
17	СОСА-COLA	10 282
18	«ТРИ БОГАТЫРЯ» (ПИВО)	10 176
19	«КЛИНСКОЕ»	9 886
20	STIMOROL	9 735
21	«КОМСОМОЛЬСКАЯ ПРАВДА»	9 661
22	«АРБАТ ПРЕСТИК»	9 329
23	ACTIMEL	9 164
24	COLGATE	9 021
25	«РОССИЯ»	8 948
26	BLEND-A-MED	8 858
27	«АКТИВИА»	8 844
28	«ВОКРУГ СВЕТА»	8 777
29	NESTLE	8 593
30	«ПРИЕМ» («МЕГАФОН»)	8 536
31	DOMESTOS	8 506
32	«БИ ПЛЮС»	8 381
33	GARNIER	8 218
34	«ЗЛАТО»	8 063
35	«НЕВСКОЕ»	8 023
36	NOKIA	7 826
37	PANASONIC	7 823
38	LAY'S	7 430
39	GILLETTE	7 373
40	«МИР КОЖИ»	7 283

ДАННЫЕ ПО МОСКВЕ ЗА ПЕРИОД 01.01.03–15.12.03 (ТИП РЕКЛАМЫ: РОЛИК, СПОНСОРСКИЙ РОЛИК).
ИСТОЧНИК: TNS GALLUP ADFACT.

«„Альфа Банк Экспресс” должен стать кока-колой банковского обслуживания»



пресс». В регионах же под брэндом «Альфа-банк» остался и розничный, и корпоративный бизнес, поэтому имиджевые ролики Альфа-банка мы размещаем только на региональном телевидении или в региональных блоках национальных каналов. А в столице в 2003-м мы провели несколько рекламных кампаний. Первая (в марте) показывала взаимосвязь нового брэнда «Альфа Банк Экспресс» и материнской компании — на щитах в столице фигурировала фраза «Альфа-банк представляет: А?, А! и А;».

На втором этапе кампании основной задачей стало привлечение внимания непосредственно к брэнду «Альфа Банк Экспресс». Так, на улицах Москвы появилась новая наружная реклама с лицами девушек, молодого человека, бизнесмена и т. д., составленными из разного размера буквоков «А» и слоганом «Это мне нравится!», который, как говорят в Альфа-банке, был призван продемонстрировать «характер и эмоции брэнда». Осенью 2003 года стартовал третий этап, уже с использованием ТВ, где Альфа-банк продвигал непосредственно продукты и услуги «Альфа Банк Экспресс»: банковские карты (ролик «Дама»), кредиты («Ленский») и оплата коммунальных платежей («Освобитель»). Всего на осеннюю рекламную кампанию было потрачено не более \$1 млн.

Как говорят в банке, средства, израсходованные на вывод брэнда в прошлом году, вполне оправданы: знание марки «Альфа Банк Экспресс» среди целевой аудитории — 56%, а 73% реклама банка нравится.

Руководитель направления «Розничный бизнес» Альфа-банка **Мачей Лебковски**: Для нас брэндинг — инструмент конкурентоспособности, а с другой стороны, гарантия для клиента уровня сервиса и продуктов, которые он получает. В моем представлении пример идеального брэндинга — Coca-Cola. И «Альфа Банк Экспресс» должен стать кока-колой банковского обслуживания.

Моя семья — самая неглянцевая

В 2003 году на экранах впервые появилась «неглянцевая» семья. Она стала героем серии роликов, продвигавших сок «Моя семья» компании «Нидан». Этот продукт позиционируется в нижней части среднеченового сегмента, а его целевая аудитория — замужние женщины 25—45 лет. В начале года рыночная доля сока была заметно ниже, чем у конкурентов — «Любимого сада» («Вимм-Биль-Данн»), «Фруктового сада» (ЭКЗ «Лебедянский») и «Доброго» («Мультон»). Перед производителем и рекламным агентством Instinct BBDO всталая задача: разработать такую рекламную стратегию, чтобы она смогла затронуть целевую аудиторию брэнда и одновременно дистанцироваться от конкурентов. По итогам проведенных Instinct BBDO исследований выяснилось, что потребители выбирают «Мою семью» не случайно, а потому, что именно семья для них главная ценность. «Мы поняли, что для этих женщин очень важны семейные ценности: мир, дружба, любовь. Они небогаты, но одновременно богаты своей

дружбой и способностью противостоять житейским невзгодам. И мы решили попробовать говорить с ними на их языке», — рассказывает руководитель отдела рекламы и маркетинга «Нидана» **Аркадий Курин**. Instinct BBDO разработало рекламную стратегию, при которой продукт не является главным героем ролика, а находится вроде бы в стороне от всего происходящего. Сценарии для роликов писала копирайтер Людмила Баушева — расспросив знакомых, она собрала массу смешных историй про детей. Образы получились очень жизненные.

В ролике сыграл знаменитый «мент» Александр Половцев, его жена Юлия и их сын Степан. Сначала было снято пять роликов, а летом 2003-го — еще четыре (два из них появятся на телеканалах весной). «Это редкий пример того, когда аудитории показывают не идеальную семью, а „настоящую“, с ее плюсами и минусами, что в высшей степени оправданно», — считает **Вадим Поляков**. — Я наблюдал самую разную реакцию аудитории — от восторга до полного неприятия. И то и другое хорошо. Главное, что не было равнодушных». В «Нидан» также довольны результатами кампании и намерены продолжить съемки роликов с теми же героями и в 2004 году. «Мы получили массу положительных откликов от потребителей, которым нравилась наша реклама», — говорит Аркадий Курин. — И брэнд „Моя семья“ сейчас настолько силен, что потенциально является сильнейшим соковым брэндом России».

Проект «Блестящие»

В рекламной кампании еще одного продукта «Нидан» — премиального сока «Чемпион» — примечательны две вещи. Во-первых, резкое перепозиционирование, во-вторых, нестандартный подход к построению самой кампании.

В течение двух лет все рекламные сообщения были адресованы женской аудитории, и лицом брэнда была молодая, энергичная и преуспевающая девушка. **Аркадий Курин**: Летом 2003 года мы решили, что тактическая задача выполнена, и пора расширить целевую аудиторию. Во-первых, по возрасту, во-вторых, допустить в нее мужчин. Тем более что в последнее время на рынке видна тенденция роста доли мужской аудитории в премиальном сегменте, и не стоит искусственно от нее отказываться. Мы поняли, что пора создавать из «Чемпиона» массовый брэнд.

Одновременно с этим в компании решили, что обычная стандартная реклама уже не дает такого эффекта, и чтобы выделяться, нужно придумать нечто экстраординарное. Обсудив несколько идей (среди них были предложения и вовсе отказаться от прямой рекламы, ограничившись общенациональной промо-акцией), в «Нидан» решили, что удачным ходом было бы использование в рекламе какой-либо успешной музыкальной группы. Вместо того, чтобы просто снять ролик, как это сделала PepsiCo с Юлей Чичериной и «Дискотекой Авария», компания решила договориться с исполнителем и придумать одновременно пес-

«Снимали по принципу: кадр для клипа, потом девушки берут в руки сок, снимаем кадр для рекламы»



ню, клип и рекламный ролик. Это позволило «Нидан», во-первых, лучше воздействовать на аудиторию, во-вторых — сэкономить на размещении, так как за трансляцию клипа и песни платить не предполагалось. Причем группа должна быть широко известной, российской и подходить под целевую аудиторию «Чемпиона», среди которой большинство составляют женщины 25—45 лет. После этого встал вопрос о выборе подходящей группы. Было несколько вариантов — «ВИА Гра» (но их образ был признан чересчур сексуальным и ориентированным только на мужскую аудиторию), «Дайкири» (она оказалась малоизвестной) и «Фабрика» (тут препятствием стала недостаточная раскрученность). В итоге пришли к выводу, что это должна быть группа «Блестящие».

Затем Instinct BBDO провело исследование, по итогам которого выяснилось, что 94% потребителей «Чемпиона» знают о группе «Блестящие», 61% считают их привлекательными, а 57% — что они стильно одеваются. **Аркадий Курин:** Мы поняли, что среди нашей целевой аудитории практически нет людей, которые бы негативно относились к «Блестящим». И начали вести переговоры с их продюсером. С са-

мого начала поставили условие, что проект должен быть целиком завязан на наш брэнд: и песня, и клип, и ролик. Необходимо, чтобы в песне был слоган «Чемпиона» — «Стоит только захочеть». Мы хотели также, чтобы она соответствовала позиционированию брэнда и там были образы фруктов, солнца, энергии.

После этого стороны заключили договор, затем одна из солисток «Блестящих» написала слова песни, а творческий директор группы Андрей Грозный — музыку. В тексте нигде напрямую о «Чемпионе» не упоминалось, звучал только слоган «Стоит только захочеть» (так песню и называли), а «Нидан» и BBDO внесли в текст некоторые правки. К примеру, в одном месте было добавлено слово «сочный». Съемки проходили на Кипре. «Снимали по такому принципу: кадр для клипа, потом девушки берут в руки сок, снимаем кадр для рекламы», — вспоминает Курин.

В середине сентября посвященная «Чемпиону» музыкальная композиция «Блестящих» появилась в радиоэфире под названием «Апельсиновая песня». «Изначально мы настаивали на том, чтобы сохранить идентичное слогану „Чемпиона“ название, но на радио нам сказали: если так, то



оплачивайте ротацию песни по прайс-листу как четыре минуты рекламного времени. И мы решили его поменять», — рассказывает Аркадий Курин.

Сделанная по всем законам поп-жанра песня сразу же во-



шла в чарты радиостанций. А в конце октября клип был запущен в эфир музыкальных телеканалов. Аркадий Курин: «В начале мы проплатили точечное размещение на „Муз-ТВ“, но не по рекламным, а по

«Забудьте все, что вы знали о McDonald's»

Новая кампания McDonald's стала самой громкой сменой рекламной стратегии на глобальном уровне в 2003 году. Причина перемен — резкое падение продаж McDonald's. По итогам 2002 года убытки составили около \$390 млн. И смена маркетинговой стратегии — одна из составляющих антикризисной программы нового главы McDonald's Джима Канталупо.

Разработанная небольшим немецким рекламным агентством Heye & Partner кампания «I'm lovin' it» стартовала в начале сентября одновременно по всему миру (общий медицинский бюджет корпорации оценивается примерно в \$1,3 млрд). Главное изменение в рекламе McDonald's: теперь она ориентирована на молодежь, а не на семейную аудиторию. «Мы поставили задачу перед агентствами забыть все, что они знали о нас, и создать оригинальные идеи, учитывая при этом интересы наших сегодняшних посетителей», — заявил исполнительный вице-президент и глава глобального маркетингового департамента корпорации Ларри Лайт. Съемки пяти рекламных роликов проходили в самых разных уголках мира, включая Прагу, Рио-де-Жанейро, Сингапур и Куала-Лумпур.

В оригинале ролики озвучивал поп-звезда Джастин Тимберлейк, а в России на эту роль был приглашен рэп-исполнитель Мастер Шефф. В компании решили не переводить слоган на русский язык, оставив его в первоначальном варианте. «Кампания „I'm lovin' it“ направлена на установление новых, современных и значимых отношений с нашими посетителями, — говорит директор по маркетингу российского представительства McDonald's Сергей Дочкин. — McDonald's очень популярен среди молодежи, и мы уверены, что наши ролики ей понравятся».



Истории про двух полярников снимали в Подмосковье, а стоимость создания всех роликов составила не более \$300 тыс.



„клиповым“ расценкам, то есть в десятки раз дешевле, а потом уже песня стала популярной и вошла в хит-парады, ее начали крутить на MTV, иногда на „Первом канале“ — и это было уже бесплатно». В середине октября на телевидении появился и рекламный ролик, который отличался от клипа только наличием сока и пэк-шота, но песня была так популярна, что за трансляцию клипа денег не требовали. Песня крутится в эфире до сих пор, набирая „Чемпиону“ дополнительные GRP».

Бюджет проекта в «Нидан» не раскрывают, говоря лишь, что на рекламу было потрачено ненамного больше, чем в 2002-м году. «А эффект от кампании с участием „Блестящих“ был в разы больше, — резюмирует Аркадий Курин. — Хотя исследований мы еще не проводили, первичные данные свидетельствуют, что приток потребителей гораздо больше, чем отток. С учетом количества бесплатного эфирного времени проект нам обошелся в очень небольшую сумму: съемки клипа плюс право на использование имиджа „Блестящих“. К примеру, Алсу обошлась нам в десятки раз дороже».

Арктический Nescafe

Еще одной торговой маркой, резко сменившей имидж в прошлом году, стал кофе Nescafe Classic. Эта торговая марка является лидером российского рынка, однако потребители не идентифицировали Nescafe Classic как отдельный бренд — для них он был всего лишь одним из продуктов Nescafe, причем самым дешевым. «У нас возникла потребность разработать уникальное торговое предложение Nescafe Classic и закрепить его в сознании потребителя», — говорит руководитель подразделения по работе с клиентами рекламного агентства McCann-Erickson **Сергей Левин**. Было принято решение не разграничивать целевую аудиторию бренда по возрасту или доходу, а разработать универсальное позиционирование Nescafe Classic. Идея была проста: по итогам проведенных исследований выяснилось, что в России 60% кофе выпивается утром, соответственно, именно пробуждение должно стать основной идеей массового Nescafe Classic.

После этого агентство McCann-Erickson разработало несколько концепций рек-

ламной кампании. Остановились на «Арктике». «„Арктика“ — это некая стерильная территория, где нет социальных ролей. И в такой ситуации проще донести до потребителя преимущества продукта», — говорит Сергей Левин. По его словам, у арктического образа есть еще одно преимущество: он положительно воспринимается женщинами в возрасте старше 25 лет и доходом ниже среднего, а именно они покупают Nescafe Classic чаще всего. А у более молодых людей арктическая пустыня ассоциируется с чем-то экстремальным и «продвинутым». После этого был написан сценарий сразу пяти роликов, а на роль полярников Иванова и Петрова пригласили молодых актеров Андрея Казакова и Андрея Савостьянова. Истории про двух полярников снимали в Подмосковье, а стоимость создания всех роликов обошлась корпорации Nestle не более чем в \$300 тыс. Они специально снимались в бело-серых тонах, чтобы подчеркнуть образ красной кружки — символа Nescafe Classic.

Рекламная кампания старта

вииении, радио и в печатных СМИ. А перед ее запуском Nestle разместила в еженедельнике «Большой город» рекламные модули в виде анонсов нового фильма с текстом: «Смотрите новый фильм режиссера Алексея Розенберга и с участием молодых актеров Андрея Казакова и Андрея Савостьянова».

Через три месяца с момента запуска кампании продажи Nescafe Classic выросли на 5% при общей стагнации рынка. А сама компания даже выиграла престижный международный фестиваль рекламы Golden Drum, получив «золото» сразу в двух номинациях: «Безалкогольные напитки» (за ролики «Душ» и «1 июня») и «Золотые часы» (за лучшую интегрированную кампанию «Арктика» Nescafe Classic во всех категориях). «С самого начала было видно, что новая кампания Nescafe Classic станет свежей и яркой, — говорит креативный директор агентства Made **Константин Шипов**. — Простота, ясные знакомые образы, четкая роль продукта, ненавязчивый юмор сделали эту рекламу событием в прошедшем году».



Пионерская форма



МНОГИЕ НА ЗАПАДЕ ДО СИХ ПОР СЧИТАЮТ РОССИЙСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПЕЩЕРНЫМ, А ДОСТИЖЕНИЯ НАШИХ КОМПАНИЙ В АДМИНИСТРАТИВНОМ И ФИНАНСОВОМ УПРАВЛЕНИИ — АЗАМИ РЫНКА. В ОТНОШЕНИИ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗОВАННЫХ В НЕКОТОРЫХ РОССИЙСКИХ ПРОЕКТАХ, С ЭТИМ МНЕНИЕМ ТРУДНО СОГЛАСИТЬСЯ. Текст: Сергей Кашин, Евгений Карасюк

Поглощение поглотителя

В 2003 году сразу три компании (две «русскоязычные» американские Thor Group, GS & Partners и одна российская — ИК «Атон») предложили на нашем рынке недорогую альтернативу «лобовому» варианту выхода на американские фондовые биржи. По словам президента группы компаний Thor **Олега Батраченко**, сейчас его компания проводит процедуру «обратного поглощения» (reverse takeover, reverse merger) для трех фирм из стран СНГ — и две из них российские. Приводить названия компаний-клиентов он не стал.

Смысль операции в следующем. Компания выходит на фондовый рынок, поглотив уже существующую компанию, акции которой находятся в листинге какой-нибудь биржевой площадки или вне-биржевого рынка. Распространен такой способ достаточно широко, и чаще всего его используют компании развивающихся стран. Впрочем, и канадская фирма может таким образом попасть на Торонтскую биржу или английская — на Лондонскую .

Необходимым элементом для проведения обратных поглощений является так называемая «шелл»-корпорация

(англ. shell — «скорлупа, оболочка»). Ее отличительная особенность в том, что никакого серьезного бизнеса эта структура не ведет и предназначена именно для проведения обратного поглощения. В рекламных блоках деловых изданий, например в *Wall Street Journal*, всегда есть некоторый выбор «шеллов». Такая компания либо создается специально, либо это фирма, когда-то успешная, но проигравшая в конкурентной борьбе и распродавшая свои активы. Ее привлекательность — в наличии некой биржевой истории. Как правило, такую компанию приобретают профессиональные «инвестционщики», проводят предпродажную подготовку (например, очищают от долгов) и выставляют на продажу. Вся текущая деятельность подобной корпорации ограничивается некоторым количеством операций, позволяющих ей оставаться в листинге той или иной биржевой площадки.

Сама операция в упрощенном виде выглядит так. Предположим, что владельцы некой российской компании решили использовать обратное поглощение как способ доступа к дополнительному финансированию. Акционеры выбранной ими «шелл»-корпо-

рации проводят дополнительное частное размещение акций (private placement), в результате которого россияне (как инвестор российской компании в этой сделке не участвует, для этого используется специально организованная в США компания) получают контрольный пакет «шелла». После этого «шелл»-корпорация, поменяв совет директоров и, как правило, название, путем обмена акций по номиналу приобретает российскую компанию. Размер пакета акций, который в конечном итоге получают россияне, может меняться в зависимости от того, в какую сумму оценивается «шелл», но чаще всего составляет 92–95%.

Стивен Дашевский, аналитик ИК «Атон»: «Обычно, когда одна компания поглощает другую, именно она выпускает акции, и объект поглощения вливается в нее. Reverse takeover носит это название потому, что доля первоначальных акционеров компании-поглотителя размывается многократно. И основными акционерами становятся владельцы формальной „дочки“». «При таком развитии событий вопрос, кто кого поглотил, является философским, — говорит **Андрей Дикушин** из компании „Финансовый хронограф“, в недавнем прошлом вице-президент департамента слияний и поглощений компании лондонского офиса

Технология телемагнатов

Роман Ливсон, управляющий директор Thor Capital Group, называет обратное поглощение повседневным явлением для американского рынка. В месяц эту процедуру проходят 30–40 компаний, при этом около трети из них — неамериканские. Такая же ситуация и на Лондонской фондовой бирже. По словам господина Ливсона, наиболее ярким примером можно назвать компанию телемагната Теда Тернера *TBS*, которая вышла на фондовый рынок, влившись в публичную компанию *Rice Broadcasting*. Но такие громкие имена все же редкость; большинство обратных поглощений проводят компании, названия которых мало что говорят обычателью. Схема обратного поглощения была популярным вариантом выхода на биржу среди небольших дот-комов эпохи интернет-бума.



ТЕХНОЛОГИИ ГОДА

Salomon Smith Barney. — Ответ можно получить, только сравнив состав прежних и новых акционеров».

Российской стороне такая операция обойдется в \$300 – 400 тыс., займет она от трех до шести месяцев. Именно относительная дешевизна и быстрота проведения отличает этот способ от прямого варианта с получением ADR третьего уровня, которое проходит не менее года и стоит от \$1 млн и выше. По словам консультантов, обратное поглощение больше подходит для средних компаний (с годовым оборотом до \$200 млн), которые не могут позволить себе выпуск ADR. Самой привлекательной чертой обратного поглощения господин Дащевский считает доступ к финансированию, которое на отечественном рынке было бы недоступно: «В Америке и Канаде большее количество фондов, которые специализируются на таких небольших компаниях, делающих свои размещения. Привлечь первые 5, 10, 15 миллионов долларов там гораздо проще».

Естественно, есть у такой операции не только преимущества, но и недостатки. Чаще всего «шеллы» предлагаются на периферийных биржевых площадках. В США это обычно OTC BB, в Великобритании — AIM. Требования к листингу участников здесь существенно ниже, чем на NYSE, NASDAQ или на Лондонской фондовой бирже. Правда, и деньги здесь крутятся относительно небольшие. Соответственно, придется потратить еще какие-то средства на расширение листинга. **Роман Ливсон**, управляющий директор компании Thor Capital Group, не видит в этом особых проблем: «Смена биржи является несложной процедурой — подается заявка на котировальной комитет биржи. При переходе с OTC BB на NASDAQ, AMEX или NYSE компания прежде всего должна удовлетворять условиям



листинга новой биржи: минимально допустимые обороты, активы, количество акционеров, котировка bid. Основные расходы составляет биржевой взнос — \$10 – 12 тыс. в год плюс \$2 – 3 тыс. в качестве единовременной платы юристу за заполнение форм».

Вторая статья дополнительных расходов — инвестиционный PR. Инвесторов придется убедить, что ваша компания заслуживает доверия. Впрочем, это необходимо для любой фирмы, которая хочет вести активную жизнь на фондовом рынке.

Еще об одном результате обратного поглощения — экономической безопасности финансовые советники стали говорить после развития ситуации с ЮКОСом. По их мнению, американская корпорация с активами, принадлежащими дочернему предприятию в России, достаточно серьезно защищена от неправовых приемов ведения бизнеса или таких же неправовых методов давления со стороны государственной машины.

Стивен Дащевский нарисовал портрет российской компании, которой было бы интересно воспользоваться обратным поглощением: «Это небольшая сырьевая компания, остро нуждающаяся в финансировании для дальнейшего развития своего проекта, но по каким-то причинам ее владельцы не хотят лишаться контроля в проекте».

Покупка взаймы

В прошлом году специалисты Вэб-инвест банка, весьма

Имя на долгах

Сделки LBO — целая эпоха на рынке слияний и поглощений. Расцвет этого способа M&A приходится на 1980-е годы. Об одной из самых известных сделок на этом рынке американскими журналистами Брайаном Бурроу и Джоном Хельяром написана книга «Варвары у ворот: История падения RJR Nabisco». 1988 год, когда была куплена RJR Nabisco, стал пиковым по объему операций LBO на американском рынке. Сейчас рынок этот по размерам далек от тех объемов, которые имел в свои лучшие времена. И все-таки этот способ остается достаточно популярным. Кстати, именно на LBO заработала себе имя компания Kohlberg Kravis Roberts & Co. (KKR), являющаяся сейчас крупнейшим в мире фондом прямых инвестиций.



«Когда деньги получают одни, а все риски ложатся на других, это нечестно. В мире так не работают»

События в ходе российского аналога LBO развивались таким образом. В начале нынешнего года у петербургской группы «Ленстро» возникла необходимость в скорейшей скупке акций ОАО «Ленинградский комбинат хлебопродуктов им. С. М. Кирова» (ЛКХП). Это предприятие попыталось купить концерн «Агрос», у «Ленстро» на комбинат были свои виды, и оно организовало встречную скупку. Надо сказать, что ЛКХП относился к тому редкому нынешнему типу предприятий, значительная часть акций которого находилась в руках трудового коллектива.

Свободных денег, необходимых для выкупа достаточного количества акций, у «Ленстро» не было. В течение нескольких дней в начале мая 2003 года Вэб-инвест банк предоставил Петербургскому мельничному комбинату (ПМК; головная компания пищевого направления группы «Ленстро») вексельный заем на 400 млн рублей. Тогда же брокерская фирма «Ленстройматериалы» на эти деньги начала поглощение ЛКХП, организовав скупку акций. Выкуп предприятия, таким образом, прошел с использованием долгового финансирования. После фактического завершения выкупа на вторичный рынок были выведены векселя и подготовлен информационный меморандум по займу. Кредитные же риски замыкались на ПМК, дополнительное обеспечение предоставлено компанией, не относящейся к пищевому блоку группы «Ленстро». Вексельный заем, размещененный на полгода, был погашен осенью.

Эту сделку в Вэб-инвест банке и назвали конкретным примером LBO на российском рынке. Именно в таком качестве она была представлена, например, на одной банковской конференции, где присутствовали пред-

ставители ряда западных банков.

У специалистов из Вэб-инвеста нашлись, однако, оппоненты. Они указывают, что в ходе сделки не были выполнены некоторые условия, которые позволяют отнести ее к LBO. Самое главное возражение состоит в том, что в данном случае никак не был задействован кредитный потенциал компании-цели — обычно все займы для выкупа доли продающих акционеров берет само это предприятие.

Андрей Дикушин считает, что такой тип сделки носит другое название — *acquisition finance*. Этим термином обозначают организацию стороннего финансирования для поглощения. По мнению господина Дикушина, подобные сделки имеют большие перспективы в России. Они являются шагом вперед по сравнению с нынешним положением, когда финансирование сделок по приобретению акций осуществляется в основном за счет собственных средств акционеров.

Размельчение риска

Де-юре соглашение о программе Russian Regional Jet (RRJ) между ЗАО «Гражданские самолеты Сухого» и американской корпорацией Boeing было подписано в декабре 2002 года. Но фактически проект по созданию российского регионального самолета стартовал в минувшем году. RRJ удачно совместил перспективные разработки «Сухого» с передовыми методами западного управления. У лидера мирового авиастроения Boeing здесь необычная роль — он не имеет доли в капитале проекта, но оказывает ему всестороннюю поддержку, прежде всего консультационную.

За основу управления проектом «Гражданские самолеты Сухого» взяли формулу так называемого риск-разделенного партнерства (risk-

share partnership). Этот новый подход к реализации сложных и затратных проектов превращает подрядчиков в соинвесторов, которые финансируют разработку и производство комплектующих сами, за что впоследствии допускаются к участию в продажах. В российском тяжелом машиностроении, включая авиаиндустрию, подобная технология применяется впервые.

Проект RRJ связан со множеством рисков. Расходы на программу оцениваются в \$2 млрд, а ее конструктивно-производственная часть рассчитана на несколько лет. За это время может случиться все что угодно — от стагнации целевого рынка до финансового кризиса.

По мнению гендиректора «Гражданских самолетов Сухого» **Андрея Ильина**, привычная для России система взаимоотношений «заказчик платит смежнику» в авиастроении неэффективна. Более того, она несправедлива по отношению к компании, организующей и ведущей проект. «Когда деньги получают одни, а все риски ложатся на других, это нечестно. В мире так не работают», — считает господин Ильин.

Риск-разделенное партнерство позволяет российским авиастроителям решить сразу три важные задачи: фи-

нансовую, производственную и маркетинговую. Во-первых, партнерство распределяет финансовые риски между участниками проекта, а также дает возможность аккумулировать «длинные» и значительные инвестиции, которые одной компании привлечь не по силам. Так, бюджет разработки двигателя к RRJ превышает \$500 млн, поэтому он создается tandemом двух компаний — российским НПО «Сатурн» и французской Snecma. По словам **Алексея Жаворонкова**, заместителя гендиректора НПО «Сатурн», и производственная, и финансовая части делятся партнерами поровну. Во-вторых, риск-разделенное партнерство — это кооперация хорошо мотивированных и нацеленных на результат поставщиков. В-третьих, партнеры по проекту могут проводить совместный маркетинг и продажи, задействовав для этого свои опыт и контакты.

Расходы на проект «Гражданских самолетов Сухого» оккупятся в случае продажи не менее чем 250 лайнеров. Твердые заказы на 40—60 бортов есть шансы получить уже весной 2005-го. Хотя, как сообщают участники проекта, первый самолет «в железе» по планам должен появиться не раньше конца 2006 года. **СФ**

Безопасное партнерство

Контракты на условиях риск-разделенного партнерства заключают многие западные компании. Спрос на технологию наблюдается в отраслях, для которых характерна реализация крупных и дорогостоящих проектов. Так, в апреле 1998 года южноафриканский оператор атомной электростанции Koeberg компания Eskom и французская Electricite de France (EDF) продлили контракт на пять лет. Условия участия сторон в проекте, по которому французский энергетический гигант должен был обеспечить системами безопасности блоки АЭС Koeberg, были изменены на *risk-sharing partnership*. Такой тип партнерства выбран для того, чтобы единственная в Африке АЭС соответствовала международным стандартам безопасности. Для EDF это означает, что возврат вложенных ею средств находится в зависимости от показателей работы АЭС.





АРАРАТ

Легендарные имена

Товар сертифицирован. Лицензия №86/84 от 18.03.2002. Чрезмерное употребление алкоголя вредит Вашему здоровью.

“АНИ”

Армянский коньяк 6-летней выдержки.
Обладает легким вкусом с цветочными
тонами розы и гвоздики.



Мнение — сила



В ТЕЧЕНИЕ ВСЕГО ГОДА ЖУРНАЛ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» И СООБЩЕСТВО МЕНЕДЖЕРОВ И ПРОФЕССИОНАЛОВ E-xecutive помогали представителям делового сообщества в решении их проблем. Точнее, помогали не мы сами, а наши читатели, снабжавшие авторов проблем своими идеями. Ниже — отзывы некоторых предпринимателей о том, насколько эти идеи были полезными. **Текст: Юлия Ипатова**

Удар тарифом

Одна из площадок известной российской биржи долгое время работала в полном соответствии с принципом Парето. Активными дилерами являлись только 20% участников, которые обеспечивали 80% оборота, остальные же выступали в роли пассивных созерцателей, совершая лишь эпизодические сделки (СФ №1/2003).

Эдди Астанин, автор проблемы:

— Нам удалось реализовать основные идеи, предложенные читателями. Во-первых, мы отладили тарифную политику. Теперь нам легче влиять на активность наших биржевых игроков благодаря фиксированному ежемесячному платежу. Он взимается в текущем месяце, если оборот по сделкам участника рынка в предыдущем месяце был меньше установленной нами суммы. В целом наша тарифная политика формируется сразу по двум направлениям: есть фиксированные тарифы, которые не зависят от конъюнктуры рынка, и нефиксированные, всецело зависящие от рынка. Такой подход к работе сделал наши доходы более стабильными, а обороты повысились примерно на 5%.



ДМИТРИЙ ЛЕБЕДЕВ

Своя обстановка

У московской оптовой компании, торгующей мебелью, после открытия нескольких собственных розничных магазинов возникла идея о франчайзинге в регионах. Однако на запланированный уровень доходов выйти не удалось: партнеры-франчайзи нарушили договорные условия, сотрудничая с конкурентами компаний. Перед компанией встал вопрос, как выстраивать и контролировать розничный торговый бизнес, чтобы выйти на должный уровень рентабельности (СФ №3/2003).

Николай Мещанинов, автор проблемы:

— Мы воспользовались идеей одного из читателей журнала о налаживании собственной розничной сети как в Москве, так и за ее пределами. После создания очередного нового магазина в Волгограде мы открыли новый розничный магазин в столице. А вот к идее выйти в более дешевый ценовой сегмент (некоторые читатели предлагали нам развивать формат магазинов-дискаунтеров) мы не прислушались, напротив, решили закрепиться в высоком ценовом сегменте. В наших магазинах был улучшен ассортимент, что позволило немножко повысить цены. Постепенно мы озадачились и созда-

нием своей информационной базы, поскольку осознали необходимость налаживания логистики, которая позволяла бы клиентам получать информацию о товаре в удаленном доступе и даже совершать заказы. Сейчас мы постепенно вводим эту базу в эксплуатацию. Наша компания предпочитает постепенное развитие — не все можно сделать так гладко и быстро, как хотелось бы.

Два пути к читателю

Руководство журнала «Женское здоровье» задумалось о том, как их издание может попасть в руки читателей, минуя столичные розничные сети, торгующие периодикой. Суммы расходов на вхождение в сеть не позволяли работать с ними с выгодой для бизнеса. Нужно было определиться с каналами распространения и обеспечить массовые продажи журнала (СФ №11/2003).

Игорь Мосин, главный редактор «Женского здоровья»:

— Меня удивил неподдельный интерес к нашей проблеме со стороны менеджеров — было предложено так много решений! В результате мы получили толчок к пониманию того, какие сети нужны для российских изданий, какие



АРАРАТ

Легендарные имена

Товар сертифицирован. Лицензия №86/84 от 18.03.2002. Чрезмерное употребление алкоголя вредит Вашему здоровью.

“Ахтамар”

Армянский коньяк 10-летней выдержки.
Обладает несравненным ароматом. Вкусовая палитра
включает в себя оттенки шоколада и апельсина.



«Мы воспользовались идеей одного из читателей, который посоветовал нам наладить собственную розничную сеть как в Москве, так и за ее пределами»



ниши еще не заняты и куда мы можем двигаться. Очевидно, в будущем рынок по продвижению издания должен разделиться на несколько направлений — массмаркет (супермаркеты, продовольственные магазины) и специализированные сети (аптеки, салоны красоты, гостиницы). Нам уже звонили из нескольких региональных аптечных сетей, предлагали разместиться на их территориях, и мы ведем с ними переговоры. Также на нас вышли несколько региональных распространителей разных уровней с предложениями о сотрудничестве. Думаем, что в скором времени удастся договориться и с гостиницами.

Нестандартная мотивация

В маркетинговой компании «Мониторинг экспресс» (Саратовская область, город Балаково) больше ста сотрудников. Маркетинговый отдел состоит из 20 специалистов, но в полную силу работают лишь несколько человек. Компания решила повысить мотивацию персонала ([СФ №13/2003](#)).

Александр Ошенберг, заместитель директора по экономике «Мониторинг экспресс»:

— Многие решения прислали люди, которые на практике сталкивались с похожими проблемами. Однако мне не понравилось, что некоторые читатели просто процитировали

известную информацию из учебников по маркетингу или прислали избитые предложения — о зарплате, карьерном росте, соцпакете и т. п. Я отметил для себя несколько предложений, где были подробно проанализированы нестандартные подходы к повышению мотивации. Хороша, на мой взгляд, идея разграничить маркетологов по принципу «рядовой», «старший» и «ведущий», а также ввести звание «лучший сотрудник компании». Сейчас мы как раз собираемся все это сделать. Мы хотим разделить функции людей, занимающихся сбором информации по телефону. Одни сборщики будут делать первичный обзвон, не требующий специальных навыков и знаний по маркетингу, а другие, более квалифицированные — фильтровать первичную информацию. Вторая группа будет изначально избавлена от рутинной работы и займется в большей степени творчеством.

Сумма звезд

Управляющая компания «Прогресс» около года старалась зарекомендовать себя на российском гостиничном рынке. Ее руководители предлагали свои услуги по управлению гостиницами отечественным инвесторам, вкладывавшим средства в строительство отелей класса «три звезды». Однако инвесторы на их

предложения не реагировали ([СФ №16/2003](#)).

Станислав Ивашкевич, партнер компании «Прогресс»:

— В настоящее время наш бизнес серьезно развивается. После публикации в журнале мы установили много контактов и добились понимания со стороны инвесторов. К примеру, сейчас готовим сделку с будущей крупной гостиничной сетью. Пока у этой компании всего одна региональная гостиница, но в ближайшие годы появятся еще две-три. Мы ведем переговоры об условиях предстоящей сделки, продолжаем искать партнеров по совместному строительству гостиниц, участвуем в столичном тендере на строительство и управление гостиницей. Чуть раньше в одном городе мы уже приняли участие в тендере и сейчас ожидаем результатов.

Кофейная гуща

«Идеальная чашка» — хорошо известная в Санкт-Петербурге сеть кофеен. Удачная концепция и популярность этой марки навели владельцев на мысль о выходе за пределы родного города. Но в столице «Чашке» угрожает серьезная конкуренция; непонятно также, как именно начать региональную экспансию ([СФ №18/2003](#)).

Яков Пак, директор по маркетингу сети кофеен «Идеальная чашка»:

— Мы получили много откликов из регионов, установили полезные контакты и получили много информации о состоянии дел в нашей отрасли в целом по России. Среди тех, кто к нам обратился, были как представители нашего бизнеса, так и различные кредитные организации, готовые инвестировать в наши проекты. К примеру, с нами связались представители саратовской холдинговой компании, у которой интересные инвестиционные предложения. Из Екатеринбурга нам позвонили частные лица, предложившие помочь в исследовательской деятельности; казанские предприниматели хотят разместить наши кофейни в своих помещениях. До сих пор мы пока не отвергли и не приняли ни одно предложение — сейчас собираем банк данных и с интересом изучаем все предложения.

В целом решения читателей не оказали существенного влияния на наш бизнес: в них было мало предложений практического характера, больше стратегических. Кстати, что касается нашей стратегии, то мы по-прежнему будем развиваться в столице и параллельно в регионах. Регионы требуют более пристального внимания и детального изучения, именно этим мы сейчас и занимаемся. [СФ](#)



Товар сертифицирован. Лицензия №86/84 от 18.03.2002 Чрезмерное употребление алкоголя вредит Вашему здоровью.

АРАРАТ

Легендарные имена

“Наири”

Армянский коньяк 20-летней выдержки.
Богатый букет отличается нотками грецкого и кедрового
ореха, а также привкусом чернослива и зрелой груши.





ошибки года

Опасность выхода за рамки

Анализ ошибок, которые совершали компании в прошлом году, приводит к двум выводам. Первый: предприятия с участием государства, мягко говоря, плохо себя контролируют. Второй: российским компаниям рекомендуется лучше договариваться на берегу, искать брод и десять раз подумать, прежде чем ввязываться в непрофильный бизнес.



Разговоры о том, что этот очередной грандиозный проект стоимостью почти \$1 млрд отдает маниловщиной, шли с самого начала

Проект хуже губернаторского

Пшиком закончился проект строительства нового крупного металлургического предприятия, инициированный и горячо поддерживаемый властями Тульской области. Разговоры о том, что идея построить комбинат стоимостью почти \$1 млрд отдает маниловщиной, шли еще с 2001 года. Окончательно же планы строительства «Новостали», крупного производства чистого брикетированного железа мощностью 3 млн тонн в год, рухнули в сентябре. Промышленная группа МАИР, когда-то вовлеченная в проект тульским губернатором Василием Стародубцевым, сообщила, что не намерена вкладывать средства в «Новосталь». Предполагалось, что группа обеспечит 10% необходимых инвестиций и в будущем станет поставлять лом на переработку. Однако президент компании Виктор Макушин заявил, что проект им больше не интересен.

Технология получения горячебрикетированного железа позволяет обойтись без обработки металла в домнах, экологически самого грязного этапа. Брикеты используются в производстве высококачественных сталей, спрос на них не покрывается мощностями имеющихся в мире заводов. В России производство брикетов налажено, например, на Лебединском горно-обогатительном комбинате, мощность которого 1 млн тонн в год. Впрочем, большинство российских металлургов данное сырье не используют, для них это пока завтрашний день, поэтому такое производство может быть ориентировано только на экспорт.

Тульский проект предполагал строительство металлургического комплекса на территории бывшего военного городка Тула-50 в Арсеньевском районе области. Необходимые инвестиции оценивались примерно в \$900 млн. На подготовку проекта было потрачено почти два года. Предполагалось, что 90% инвестируемых средств под гарантии российского правительства выделят немецкие компании, сырье будет поступать с месторождений в соседних Орловской и Белгородской областях и от группы МАИР. Кредит должны были оплатить поставками вплоть до 2012 года продукции «Новостали» в Германию.

До июня все вроде бы шло нормально. В Тулу приезжали представители немецкого концерна Ferrostahl AG, которые изучали проект и выражали согласие инвестировать в его реализацию \$500 млн. Тульский губернатор Василий Стародубцев говорил о проекте с Владимиром Путиным, рисуя радужные перспективы увеличения доли России в мировом металлургическом производстве. Он проявлял сверхактивность, делая обсуждение проекта центральным пунктом едва ли не всех своих официальных встреч.

Выход МАИРа из проекта в самой группе объясняли тем, что полагаться на экспортные поставки — значит чрезмерно зависеть от конъюнктуры мирового рынка, тем более что прогнозы здесь не самые благоприятные. К тому же экспортовать лом в чистом виде (чем и занимается сейчас МАИР) — вполне выгодный бизнес. Изменить положение могло толь-

ко серьезное повышение экспортных пошлин, чего, видимо, и ожидал МАИР, когда «заходил» в проект. Но сейчас у правительства таких планов нет. Очевидно, в такой ситуации проект становится слишком рискованным для компании. А тульским властям теперь придется искать новый источник приложения своих лоббистских возможностей.

«Кристалл» без «Желки»

Еще одной серьезной ошибкой прошлого года эксперты называют потерю московским заводом «Кристалл» (51% его акций принадлежит ФГУП «Росспиртпром») прав на товарный знак «Желка». И еще одним доказательством того не раз подтвержденного факта, что государство — собственник неэффективный.

Весной минувшего года стало известно, что столичный завод «Кристалл» еще в 2002 году продал за 166,5 млн рублей права на 17 товарных знаков. Из них три знака (само слово «Желка», его графическое изображение и элементы оформления), относящиеся к самой продаваемой на российском рынке марке, были проданы за 131 млн рублей. Эти права перешли торгово-промышленной группе (ТПГ) «Кристалл», в которую вошли дистрибуторская компания «Гросс», калужский и обнинский заводы «Кристалл», завод по производству стекла «Ведапак» и Газэнергобанк. ТПГ контролируется бывшим гендиректором «Росспиртпрома» Сергеем Зивенко. В момент начала процедуры продажи марок он еще возглавлял это госпредприятие. Именно данный факт — весьма привлекательная торговая марка покидает предприятие вслед за экс-чиновником — и привлек к «Желке» внимание Счетной палаты.

Независимые эксперты оценивают коммерческую стоимость прав на торговую марку «Желка» от \$20 млн, что по крайней мере в пять раз превышает реальную сумму сделки. Но аудиторы Счетной палаты смогли только констатировать, что продажа неэффективна и не была вызвана экономической необходимостью. Однако последствий мнение Счетной палаты не имело: нет никаких нормативных документов, которые регламентировали бы порядок определения стоимости бренда, находящегося в собственности государства.

И руководители московского «Кристалла», и новые владельцы марки утверждают: причина продажи в том, что марка находится на заключительной стадии жизненного цикла и исчерпала свой потенциал. Однако ситуация представляется несколько иной. «Желка» сейчас на пике продаж и приносит заводу до \$20 млн ежегодно. По данным компании «Бизнес-аналитика», «Желка» занимает треть московского рынка в своем ценовом сегменте и четверть — в крупнейших городах России. И хотя появилась тенденция к снижению продаж, в терминологии матрицы Boston Consulting Group это типичная «дойная корова». Такой товар приносит максимальные доходы, которые можно направлять на развитие новых марок.

Теперь столичный «Кристалл» платит за выпуск «Желки» роялти — 20 рублей за декалитр (1 рубль с

Независимые эксперты оценивают стоимость прав на «Желку» по меньшей мере в \$20 млн, что в пять раз превышает реальную сумму сделки



Горячее желание тульских властей поучаствовать в освоении \$900 млн осталось неудовлетворенным

бутылки 0,5 литра). В общей сложности за возможность использования этой марки завод выплачивает 70–80 млн рублей в год. К тому же в любой момент московский «Кристалл» может потерять право на выпуск «Желки». Ведь с прошлого года она выпускается и на заводе «Кристалл» в Калуге, принадлежащем ТПГ Сергея Зивенко. Вероятность разрыва лицензионного соглашения — неплохой рычаг давления на предприятие, которому 50% продаж обеспечивает проданная им на сторону марка.

При этом вызывает сомнение, что заводу удастся найти быструю и адекватную замену известной марке. Ценовой сегмент, в котором продается «Желка», очень конкурентный, и войти в него с новыми марками вроде «Грелочки» (именно ее называют на столичном «Кристалле» заменой «Желке») весьма сложно.

Пострадала и сама «Желка». Смена дизайна этикетки и формы бутылки, появление нового завода-изготовителя негативно отражаются на предпочтениях потребителя.

Не «копеечные» разногласия

Результаты недолгого «брата» между ЮКОСом и одним из лидеров продовольственного ритейла сетью «Копейка» заставляют задуматься о договорной культуре в российском бизнесе, а также являются иллюстрацией того, как плохая подготовка переговоров и заключительного этапа сделки может почти на год замедлить рост динамично развивающегося предприятия.

В момент заключения сделки, летом 2002 года, это был самый перспективный проект на рынке. Навыки менеджеров бурно растущей сети (за три преды-

дущих года ее обороты выросли в шесть раз), объединенные с финансовыми возможностями нефтяного гиганта, всерьез напугали конкурентов. Обещанные ЮКОСом инвестиции (\$100 млн на протяжении первого года после совершения сделки и еще \$400 млн в течение нескольких последующих лет) способны были вывести «Копейку» в национальные лидеры. Такие вложения в тот момент могли себе позволить только иностранные сети.

Однако выяснилось, что перспективы альянса партнеры видят по-разному. ЮКОС хотел развивать магазины на автозаправках, а основатель «Копейки» Александр Самонов рассчитывал, что в ближайшее после заключения сделки время будут активно развиваться привычные супермаркеты. На создание «автозаправочных» магазинов уйдет не менее года, поскольку менеджеры должны тщательно отработать новый для сети формат. Нефтяников же супермаркеты совершенно не интересовали.

Самое удивительное, что эти разногласия выявились лишь после подписания договора и совершения сделки. При этом переговоры не были совсем уж скротечными — они продолжались не меньше года. Но подписанные документы внятного механизма разрешения противоречий между совладельцами не предусматривали. Топ-менеджмент «Копейки» тратил время на то, чтобы найти выход из тупика. Это не могло не замедлить темпы роста сети — к радости конкурентов.

К счастью для «Копейки», у партнеров хватило деловой культуры, чтобы выработать приемлемый для

ошибки года

Подписанные документы внятного механизма разрешения противоречий между совладельцами не предусматривали



«Гжелка» приносит столичному заводу «Кристалл» до \$20 млн в год

обеих сторон вариант «развода». Почти весь пакет акций «Копейки», принадлежащий ЮКОСу, был продан «НИКойлу». В данном случае он выступает исключительно как инвестор. «НИКойл» интересует не стратегия развития сети, а результат, формулируемый в процентах роста оборота и доходности сети. Как достичь этой цели, менеджеры «Копейки» будут решать сами. «НИКойл» обещает только подставлять плечо, когда потребуется.

Семь раз отмерь

Просуществовав меньше года, в сентябре распалось одно из самых амбициозных содружеств розничного рынка — альянс столичной сети «Седьмой континент» и группы «Гиперцентр», основанной бывшими топ-менеджерами «Альфа-групп» для строительства торговых центров. Планы компании «Мосмарт», созданной сторонами на паритетных началах, предусматривали открытие в Москве к 2005 году восьми торговых центров «Мосмарт», а затем экспансию в регионы (за пределами столицы предполагалось работать под маркой «Росмарт»).

Первый совместный объект на Ярославском шоссе стоимостью \$30 млн (около половины этой суммы составил кредит Сбербанка) открылся в июне прошлого года. Через месяц, заручившись дальнейшей поддержкой Сбербанка в размере \$100 млн, глава «Гиперцентра» Михаил Безелянский заявил о намерении построить сто магазинов за десять лет. А еще через пару месяцев стало известно, что «Седьмой континент» продает свою долю в проекте — осваивать перспективную нишу экс-партнеры будут порознь. Марка «Мосмарт», как и все зарезервированные участки для совместного строительства (пять в Москве и один в Санкт-Петербурге), остаются у компании Безелянского, которой и принадлежала инициатива «развода». По мысли руководства «Гиперцентра» преимущественно проект должен был развиваться на заемные средства. Партнера же, обремененного сетью, такой подход не устраивал. И хотя «Седьмой континент» планирует продолжить строительство уже собственных гипермаркетов, темпы будут заметно ниже. Первый объект появится в

Москве в 2005 году, а до 2007-го должно быть открыто пять гипермаркетов.

Осенью 2003 года выяснилось, что не заладился и другой масштабный проект «Седьмого континента» — организация собственного сельскохозяйственного производства. В 2000 году, выкупив у Внешэкономбанка примерно за \$1 млн задолженность совхоза «Щапово-Агротехно» и получив 83% акций этого хозяйства, компания намеревалась создать на его базе производство мясной и молочной продукции, которая продавалась бы под маркой сети в ее магазинах. Однако в октябре «Седьмой континент», к тому времени вложивший в аграрный проект около \$300 тия инвестиционной группе «Атон». «Покупка агрофермы была для нас в тот момент профильной инвестицией», — говорит **Галина Ильяшенко**, гендиректор «Седьмого континента». — Компания не разочаровалась в агробизнесе, просто «Седьмой континент» достиг того этапа развития, когда необходимо сосредоточить на основном бизнесе все ресурсы: и человеческие, и материальные». Однако, как полагают на рынке, причина могла быть иной. Компания сочла за лучшее продать бизнес, не сумев организовать эффективное производство, требовавшее неподъемных для сети инвестиций. **СФ**

ВСЕ в одном!

600 газето-журнальных типографий
России и 12 европейских стран

700 издательств

2500 изданий

400 распространительских компаний

600 стран из познанной информации

Издатель

Типографии

Издательства

2004

Издатель

1CD

23/3

ЗАКАЖИТЕ СЕГОДНЯ!

Плановые предсказания



КОНЕЦ ПРОШЛОГО ГОДА, КАК ОБЫЧНО, СТАЛ ВРЕМЕНЕМ РАЗДАЧИ ЩЕДРЫХ ОБЕЩАНИЙ. СКВОЗЬ ИХ ПРИЗМУ 2004-Й ВЫГЛЯДИТ ОЧЕНЬ НЕПЛОХО: ОГРОМНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ, ПРИХОД НА НАШ РЫНОК МИРОВЫХ ЛИДЕРОВ В СВОИХ ОТ-РASЛЯХ И АЛЬЯНСЫ МЕЖДУ ОЛИГАРХАМИ, КОТОРЫХ НЕ ИСПУГАЛИ ПОСЛЕДНИЕ СКАНДАЛЫ. **Текст: Сергей Кашин**

Самым дорогим обещанием года стала информация о размере инвестиций консорциума Sakhalin Energy (в него входят «дочки» Shell, Mitsui и Mitsubishi) в проект «Сахалин-2» — первый российский проект, разрабатываемый в режиме соглашения о разделе продукции. А вложено будет за один только год \$3 млрд. Это практически треть стоимости второго этапа данной стройки века. Большая часть средств будет инвестирована в разработку Лунского газового месторождения и постройку завода по производству сжиженного газа. Добыча на месторождении должна начаться в 2006 году, а завод вступит в строй в 2007-м. Весь добываемый газ планируется экспорттировать в Японию, Южную Корею, Китай, на Тайвань и, возможно, в США.

Причиной оживления, которое привело к таким огромным разовым инвестициям, стало заключение консорциумом трех многолетних контрактов (на срок не менее 20 лет) на поставку сжиженного газа японским корпорациям. Значительная часть средств будет освоена компаниями из России, что и было одним из основных условий российской стороны.

Незадолго до Нового года было заявлено о сделке, кото-

рая обещает стать одной из крупнейших в нынешнем году в России. «Объединенные машиностроительные заводы» (ОМЗ) Кахи Бендукидзе и «Силовые машины» Владимира Потанина в 2004 году объединятся. Совокупный объем продаж новой компании, составляющий около \$1 млрд, позволит ей войти в число ведущих европейских производителей энергетического оборудования. Компании назвали эту сделку «слиянием равных» (a merger of equals). Это вовсе не означает, что сливаются одинаковые по стоимости компании, хотя показатели капитализации должны быть приблизительно равны. Формально в соответствии с объявленной схемой сделки ОМЗ поглотят «Силовые машины». Акционеры концерна «Силовые машины» получат 50% акций ОМЗ, а в собственность ОМЗ перейдет 100% акций «Силовых машин», при этом ОМЗ проведут допэмиссию своих акций. Однако в международной практике, когда речь идет о «слиянии равных», на первом месте все-таки стоит вопрос, кто будет контролировать дальнейшее развитие компаний.

Машиностроители вообще могут оказаться в 2004-м основными ньюсмейкерами, конкурируя с ТЭКом. Выход

ОАО «Научно-производственное объединение „Иркут“» на публичный рынок — самое ожидаемое IPO следующего года. От уже проведенных российскими компаниями его отличает профиль «Иркута» — корпорация выпускает истребители и самолеты-амфибии. «Иркут» проведет размещение 20% акций сразу на двух площадках — РТС и ММВБ. На такое представители российского ВПК решаются впервые. Шаг достаточно смелый, ведь существенным фактором успеха в отрасли является регулирование, и инвесторов это может отпугнуть. Размещение произойдет в конце февраля — начале марта 2004 года.

Компания IKEA остается одним из лидеров инвестиций в Россию. Она лишь чуть-чуть не дотягивает до заявленных при входе на российский рынок темпов инвестиций — \$500 млн в год. На нынешний год намечено начало строительства комплекса «Мега-2» в Химках, собственных фабрик в Подмосковье и Карелии. В марте открывается новый магазин IKEA в Казани. Суммарная стоимость всех этих проектов — \$320 млн. Кроме того, сейчас ведутся переговоры о начале строительства магазинов компании в Нижнем Новгороде, Екатеринбурге и Калуге.

Следующий год может стать годом прихода в Россию международных автоконцернов. Успехи Ford не дают покоя Toyota и Volkswagen. Хотя осторожные немцы и японцы не заявили о своих планах явно, понятно, что вопрос «Не опоздаем ли мы?» беспокоит их все больше. О намерениях Toyota выйти на наш рынок практически безапелляционно заявили члены российской правительственной делегации после поездки в Токио. Планы Volkswagen более продвинутые — немцы ищут производственную площадку под свой завод.

В финансовой сфере большое влияние может иметь заявленный приход в Россию весной этого года крупнейшего в мире бюро кредитных историй Experian. Без учреждений, хранящих сведения о том, как частные лица и компании возвращали кредиты, невозможно представить дальнейшее развитие и потребительского кредитования, и кредитования не больших компаний. Хотя подобную информацию собирают многие банки (например, «Русский стандарт»), без баз общего доступа качественный скачок совершил не удастся. Опыт мировых лидеров должен в этом помочь. Объем первоначальных вложений в создание такой базы оценивается не менее чем в \$1 млн. **СФ**

Товар сертифицирован. Лицензия №86/84 от 18.03.2002 Чрезмерное употребление алкоголя вредит Вашему здоровью.



СИМВОЛ ИЗЫСКАННОГО ВКУСА

JAMESON®
IRISH WHISKEY

WWW.JAMESON.RU

КНИГИ ГОДА

ЛУЧШИЕ КНИГИ ПО БИЗНЕСУ, ИЗДАННЫЕ В РОССИИ: ВЫБОР «СЕКРЕТА ФИРМЫ»				
РАЗДЕЛ / №	НАЗВАНИЕ КНИГИ	АВТОР	ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ	ЦЕНА, РУБ. *
СТРАТЕГИЯ				
1	ВПЕРЕДИ ПЕРЕМЕН	КОТТЕЛОР ДЖ.	М.: ОЛИМП-БИЗНЕС, 2003	628
2	ОТ ХОРОШЕГО К ВЕЛИКОМУ. ПОЧЕМУ ОДНИ КОМПАНИИ СОВЕРШАЮТ ПРОРЫВ, А ДРУГИЕ НЕТ...	КОЛЛИНЗ ДЖ.	СПБ.: СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ, 2002	960
3	СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ	ТОМПСОН А., СТРИКЛЕНД А. ДЖ.	М., КИЕВ, СПБ: ВИЛЬЯМС, 2003	512
4	СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ. ОТ СТРАТЕГИИ К ДЕЙСТВИЮ	КАПЛАН Р., НОРТОН Д.	М.: ОЛИМП-БИЗНЕС, 2003	959
5	Р-СИСТЕМА: ВВЕДЕНИЕ В ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ШПИОНАЖ. ПРАКТИКУМ ПО ЭКОНОМИЧЕСКОЙ РАЗВЕДКЕ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ	ХИЧ С.	М.: БИЗНЕС-КНИГА, 2003	3330
6	ЭНЦИКЛОПЕДИЯ БИЗНЕС-ПЛАНОВ. 75 РЕАЛЬНЫХ ОБРАЗЦОВ БИЗНЕС-ПЛАНОВ	ГОРЕМЫКИН В., НЕСТЕРОВА Н.	М.: ОСЬННН-89, 2003	479
7	УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ. СТАНДАРТЫ, МЕТОДЫ, ОПЫТ	ТОБС А., ЦИПЕС Г.	М.: ОЛИМП-БИЗНЕС, 2003	427
8	ВЫЖИВАЮТ ТОЛЬКО ПАРАНОИКИ. КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ КРИЗИСНЫЕ ПЕРИОДЫ, С КОТОРЫМИ СТАЛКИВАЕТСЯ ЛЮБАЯ КОМПАНИЯ	ГРОУВ З.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2003	290
9	КОНЕЦ МЕНЕДЖМЕНТА	КЛОК К., ГОЛДСМИТ ДЖ.	СПБ: ПИТЕР, 2003	189
10	КАК ЕТО СКАЗАТЬ РУССКИМ? СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ	ШЕКШНЯ С.	М.: ИНТЕЛ-СИНТЕЗ, 2003	435
11	ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ВАШ ИНСТРУМЕНТ	ИВАНОВ М., ШУСТЕРМАН Д.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2003	280
12	БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ. ИНСТРУМЕНТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ	АНДЕРСЕН Б.	М.: РИА СТАНДАРТЫ И КАЧЕСТВО, 2003	437
ЛИДЕРСТВО				
13	МИСТИКА ЛИДЕРСТВА	ДЭ ВРИ М.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2003	297
14	ЛИДЕРСТВО БЕЗ ГРАНИЦ	ХЕССЕЛБЕЙН Ф. И. ДР.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2001	220
МАРКЕТИНГ				
15	МАРКЕТИНГ НА 100%	МАНН И.	СПБ.: ПИТЕР, 2003	130
16	ОШИБКИ И УСПЕХИ В МАРКЕТИНГЕ	ХАРТЛИ Р.	М., КИЕВ, СПБ: ВИЛЬЯМС, 2003	594
17	ПОВЕДЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ. ИСКУССТВО И НАУКА ПОБЕЖДАТЬ НА РЫНКЕ	СОЛОМОН М.	М.: ДИАСОФТ, 2003	471
18	НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В МАРКЕТИНГЕ: ЗОЛОТОЙ КЛЮЧИК К ЛОЯЛЬНОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ	ОСЕНТОН Т.	М., КИЕВ, СПБ: ВИЛЬЯМС, 2003	336
19	МАРКЕТИНГОВЫЕ ВОЙНЫ	РАЙС Э., ТРАУФ ДЖ.	СПБ.: ПИТЕР, 2003	129
20	РУКОВОДСТВО ПО МАРКЕТИНГУ КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ	ИВАНОВ М., ФЕРБЕР М.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2003	280
21	СОВРЕМЕННЫЙ СУПЕРМАРКЕТ	КОЛЛЕКТИВ АВТОРОВ	М.: ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖИГУЛЬСКОГО, 2003	595
22	КОНЕЦ МАРКЕТИНГА	ЗАЙМАН С.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2003	277
РЕКЛАМА И РР				
23	БРЕНД-ЛИДЕРСТВО: НОВАЯ КОНЦЕПЦИЯ БРЕНДИНГА	ААКЕР Д., ЙОХИМШТАЙЛЕР З.	М.: ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ ГРЕБЕННИКОВА, 2003	546
24	СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ	ЧУМИКОВ А., БОЧАРОВ М.	М.: ДЕЛО, 2003	404
25	КОНКУРЕНТНЫЙ БРЕНДИНГ	НИЛЬСОН Т.	СПБ: ПИТЕР, 2003	161
26	КРУПНЕЙШИЕ ОШИБКИ БРЕНДИНГА	ХЕЙ Г.	СПБ: НЕВА, 2003	238
ИСТОРИЯ БИЗНЕСА				
27	БИЗНЕС ПУТЬ: ЯХОО! СЕКРЕТЫ САМОЙ ПОПУЛЯРНОЙ В МИРЕ ИНТЕРНЕТ-КОМПАНИИ	ВЛАМИС Э., СМИТ Б.	М.: КРЫЛОВ, 2003	91
28	ТЕРЯЯ НЕВИННОСТЬ	БРЭНСОН Р.	СПБ.: СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ, 2002	424
ПЕРЕЧИТАВАЯ КЛАССИКУ				
29	ПЯТАЯ ДИСЦИПЛИНА	СЕНГЕ П.	М.: ОЛИМП-БИЗНЕС, 2003	782
ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ				
30	ОРГАНИЗАЦИЯ ВРЕМЕНИ. ОТ ЛИЧНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ К РАЗВИТИЮ ФИРМЫ	АРХАНГЕЛЬСКИЙ Г.	СПБ: ПИТЕР, 2003	252
ФИНАНСЫ				
31	ФИНАНСОВЫЙ ЛИЗИНГ	ГАЗМАН В.	М.: ГУ-ВШЭ, 2003	196

* ЦЕНА КНИГИ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ WWW.OZON.RU.

ЛУЧШИЕ КНИГИ ПО БИЗНЕСУ 2003 ГОДА: ВЫБОР АМЕРИКАНСКОГО ЖУРНАЛА STRATEGY+BUSINESS (WWW.STRATEGY-BUSINESS.COM)				
РАЗДЕЛ / №	НАЗВАНИЕ КНИГИ	АВТОР	ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ	ЦЕНА, \$ *
СТРАТЕГИЯ				
1	COMPETITIVE SOLUTIONS: THE STRATEGIST'S TOOLKIT	MCAFEE R.	PRINCETON UNIVERSITY PRESS, 2002	55,57
2	DOUBLE-DIGIT GROWTH: HOW GREAT COMPANIES ACHIEVE IT — NO MATTER WHAT	TREACY M.	PORTFOLIO, 2003	19,57
3	HOW TO GROW WHEN MARKETS DON'T	SLYWOTZKY A., WISE R. WITH WEBER K.	WARNER BUSINESS BOOKS, 2003	15,4
4	THE INNOVATOR'S SOLUTION: CREATING AND SUSTAINING SUCCESSFUL GROWTH	CHRISTENSEN C., RAYNOR M.	HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, 2003	17,97

КНИГИ ГОДА



РАЗДЕЛ/ №	НАЗВАНИЕ КНИГИ	АВТОР	ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ	ЦЕНА*
МЕНЕДЖМЕНТ				
5	BEYOND BUDGETING: HOW MANAGERS CAN BREAK FREE FROM THE ANNUAL PERFORMANCE TRAP	HOPE J., FRASER R.	HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, 2003	24,5
6	THE COMPANY: A SHORT HISTORY OF A REVOLUTIONARY IDEA	MICKLETHWAIT J., WOOLDRIDGE A.	MODERN LIBRARY, 2003	13,97
7	FALSE PROPHETS: THE GURUS WHO CREATED MODERN MANAGEMENT AND WHY THEIR IDEAS ARE BAD FOR BUSINESS TODAY	HOOPES J.	PERSEUS PUBLISHING, 2003	19,25
8	TOXIC EMOTIONS AT WORK: HOW COMPASSIONATE MANAGERS HANDLE PAIN AND CONFLICT	FROST P.	HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, 2003	19,25
9	WHEN YOU SAY YES BUT MEAN NO: HOW SILENCING CONFLICT WRECKS RELATIONSHIPS AND COMPANIES...AND WHAT YOU CAN DO ABOUT IT	PERLOW L.	CROWN BUSINESS, 2003	17,5
10	WHO REALLY MATTERS: THE CORE GROUP THEORY OF POWER, PRIVILEGE, AND SUCCESS	KLEINER A.	CURRENCY DOUBLEDAY, 2003	20,97
ИНОВАЦИИ				
11	CODE NAME GINGER: THE STORY BEHIND SEGWAY AND DEAN KAMEN'S QUEST TO INVENT A NEW WORLD	KEMPER S.	HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, 2003	19,57
12	HOW BREAKTHROUGHS HAPPEN: THE SURPRISING TRUTH ABOUT HOW COMPANIES INNOVATE	HARGADON A.	HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, 2003	20,97
13	MICROCHIP: AN IDEA, ITS GENESIS, AND THE REVOLUTION IT CREATED	ZYGMONT J.	PERSEUS PUBLISHING, 2003	17,5
14	OPEN INNOVATION: THE NEW IMPERATIVE FOR CREATING AND PROFITING FROM TECHNOLOGY	CHESBROUGH H.	HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, 2003	24,5
15	THE SLOW PACE OF FAST CHANGE: BRINGING INNOVATIONS TO MARKET IN A CONNECTED WORLD	CHAKRAVORTI B.	HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, 2003	20,97
ЛИДЕРСТВО				
16	GOOD BUSINESS: LEADERSHIP, FLOW, AND THE MAKING OF MEANING	CSIKSZENTMIHALYI M.	VIKING PENGUIN, 2003	18,97
17	LEADERSHIP	GIULIANI R., KURSON K.	MIRAMAX, 2002	30,95
18	SEARCHING FOR A CORPORATE SAVIOR: THE IRRATIONAL QUEST FOR CHARISMATIC CEOS	KHURANA R.	PRINCETON UNIVERSITY PRESS, 2002	20,97
19	TRANSFORMING LEADERSHIP: THE NEW PURSUIT OF HAPPINESS	MACGREGOR BURNS J.	ATLANTIC MONTHLY PRESS, 2003	20,97
20	TREAT PEOPLE RIGHT! HOW ORGANIZATIONS AND INDIVIDUALS CAN PROPEL EACH OTHER INTO A VIRTUOUS SPIRAL OF SUCCESS	LAWLER E.	JOSSEY-BASS, 2003	20,97
21	WHO SAYS ELEPHANTS CAN'T DANCE? INSIDE IBM'S HISTORIC TURNAROUND	GERSTNER L.	HARPERBUSINESS, 2002	29,97
ЦЕННОСТИ				
22	I DON'T KNOW HOW SHE DOES IT: THE LIFE OF KATE REDDY, WORKING MOTHER	PEARSON A.	ALFRED A. KNOPF, 2003	16,1
23	THE SUPPORT ECONOMY: WHY CORPORATIONS ARE FAILING INDIVIDUALS AND THE NEXT EPISODE OF CAPITALISM	ZUBOFF S., MAXMIN J.	VIKING PENGUIN, 2002	19,57
24	WHAT SHOULD I DO WITH MY LIFE? THE TRUE STORY OF PEOPLE WHO ANSWERED THE ULTIMATE QUESTION	BRONSON P.	RANDOM HOUSE, 2002	17,47
ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ				
25	MONEYBALL: THE ART OF WINNING AN UNFAIR GAME	LEWIS M.	W.W. NORTON & COMPANY, 2003	11,16
ИСТОРИЯ БИЗНЕСА				
26	WHEELS FOR THE WORLD: HENRY FORD, HIS COMPANY, AND A CENTURY OF PROGRESS, 1903–2003	BRINKLEY D.	VIKING PENGUIN, 2003	24,47
ПЕРЕЧИТАВАЯ КЛАССИКУ				
27	COMPETITIVE STRATEGY: TECHNIQUES FOR ANALYZING INDUSTRIES AND COMPETITORS	PORTER M.	FREE PRESS, 1998	37,5
28	THE DISCIPLINE OF MARKET LEADERS: CHOOSE YOUR CUSTOMERS, NARROW YOUR FOCUS, DOMINATE YOUR MARKET	TREACY M., WIERSEMA F.	PERSEUS PUBLISHING, 1995	10,5
29	THE END OF ECONOMIC MAN: A STUDY OF THE NEW TOTALITARIANISM	DRUCKER P.	JOHN DAY COMPANY, 1939	—
30	EXECUTION: THE DISCIPLINE OF GETTING THINGS DONE	BOSSIDY L., CHARAN R.	CROWN BUSINESS, 2002	19,25
31	FORD	NEVINS A.	SCRIBNER, 1954–1963	—
32	FORD: THE MEN AND THE MACHINE	LACEY R.	LITTLE, BROWN & CO., 1986	—
33	THE FUTURE OF INDUSTRIAL MAN	DRUCKER P.	JOHN DAY COMPANY, 1942	—
34	THE INNOVATOR'S DILEMMA: WHEN NEW TECHNOLOGIES CAUSE GREAT FIRMS TO FAIL	CHRISTENSEN C. M.	HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, 1997	12,57
35	LEADERSHIP	MACGREGOR BURNS J.	HARPER & ROW, 1978	18
36	THE MACHIAVELLIANS: DEFENDERS OF FREEDOM	BURNHAM J.	JOHN DAY COMPANY, 1943	—
37	THE MANAGERIAL REVOLUTION: WHAT IS HAPPENING IN THE WORLD	BURNHAM J.	JOHN DAY COMPANY, 1941	—
38	THE MODERN CORPORATION AND PRIVATE PROPERTY	BERLE A., MEANS G.	TRANSACTION PUBLISHERS, 1991 COMMERCE CLEARING HOUSE, 1932	—
39	ONCE IN GOLCONDA: A TRUE DRAMA OF WALL STREET 1920–1938	BROOKS J.	JOHN WILEY & SONS, 1999; HARPER & ROW, 1969	24,46
40	THE RECKONING	HALBERSTAM D.	MORROW, 1986	—
41	VINEYARD OF LIBERTY: THE AMERICAN EXPERIMENT	MACGREGOR BURNS J.	ALFRED A. KNOPF, 1982	—

© STRATEGY+BUSINESS

* ЦЕНА В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ AMAZON.COM. ПРОЧЕРК ОЗНАЧАЕТ ОТСУТСТВИЕ В ПРОДАЖЕ.

дневник наблюдений цифры года

\$1,19

— столько стоил евро в конце ноября прошлого года, достигнув, таким образом, своего исторического максимума. Доллар падал в течение всего года, позволяя евро устанавливать новые рекорды. А в конце 2003-го американская валюта совсем сникла в результате проводимой Белым домом политики в отношении импорта продукции (в частности, по введению пошлин на импорт стали и временных квот на ввоз текстильной продукции из Китая).

\$13 млрд.

по прогнозам Банка России, составит отток капитала из России за вторую половину прошлого года. В своих оценках ЦБ опирается на данные за третий квартал 2003 года, когда из страны «утекли» \$7,7 млрд, тогда как за аналогичный период прошлого года — всего \$2,2 млрд. Участники рынка и аналитики в один голос твердят, что причина происходящего — дело ЮКОСа. Чиновники не согласны. Они уверяют, что отток капитала из России к концу года традиционно увеличивается.

\$400

за тройскую унцию (31,1035 г) — такой была цена на золото в прошлом году, что является абсолютным рекордом за последние семь лет. Своего ценового минимума за тот же период котировки золота достигали в 1999 году — тогда за унцию давали всего \$253. В сентябре 2001-го сразу после обвала американского фондового рынка драгоценный металл начал дорожать. Эксперты считают, что нынешняя цена вовсе не предел, тенденция к росту сохранится и в дальнейшем.

2

легендарных транспортных средств лишился мир в прошлом году. Концерн Volkswagen, отметив 70-летие автомобиля «Жук», снял его с производства. А авиакомпании Air

France и British Airways, которым принадлежали права на эксплуатацию сверхзвукового пассажирского лайнера Concorde, преодолевавшего Атлантику меньше чем за четыре часа, прекратили продавать на него билеты. Что касается «Жука», то в последние годы автомобиль-долгожитель произвёл только в Мексике. Concorde же пал жертвой резкого подорожания топлива, из-за которого выросли затраты на обслуживание скоростных самолетов, требующих большого количества горючего. Кроме того, доверие к лайнера серьёзно подорвала катастрофа 2000 года, когда Concorde, принадлежавший Air France, разбился на взлете в парижском аэропорту имени Шарля де Голля.

\$4,665 млрд

составил объём прямых инвестиций в российскую экономику за девять месяцев 2003 года. Это на 77,3% больше, чем за аналогичный период 2002-го. Общая сумма накопленных инвестиций на конец сентября 2003 года равнялась \$53,595 млрд (на 34,7% больше, чем годом ранее). В целом, по данным Госкомстата, поступление иностранных инвестиций в Россию в январе—сентябре выросло на 61,9% по сравнению с аналогичным периодом 2002 года и составило \$20,899 млрд.

1-е место

заняла Россия в рейтинге 2003 года Global Retail Development Index, составленном компанией А.Т.Карни. По сравнению с позапрошлым годом наша страна поднялась в нем на три строчки. Рейтинг демонстрирует привлекательность инвестиций в сферу розничной торговли в 30 странах с развивающимися рынком. В этом списке мы обогнали Китай, Словакию и Венгрию. Как считают в А.Т.Карни, укрепление российской экономики, снижение темпов инфляции и незначительное присутствие в России международных ритейлеров будут способствовать выходу последних на наш рынок.

11

российских компаний впервые вошли в рейтинг «500 самых высокодоходных компаний Европы», составленный газетами The Wall Street Journal Europe и Handelsblatt. В списке оказались «Газпром», ЛУКОЙЛ, РАО «ЕЭС России», ЮКОС, «Сургутнефтегаз», Сбербанк РФ, «Татнефть», «Норникель», АвтоВАЗ, «Сибнефть» и «Транснефть». Критерий отбора — доходность за прошедший финансовый год.

31-я страной,

входящей в FATF (Международную финансовую организацию по борьбе с отмыванием денег), стала Россия. До октября 2002 года за недостаточно активную борьбу с отмыванием преступных денег Россия числилась в черном списке FATF. Исключения оттуда и получения статуса наблюдателя удалось добиться после принятия Госдумой закона «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма», создания комитета по финансому мониторингу и введения уголовной ответственности за любые нелегальные доходы.

1 евро

— такова сумма самой дешёвой сделки прошлого года. Именно столько выручила авиакомпания British Airways (BA), продав за эти деньги свою убыточную немецкую «дочку» Deutsche BA инвестиционной и консалтинговой компании Intro Verwaltungsgesellschaft. Правда, компания компенси-



ровала стоимость лизинга 16 самолетов, пообещав выплатить в течение 2003 года 36 млн евро и инвестировать еще 35 млн в развитие Deutsche BA. Британцы же рассчитывают на 25% годовой прибыли Deutsche BA, на которую, как предполагается, новые владельцы выведут компанию к 2006 году.

17

российских банков вошли в список Top-1000 World Banks, составленный британским журналом The Banker. В 2002 году в нем насчитывалось лишь 13 российских представителей. Рейтинг составляется по показателю суммы уставного капитала и нераспределенной прибыли, который не должен быть ниже \$153 млн. Среди представителей Восточной Европы российские банки оказались самыми крупными. Лидерами признаны Сбербанк РФ (капитал \$2,3 млрд), Внешторгбанк (\$2,1 млрд) и Газпромбанк (\$833 млн). Сбербанк обошел лидера 2002 года ВТБ.

Кому принадлежат цитаты на стр. 38

1. Кель Нордстрем, соавтор бестселлера «Бизнес в стиле фанк» (Из интервью «Секрету фирм»)
2. Джек Траут, соавтор бестселлеров «Маркетинговые войны», «Позиционирование. Битва за узнаваемость» и др. (Из выступления на пресс-конференции)
3. Джон Чемберс, президент и исполнительный директор Cisco Systems (Из интервью газете «Ведомости»)
4. Джекфри Иммелт, президент компании General Electric (Из интервью газете «Ведомости»)
5. Томас Гэд, автор книги «4D брандлинг: Взламывая корпоративный код сетевой экономики» (Из интервью «Секрету фирм»)
6. Генрих фон Пирер, председатель правления концерна Siemens (Из интервью газете «Ведомости»)
7. Филип Котлер, профессор бизнес-школы Kellogg (Из интервью «Секрету фирм»)
8. Роберт Каплан, разработчик метода Balanced ScoreCard (Из интервью «Секрету фирм»)

**читайте в следующем номере
(в продаже с 19 января)**

[тема номера]

Как создать компанию
мирового уровня

[маркетинг]

Краткосрочный бренд
как инструмент выхода
на конкурентный рынок



[персонал]

Главные заблуждения
HR-специалистов

[разговор номера]

Каха Бендукидзе о слиянии ОМЗ
и «Силовых машин», о налоговой
реформе, о перспективах
бизнеса в России и за рубежом

А ТАКЖЕ КАЖДУЮ НЕДЕЛЮ:

главные деловые события;
практика лучших российских компаний;
самые полезные образовательные программы



С Новым годом и Рождеством!



СУДОСТРОИТЕЛЬНЫЙ БАНК

www.sbank.ru

+7 095 745-7990, +7 812 117-2824