

Секрет фирмы

технологии успешного бизнеса

13.02 — 19.02.2006

№06 (141)

7

примеров HR на грани фола

Многие фирмы и сами знают, что некоторые их HR-приемы незаконны, но пользуются ими — до первого судебного иска с.58

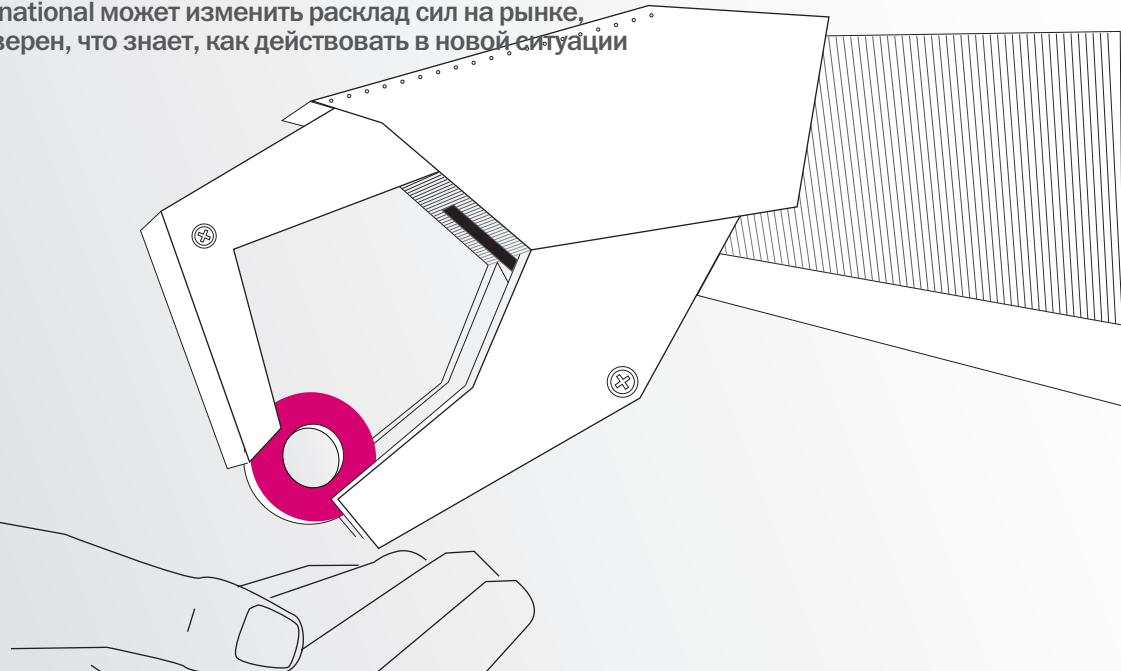
www.sf-online.ru



Три парадигмы позволяют обеспечить успех в бизнесе — преимущество в технологиях, лидерство в продуктах и долгосрочные доверительные отношения с клиентами. Мы делаем ставку именно на отношения с клиентами

Глава Международного московского банка **Илкка Салонен** считает, что покупка Импэксбанка австрийской Raiffeisen International может изменить расклад сил на рынке, но уверен, что знает, как действовать в новой ситуации

с.27



На один торговый автомат в Нидерландах приходится 82 жителя, а в России — 7250. Выходит, потенциал роста — 1000%. Так что в споре производителей с сетями автомат —

железный аргумент

с.44

ЛИБО ОНА У ВАС ЕСТЬ, ЛИБО БУДЕТ



ЗАО «Банк Русский Стандарт», Генеральная лицензия ЦБ РФ № 2289 от 19 июля 2001 года

ARKADIY NOVIKOV, MEMBER SINCE 2005

Для приобретения карты звоните +7 095 543 9100,
8 800 200 0091 (звонок по России бесплатный)



27

«МНЕ КАЖЕТСЯ, ЧТО ВСЕ РОССИЙСКИЕ БАНКИ ЕЩЕ СЛИШКОМ МОЛОДЫ И ЛОЯЛЬНОСТЬ К НИМ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ НЕ ОЧЕНЬ ВЫСОКА. Я в Финляндии до сих пор обслуживаюсь в том банке, где, будучи еще студентом, взял первый кредит. Это было 34 года назад. Правда, потом я стал сотрудником этого банка»



34

«ЛЕТОМ 2005 ГОДА МЫ ПОПЫТАЛИСЬ РАСШИРИТЬ ПОТОК НА ТУРЕЦКОМ НАПРАВЛЕНИИ ПРИМЕРНО В ДВА РАЗА. В итоге обозы, так сказать, не успевали за наступающей линией фронта»

В ЭТОМ НОМЕРЕ

Частная практика

18 ЗАХВАТ ПЕРЕВОРОТОМ Корпоративные захваты давно уже стали для России нормой. На рейдерских операциях сделано не одно миллиардное состояние. «Секрет фирмы» представляет тех, кто более всего в этом преуспел

27 «СТАВКИ В БАНКОВСКОЙ ИГРЕ В РОССИИ РАСТУТ» Покупка Импэксбанка Raiffeisen International может изменить расстановку сил на банковском рынке. Председатель правления ММБ Илкка Салонен рассказал, как он намерен действовать в изменившейся конкурентной среде

34 ОПАСНАЯ ГЛУБИНА Спасаясь от финансовых трудностей, туристическая компания Deertour решила «продаться» Межбизнесбанку — и столкнулась с новыми проблемами

лаборатория

44 КАПИТАЛИЗМ С НЕЧЕЛОВЕЧЕСКИМ ЛИЦОМ На полках сетевых магазинов становится тесно. Компаниям придется экспериментировать со сбытом. Особый потенциал — у торговых автоматов: они способны продать потребителю практически все

52 ЕСЛИ ВРАГ ОКАЗАЛСЯ ДРУГ Когда конкурент покупает конкурента, далеко не каждый сотрудник поглощенной компании готов работать под началом бывших соперников

58 HR НА ГРАНИ ЗАКОНА Не все методы работы с персоналом в компаниях соответствуют букве закона. Тем не менее они весьма популярны. Однако заигрывание с Трудовым кодексом может выйти работодателю боком

64 ПЕРЕУЧЕТ ВОЗМОЖНОСТЕЙ Одна из ключевых задач бюджетирования — сделать так, чтобы компания жила по средствам, могла предугадать кризисные моменты и вовремя принять меры. Добиваться этого можно самыми разными методами

специальное обозрение

73 КАБИНЕТ

В КАЖДОМ НОМЕРЕ

дневник наблюдений

07 ТЕМЫ ДЛЯ РАЗГОВОРА 40 КОМПАНИИ И ЛЮДИ
16 ПРОДОЛЖЕНИЕ СЛЕДУЕТ 70 ТРЕНДЫ

04 почта 81 рецензия
72 спроси «Секрет фирмы» 82 пять примеров

В БЛИЖАЙШИХ НОМЕРАХ

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

20.02.06 «ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ». ИНВЕСТИЦИИ
27.02.06 IONE. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

По вопросам размещения рекламных материалов, пожалуйста, обращайтесь в рекламную службу издательского дома «Секрет фирмы». Тел./факс: (495) 960–3128, 797–3171, 504–1731, 261–4246, 267–3848 e-mail: reclama@sf-online.ru

Секрет фирмы

№ 06 (141) 13.02 — 19.02. 2006

Редакция журнала

главный редактор МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА

заместители главного редактора

КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА

главный художник ИРИНА ДЕШАЛЫТ

выпускающий редактор АНДРЕЙ УТКИН

ответственный секретарь АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ

отдел «МЕНЕДЖМЕНТ» ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК (РЕДАКТОР),

АНТОН БУРСАК, МАРИЯ ПЛИС, ОЛЬГА ШЕВЕЛЬ

отдел «МАРКЕТИНГ» МАКСИМ КОТИН (РЕДАКТОР),

ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ЕЛЕНА ПРОВOTORОВА

отдел «ФИНАНСЫ» СЕРГЕЙ КАШИН (РЕДАКТОР),

МАРИНА БОЖКО, ЖАННА ЛОКОТКОВА, ЮЛИАНА ПЕТРОВА

отдел «ПЕРСОНАЛ» ЮЛИЯ ФУКОЛОВА (РЕДАКТОР),

ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН

отдел «Тренды» ИВАН ПРОСВЕТОВ (РЕДАКТОР),

ЕЛИЗАВЕТА НИКИТИНА

отдел «События» СТАНИСЛАВ МНЫХ (РЕДАКТОР),

ЮЛИЯ ИПАТОВА, АННА ШПАК

специальный корреспондент АЛЕКСАНДР БИРМАН

тематические страницы «ЮНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ

ТЕХНОЛОГИИ» ИГОРЬ ПИЧУГИН (РЕДАКТОР), МИХАИЛ БЕЛЯНИН,

НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА, АНДРЕЙ ШЕРМАН

дизайнер АНТОН АЛЕЙНИКОВ

фоторедакторы МАРИЯ УЖЕК, ЕВГЕНИЙ СЕДОВ

литературные редакторы ПАВЕЛ ИОСАД,

ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА, НАТАЛЬЯ ПОЯРКОВА

корректоры ТАТЬЯНА КОСАРЕВА, ОЛЬГА КСЕНДЗОВСКАЯ

Редакционные службы

шеф-редактор АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ

заместитель шеф-редактора МИХАИЛ МИХАЙЛИН

арт-директор ИРИНА БОРИСОВА

фотодиректор НАТАЛЬЯ УДАРЦЕВА

редакторы, корректоры ИРИНА СТЕПАЧЕВА-БОХЕНЕК

информационная служба АНДРЕЙ НАУМЧИК

пре-пресс и печать НИКОЛАЙ ЗАКИН

инфографика ЛЕОНИД КУЛШОВ

верстка ЕЛЕНА АРТЕМЬЕВА, ОЛЕГ ЗЕЛЕНКО, ЕВГЕНИЙ КОЛОМИЕЦ,

ЕЛЕНА МАТИНЕС-ПУЭРТА, НАТАЛЬЯ ЯКУНИНСКАЯ

международные проекты АЛЕКСАНДР СОЛОВЬЕВ

Учредитель ЗАО «Секрет фирмы. Торговые марки»

Издатель ЗАО Издательский дом «Секрет фирмы»

генеральный директор АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ

управляющий директор ЮРИЙ КАЦМАН

коммерческий директор ИЛОНА ДАНИЛОВА

директор по маркетингу ТАТЬЯНА КУРТАНОВА

Коммерческая дирекция

рекламная служба ТАТЬЯНА АРТУНЬЯН СВЕТЛАНА ВАСИЛЬЕВА,

ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА, КИРИЛЛ ВАХА, СВЕТЛАНА ГОЛЬЦЕВА,

ЛЮБОВЬ ДЕГТЯРЕВА, МАИЯ ИВАННИКОВА, ТАТЬЯНА КОВАЛИНА,

ЕЛЕНА КОРОЛЕВА, АННА КУЛАГИНА ТАТЬЯНА ЛАРИНА, МАРИНА

НИСЕНБАУМ, НАТАЛЬЯ ПЕТРЯНИНА, ИРИНА ПШЕНИЧНИКОВА,

НАТАЛЬЯ САВИНА, ТАТЬЯНА СУСАЛЕВА, СВЕТЛАНА ЮШКО

служба PR и PROMOTION ЮЛИЯ ТИХОМИРОВА (руководитель),

АНТОН ЗЯТЬКОВ, НАТАЛЬЯ КОРИЛОВА, АЛЕКСАНДР ТОПОРКОВ,

ДИНА АНИШИНА, ПАВЕЛ ТОДОСЕЙЧУК

аналитическая служба КСЕНИЯ ШЕВНИНА (руководитель),

АЛЬБЕРТ КРИОГА

служба специальных проектов МАРИНА СЕМЕНОВА (руководитель),

СВЕТЛАНА КУЗНЕЦОВА

Адрес редакции, издателя и учредителя

105066, МОСКВА, ТОКМАКОВ ПЕРЕУЛОК, Д. 21/2, СТР. 1

ТЕЛ./ФАКС (495) 960-3118, 797-3171, 504-1731, 267-2923

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

СБОР И ОФОРМЛЕНИЕ РЕКЛАМЫ

ТЕЛ./ФАКС (495) 960-3118, 797-3171, 504-1731, 261-4246, 267-3848

E-MAIL RECLAMA@SF-ONLINE.RU

РАСПРОСТРАНЕНИЕ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ

ЗАО «СЕКРЕТ ФИРМЫ». АГЕНТСТВО ПОДПИСКИ И РОЗНИЦЫ

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЕЛЕНА ПОРТНЯГИНА

ТЕЛ./ФАКС (495) 797-3171, 960-3118, 504-1731, 261-2420, 261-9808

E-MAIL SFAPR@SF-ONLINE.RU

ОТПЕЧАТАНО В ТИПОГРАФИИ ЗАО «АЛМАЗ-ПРЕСС»

123022, МОСКВА, СТОЛЯРНЫЙ ПЕР., Д.З, КОРП. 34.

ТИРАЖ НОМЕРА 43 900 ЭКЗ. ЦЕНА СВОБОДНАЯ

АВТОР ДИЗАЙН-ПРОЕКТА ИРИНА ДЕШАЛЫТ

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 ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ
ПО НАДЗОРУ ЗА СОБЛЮЖЕНИЕМ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА В СФЕРЕ МАССОВЫХ
КОММУНИКАЦИЙ И ОХРАНЕ КУЛЬТУРНОГО НАСЛЕДИЯ. СВИДЕТЕЛЬСТВО
П/№ ФС77-23085 ОТ 28.09.05г.

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

ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ИСПОЛЬЗУЕТ: ЛЕГАЛЬНОЕ
ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ЛИЦЕНЗИОННУЮ ПРАВОВУЮ СПРАВОЧНУЮ
СИСТЕМУ, ЛИЦЕНЗИОННОЕ ФИНАНСОВОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ,
ЛИЦЕНЗИОННЫЕ ШРИФТЫ, КОРПОРАТИВНУЮ МОБИЛЬНУЮ СВЯЗЬ

Microsoft® ParaType КРОКУДИЕРЪ iE Билайн®

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

© ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2006

13.02 — 19.02.2006 — №06 (141) Секрет фирмы

почта readers@sf-online.ru

«Недурной обзор тренингов и концептов. Майкл Микалко подводит отличный итог, и я с ним полностью согласен — едва ли можно развивать креативность у людей, которые не хотят быть креативными, тем более в корпоративном формате. В противном случае получается нечто вроде крещения Руси. Если компания стремится выжать из своих сотрудников побольше идей, чтобы потом интенсивнее их (сотрудников) эксплуатировать, они все равно об этом догадуются и креативность учиться не станут — из чувства самосохранения. И еще один момент. Не знаю, как автор статьи собирал информацию по тренингам креативности (судя по всему, несколько поверхностно), но порыскал я тут по упомянутым автором тренерам и компаниям и обнаружил: не все они имеют прямое отношение к креативности. В частности, „Мата Хари против Штирлица” — как я понял, это скорее что-то из области командообразования».

Андрей Леонтьев, Москва

«Упражнения по вдохновению»

сф №04 (139) 30.01.2006

«Замечательную статью, посвященную построению в компаниях систем внутреннего контроля, хотелось бы дополнить следующим комментарием. Идеология внутреннего аудита в международной бизнес-практике (и можно уже достаточно определенно говорить, что и в российской) постепенно дрейфует от контроля процедур формирования финансовой отчетности к более глубокой и содержательной задаче обеспечения эффективности хозяйственных процессов компаний и качества их систем управления. Следствием этой тенденции являются два существенных требования к организации работы служб внутреннего аудита. Во-первых, сотрудники этих служб из ревизоров и классических аудиторов должны превращаться в бизнес-аналитиков. А во-вторых, эти службы все в большей степени должны быть в своих компаниях наставниками и внутренними консультантами, чем контрольно-ревизионным аппаратом».

Сергей Шебек, Москва

«Отдел Большого брата»

сф №04 (139) 30.01.2006

«Компания „Мобильные телесистемы“ всегда считалась крупнейшим российским сотовым оператором. Однако сейчас, когда конкуренты все активнее наступают ей на пятки, руководству МТС, привыкшей быть первой, нужно намного осторожнее внедрять инновации. И проблема не в том, что из-за перемены системы управления и попытки выстроить вертикаль власти в отношениях с регионами оператор начал терять топ-менеджеров, а в первую очередь в клиентской политике. Так, у МТС никогда не было рекламной кампании, позволяющей потребителю получить четкое представление, какие преимущества дает использование именно ее услуг. На лицо и недостатки ценовой политики. К примеру, клиентам неудобно вносить деньги в рублях, а потом читать отчеты в долларах. И когда конкуренты, в том числе „Мегафон“, начали переходить на рублевые расчеты, количество клиентов у МТС стало сокращаться. Конечно, число „потерянных“ абонентов не критично, но то, что они есть, прямо свидетельствует о некоторых ошибках в политике компании».

Егор Фишимонов, Москва

«Обратная связь»

сф №05 (140) 06.02.2006

Превосходное исполнение



Toyota Corolla



Управляй мечтой. **TOYOTA**

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

ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В РОССИИ: Москва: Тойота Центр Битца (495) 721-3388; Тойота Центр Измайлово (495) 730-9000; Тойота Центр Кунцево (495) 933-4033; Тойота Центр Лосиный Остров (495) 105-0055; Тойота Центр Отрадное (495) 780-7878; Тойота Центр Серебряный Бор (495) 721-3370; Тойота Центр Шереметьево (495) 730-2200. **Санкт-Петербург:** Тойота Центр Автovo (812) 336-4888; Тойота Центр Пискаревский (812) 321-6181; Тойота Центр Приморский (812) 336-3888; Тойота Центр Пулковo (812) 320-1030. **Екатеринбург:** Тойота Центр Екатеринбург (343) 210-1020; Тойота Центр Екатеринбург Восток (343) 222-2050; Тойота Центр Екатеринбург Север (343) 345-0090. **Казань:** Тойота Центр Казань (843) 518-4318. **Краснодар:** Тойота Центр Краснодар (861) 227-7711. **Нижний Новгород:** Тойота Центр Нижний Новгород (8312) 75-4334. **Пермь:** Тойота Центр Пермь (342) 268-9888. **Ростов-на-Дону:** Тойота Центр Ростов-на-Дону (8632) 429-000. **Самара:** Тойота Центр Самара (846) 269-4444. **Тольятти:** Тойота Центр Тольятти (8482) 50-9080. **Тюмень:** Тойота Центр Тюмень (3452) 48-9343. **Уфа:** Тойота Центр Уфа (3472) 24-6565. **Челябинск:** Тойота Центр Челябинск (351) 795-9595.

ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В КАЗАХСТАНЕ: Алматы: Тойота Центр Алматы (3272) 979-666; Тойота Центр Жетісу (3272) 501-102.

Товар сертифицирован

Авторизованные сервисные станции: Иркутск: Тойота Центр Иркутск (3952) 38-6161. **Киселевск:** Тойота Центр Киселевск (38464) 51-450. **Красноярск:** Тойота Центр Красноярск (3912) 67-4525. Toyota напоминает вам о необходимости пристегивать ремни безопасности и строго соблюдать правила дорожного движения. Позаботьтесь о вашей безопасности и безопасности ваших близких.

УЖЕ в продаже

Книга №3

ИЗ СЕРИИ

«РАДИКАЛЬНЫЙ ВЫЗОВ БИЗНЕСУ»

«НАЦИЯ СВОБОДНЫХ АГЕНТОВ»

Дэниел Пинк



[книга №1 – «Вдребезги», Филип Эванс, Томас Вустер

[книга №2 – «Алхимия корпорации», Роджер Камрасс, Мартин Фарнкомб

САМАЯ ВАЖНАЯ КНИГА, КОТОРУЮ Я КОГДА-ЛИБО ВСТРЕЧАЛ ИЗ ТЕХ, ЧТО ПОСВЯЩЕНЫ ЗАКАТУ ТРАДИЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ. ВРЕМЯ ВАШИХ ПРИВЫЧНЫХ НАЕМНЫХ РАБОТНИКОВ ИСТЕКАЕТ. ЗАКАНЧИВАЕТСЯ ПЕРИОД ИЗНУРИТЕЛЬНОЙ И БЕСКОНЕЧНОЙ РАБОТЫ. ДНИ ОГРОМНЫХ КОРПОРАЦИЙ, КОНТРОЛИРУЮЩИХ ВСЕ ГРАНИ ЖИЗНИ СВОИХ СЛУЖАЩИХ, КЛОНЯТСЯ К ЗАКАТУ. ВЧИТАЙТЕСЬ В КНИГУ «НАЦИЯ СВОБОДНЫХ АГЕНТОВ» ИЛИ ПРОВАЛИВАЙТЕ СО СЦЕНЫ!

Сэт Годин

Автор книг «Идея-вирус» и «Фиолетовая корова»

«НАЦИЯ СВОБОДНЫХ АГЕНТОВ» ЯВЛЯЕТСЯ КОМПЕТЕНТНЫМ ОПИСАНИЕМ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В ЭПОХУ ИНТЕРНЕТА. ЭТА ТЕНДЕНЦИЯ РАДИКАЛЬНЫМ ОБРАЗОМ ТРАНСФОРМИРУЕТ БИЗНЕС БЛИЖАЙШЕГО БУДУЩЕГО.

Стивен Кейз

Президент AOL Time Warner

ПИНК ЯВЛЯЕТСЯ ЗАМЕЧАТЕЛЬНЫМ ИССЛЕДОВАТЕЛЕМ И ОДНОВРЕМЕННО ВДОХНОВЕННЫМ БАРДОМ, ВОСПЕВАЮЩИМ СВОБОДНЫЕ ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ В НОВОЙ ЭКОНОМИКЕ. СМЕЮ ПРЕДПОЛОЖИТЬ, ЧТО И ЧЕРЕЗ 25 ЛЕТ ПОСЛЕ ВЫХОДА В СВЕТ МЫ ВСЕ ЕЩЕ БУДЕМ СПОРИТЬ ПО ПОВОДУ ЭТОЙ КНИГИ. Я НЕ УСТАЮ ВОСХИЩАТЬСЯ И СТИЛЕМ И ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ БАЗОЙ ЭТОГО ОРИГИНАЛЬНОГО И ИСЧЕРПЫВАЮЩЕГО ТРУДА.

Том Питерс *Гуру бизнеса*

ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ КНИГИ

НАЦИЯ СВОБОДНЫХ АГЕНТОВ:
КАК НОВЫЕ НЕЗАВИСИМЫЕ РАБОТНИКИ
МЕНЯЮТ ЖИЗНЬ АМЕРИКИ
/ Пинк Дэниел / Издательский дом
«СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2005
ISBN 5-98888-002-9 ФОРМАТ 70x100/16

ЗАКАЗАТЬ КНИГУ

НА САЙТЕ WWW.SF-ONLINE.RU/BOOKS

ИЛИ ПО ТЕЛЕФОНУ: (495) 960-3118 **ДОБАВОЧНЫЙ 2135**

дневник наблюдений

компания 'с40
люди 'с42
тренды 'с70



Скоро все пустыри вокруг Москвы превратятся в строительные площадки для городов-спутников

Дефицит площадей под массовую застройку толкает столичных девелоперов в Подмосковье. В ближайшие годы там будет реализовано несколько невиданных по масштабам проектов, связанных со строительством жилой недвижимости.

Города-сады

текст: ирина коробкова

Компания ПИК до 2010 года построит новый микрорайон в Мытищах. Возведение миллиона квадратных метров жилья обойдется в \$800 млн, что делает проект одним из крупнейших в отрасли массовой застройки.

В 2006 году в Одинцове начнется строительство нового микрорайона, суммарная площадь жилья в котором составит 740 тыс. квадратных метров. Об этих планах объявила компания «Стройинком-К», контролируемая израильским бизнесменом Львом Леваевым. Он готов вложить в этот проект более \$700 млн.

Как отмечают участники рынка, площадки под массовую застройку в Москве практически закончились. Строительство переместилось в Подмосковье, но спрос растет, так что скоро места не будет и там. Стоимость жилья увеличивается вместе со спросом: компания ПИК едва успела объявить о планах по строительству микрорайона Ярославский, а специалисты уже прогнозируют, что стоимость жилья там бу-

с7



НАТАЛИЯ МЕДВЕДЕВА

Для столичных девелоперов ближайшие годы пройдут под знаком грандиозной застройки Подмосковья

дет близка к ценам в уже введенном в эксплуатацию микрорайоне Новокуркино, а они сейчас составляют \$1300–1350.

Девелоперы признают, что в таких условиях нужно мыслить категориями совсем другого масштаба. Новая бизнес-ниша — строительство городов-спутников. В прошлом году **СФ** писал о ней как об одном из наиболее перспективных рынков. И скоро в этой нише начнется реализация беспрецедентного по размаху проекта. На прошлой неделе стало известно о том, что через год на месте подмосковного колхоза «Коммунарка» начнут возводить 10 млн кв. м жилья.

Город-спутник в «Коммунарке» будет на этом рынке не первым, но самым впечатляющим проектом — его инвестиционная емкость, по оценкам экспертов, составит невиданные ранее \$7–8 млрд. Самый крупный до сих пор проект компании «Нафта-Москва» на Волоколамском шоссе по строительству 2,7 млн кв. м оценивается в \$3 млрд.

Балтийская жемчужина — город вблизи Санкт-Петербурга на 35 тыс. человек, который будет возведен через пять лет, потребовал \$1,5 млрд. В среднем же, по оценкам специалистов, инвестиции в строительство города на 10–35 тыс. человек могут составить до \$3 млрд. Под новый город в Подмосковье отведена огромная территория — 5 тыс. га. Для сравнения — крупнейший по площади строящийся город-спутник в Прибалтике, под Ригой, занимает территорию около 500 га.

В компании ПИК утверждают, что микрорайон Ярославский будет построен на средства одного инвестора. Для такого масштабного проекта это пока скорее исключение, чем правило. Что касается планов по возведению города-спутника в «Коммунарке», то необходимыми для этого ресурсами не располагает ни один девелопер в стране. А если учесть специфику — долгосрочность и ограничения по стоимости заемных средств, — то окажется, что это слишком крупное вложение для любого одиночного инвестора. Балтийскую жемчужину финансирует китайская инвестиционная компания. Источником инвестиций в «Коммунарку» называют пул компаний, в который, как полагают, входит Собинбанк, несколько лет назад скупивший паи колхозников и теперь владеющий большей частью его территории.

Сам Собинбанк, как считают участники рынка, не обладает требуемой суммой. Но, по мнению аналитиков, привлечь ее вполне реально.

Инвесторами могут стать госбанки — ВТБ или Газпромбанк, считает аналитик компании «Тройка Диалог» Сергей Донской. «Потенциально этим проектом могут заинтересоваться многие иностранные банки», — полагает он. Остается еще шанс провести эмиссию ценных бумаг, которые, как уверены специалисты, могут стать хитом рынка.

Тем не менее девелоперы с осторожностью оценивают шансы нового проекта. Рынок совершенно новый, ни один город-спутник пока не достроен до конца. Впрочем, на рынке недвижимости уже есть масса примеров удачного освоения новых ниш — «Москва-Сити», Третье транспортное кольцо, вывод промзон за пределы города. «Мы видели не один проект, который сначала казался сложным и даже невозможным, но в итоге был реализован», — отмечает заместитель директора управления коммерческой недвижимости и девелопмента компании «Миэль» Элина Занина.

Если же проект завершится успешно, рынок жилой недвижимости в Подмосковье, видимо, изменится. Новые города, качественно построенные и обладающие развитой инфраструктурой, могут составить конкуренцию коттеджным поселкам. «Все зависит от общей концепции застройки городов-спутников», — считает Светлана Кондачкова, руководитель направле-

Строительство переместилось в Подмосковье, но спрос растет, так что скоро места не будет и там

ния загородной недвижимости компании „МИАН — агентство недвижимости“. — Если планируется многоэтажное городское строительство, то формирование коттеджных поселков вблизи городов-спутников только позитивно повлияет на общую покупательную способность». Примеры такой взаимосвязи уже есть — это проекты коттеджных поселков классов эконом и эконом-плюс: «Родники» около Одинцова, «Фэмили клуб» рядом с городом Сходня, «Катюшки», «Ясная поляна» возле Лобни. Однако если в структуру застройки новых городов-спутников планируется включать малоэтажное коттеджное строительство, то конкуренция будет неизбежной. □

РЕЗЮМЕ

ФАКТ: В Подмосковье разворачивается масштабное строительство новых микрорайонов и городов-спутников.

ПРИЧИНА: Дефицит строительных площадей в столице на фоне растущего спроса на жилье.

ПОСЛЕДСТВИЯ: Жители коттеджных поселков будут переезжать в города-спутники.

ВЫ ГОВОРите — ИПОТЕКА, МСФО, РЕЗЕРВЫ. SAP ПОНИМАЕТ ВАС.



В каждом бизнесе — свой язык, и мы в компании SAP говорим с лидерами финансовой отрасли на одном языке. Мы много лет работаем с финансовыми институтами и знаем, что значит управлять маржой, рыночными рисками, активами, залогами, счетами и кредитованием. Мы понимаем суть бизнеса — именно поэтому нам доверяют ведущие финансовые институты в России и во всем мире. Узнайте больше о том, что может сделать SAP для Вашего бизнеса, на www.sap.ru/unique

THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP™



Судьба мясного холдинга «Продо менеджмент», созданного бывшими акционерами «Сибнефти», под вопросом. Компанию покидают ключевые сотрудники.

Мясо на распутье

текст: иван просветов



«Упаковывать» группу «Черкизово» для IPO будет экс-директор ее конкурента «Продо менеджмент»

На днях исполнительный директор «Продо менеджмент» Дмитрий Панкратов перешел на аналогичную должность в группу «Черкизово». Это уже вторая заметная потеря «Продо менеджмент». Летом прошлого года компанию покинул финансовый директор Сергей Бузланов, работавший еще в группе «Планета», которая с 2001 года скупала для Романа Абрамовича и его партнеров различные активы на потребительских рынках.

«Я получил интересное предложение, — скупко прокомментировал случившееся Дмитрий Панкратов. — «Черкизово» готовится к IPO. Здесь предстоит создать полноценную холдинговую структуру с централизованным управлением». Над похожей задачей он работал и в «Продо менеджмент», куда пришел в феврале 2004 года. Незадолго до этого приобретенные «Планетой» активы были разделены на три самостоятельные холдинговые структуры: «Продо» (мясоперерабатывающие заводы, птицефабрики и животноводческие хозяйства), «Юнимилк» (молочные заводы) и Национальный торговый альянс (розничные сети).

Стратегии наследников «Планеты» решительно разошлись. «Юнимилк» продолжил скупать молокозаводы — последнее приобретение он сделал не далее как в минувшем декабре, в Перми. Национальный торговый альянс, наоборот, стал распродавать магазины, и в январе этого года расстался с последними, избавившись от нижегородской сети «Эконта». А холдинг «Продо», перешедший под личное руководство Давида Давидовича — директора компании Millhouse Capital, управлявшей непрофильными активами акционеров «Сибнефти», — сосредоточился на том, что ему досталось.

Правда, уже летом 2004 года пошли слухи, будто «Продо менеджмент», как и НТА, начинает распродажу. В частности, смену собственника порочили «Новгородскому мясному двору». Как уверял тогда Дмитрий Панкратов, «Продо» не искала покупателя не только на этот завод, но и на ос-

тальные свои предприятия. Тем не менее, по словам источника **СФ**, знакомого с планами Millhouse Capital, «когда „Продо“ возглавил Давидович, стратегия компании принципиально изменилась. Была сделана ставка не на развитие, а на быстрое повышение капитализации с целью привлечения стратегического инвестора. Проще говоря, с целью продажи».

За 2003–2005 годы оборот «Продо менеджмент», по данным **СФ**, увеличился более чем в полтора раза — с \$450 млн до \$710 млн. К слову, консолидированный оборот предприятий группы «Черкизово» в 2004 году составил \$466 млн по GAAP. Бизнес «Продо» приобрел такие масштабы, что задача найти покупателя на всю компанию стала казаться крайне сложной. А дробить ее на отдельные предприятия, которые ранее старательно увязывались в одну производственно-сбытовую цепочку, было бессмысленно.

«Четкого понимания того, как же продавать бизнес, у руководства „Продо“ не сложилось, — рассказывает источник **СФ**. — Например, обсуждался компромиссный вариант продажи отдельных направлений — мясопереработки, птицефабрик, ферм». Проблема в том, что и на отдельные блоки «Продо менеджмент» покупа-

Бизнес «Продо» приобрел такие масштабы, что задача найти покупателя на всю компанию стала казаться крайне сложной

теля в России не найти. «Черкизово» увлечено подготовкой к IPO, а это предполагает временный мораторий на покупки активов. К тому же холдинг Игоря Бабаева и так недавно получил у Газпромбанка кредит почти в \$100 млн на финансирование текущих проектов. Компания «Эксима», владеющая Микояновским мясокомбинатом, подумывает о строительстве животноводческого комплекса ценой \$130 млн. А к российскому мясному рынку, в отличие от зернового, ни одна иностранная корпорация пока не проявляла никакого интереса. □

РЕЗЮМЕ

ФАКТ: Уход ключевых управленцев из «Продо менеджмент»

ПРИЧИНА: Неясные перспективы компании

ПОСЛЕДСТВИЯ: Усиление управленческих команд конкурентов, к которым перешли менеджеры «Продо»

СОВЕРШЕНСТВО
КАК ТОЧКА ОПОРЫ

電機

Совет директоров «Вымпелкома» вновь не утвердил бюджет компании на 2006 год. Это может привести к серьезному замедлению развития второго по величине российского сотового оператора.

«Вымпелкому» зашили карманы

текст: павел куликов



НАТАЛЬЯ МЕДВЕДЕВА

Руководство «Вымпелкома» уверяет, что даже отсутствие утвержденного бюджета не мешает работе компании

Неопределенность в отношении бюджета уже отразилась и на капитализации компании: в сложившихся обстоятельствах курс акций «Вымпелкома» снизился на 2,18%.

На последнем совете директоров повторилась ситуация, возникшая 14 декабря 2005 года, когда бюджет заблокировали представители норвежской Telenor, владеющей 26,6% акций оператора. Тогда норвежские акционеры отказались одобрить принятие бюджета в связи с тем, что требовали отмены сделки по покупке оператора «Украинские радиосистемы» (УРС).

На этот раз принятие бюджета отклонили представители Altimo, владеющей 32,2% «Вымпелкома». Директора голосовали за два отдельных бюджета: один для Украины, другой — основной. Причем на основной бюджет представители Telenor планировали отвести 98% расходов компании. Необходимость же инвестиций в развитие УРС Telenor сочла «необоснованными расходами». Вместо утверждения консолидированного бюджета исполнительный вице-президент Telenor в Центральной и Восточной Европе Ян Эдвард Тигесен предложил Altimo свой путь развития УРС. По его мнению, компания должна стать виртуальным оператором на мощностях оператора «Киевстар», в котором Telenor принадлежит контрольный пакет. В итоге к общему знаменателю сторонам не удалось прийти и теперь.

В последнее время все попытки акционеров «Вымпелкома» договориться неизменно приводят к дальнейшей эскалации конфликта. При этом если вначале Telenor просто пыталась оспорить сделку по покупке УРС, создавая вокруг «Вымпелкома» атмосферу напряженности, то теперь совет директоров серьезно осложнил себе контроль над менеджментом компании, дважды отклонив ее бюджет. Как уверяют представители «Вымпелкома», блокирование бюджета компании значительно расширяет права ее гендиректора. «По закону мы имеем право работать без бюджета, поскольку в российском законодательстве такого понятия, как бюджет для компаний, не существует», — отмечает глава PR-департамента «Вымпелкома» Михаил Умаров. Таким образом, нынешняя ситуация мо-

жет быть на руку гендиректору «Вымпелкома» Александру Изосимову, который получил большую свободу в оперативном управлении компанией. Несмотря на это, как заявляют в самом «Вымпелкоме», компания продолжит работу в соответствии со своими бизнес-планами.

Однако аналитики испытывают меньше оптимизма по этому поводу — ведь без одобренного бюджета нельзя даже представить себе выработку долгосрочной стратегии. В частности, менеджмент «Вымпелкома» ограничен в действиях по покупке других компаний. С этим не согласен Умаров: по его словам, все будет зависеть от размера и цены приобретаемого актива.

Конфликт между акционерами грозит превратиться в патовую ситуацию: стороны продолжают стоять на своем и не испытывают желания идти на компромисс. По предположениям аналитиков, это противостояние закончится тем, что Telenor со временем все-таки уйдет из «Вымпелкома». Однако сами норвежцы заявляют, что уступать свою долю не намерены. Более того, Telenor полна решимости добиться в суде отмены сделки по покупке УРС, а также ожидает одобрения ФАС на поданный ею еще в прошлом году запрос об увеличении доли в «Вымпелкоме» до 45%. Впрочем, как известно, Altimo тоже подала заявку в ФАС на консолидацию 60% плюс одна акция «Вымпелкома» и уверена в своей победе.

Судя по всему, дальнейшее развитие событий будет зависеть в том числе и от решения регулирующих органов. Так или иначе, полагают эксперты, но конфликт необходимо урегулировать максимально быстро. В противном случае, по мнению старшего аналитика ФН «Уралсиб» Константина Чернышева, повторится история сотового оператора «Мегафон», который мог бы развиваться гораздо интенсивнее, если бы не корпоративное разбирательство между его акционерами. □

РЕЗЮМЕ

ФАКТ: Бюджет «Вымпелкома» в очередной раз не был утвержден советом директоров компании.

ПРИЧИНА: Корпоративный конфликт между акционерами сотового оператора.

ПОСЛЕДСТВИЯ: Дальнейшее развитие бизнеса «Вымпелкома» может серьезно замедлиться.

ОМЗ уходит первым

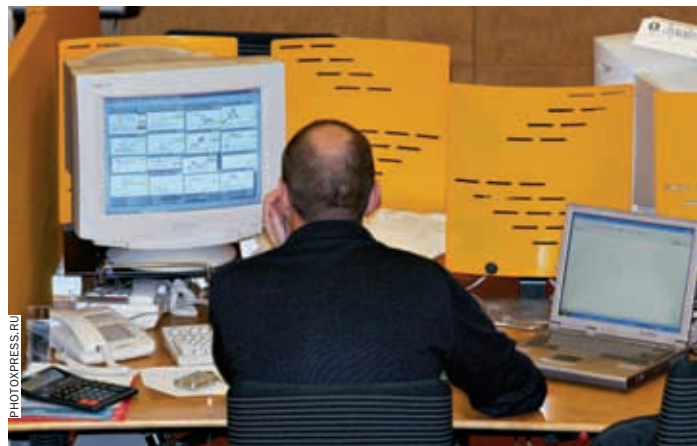
текст: сергей кашин

Объявившиеся на днях новые владельцы 75-процентного пакета акций «Объединенных машиностроительных заводов» (ОМЗ) во главе с Газпромбанком предупредили миноритариев, что не исключают полный выкуп компании с рынка и делистинг ее акций на биржах.

Кто в ноябре прошлого года выкупил акции ОМЗ у Хахи Бендукидзе и его партнеров, с самого начала было секретом Полишинеля. Подавляющее большинство аналитиков в качестве покупателя называли Газпромбанк, а в качестве инициатора покупки — «Газпром». Обозначена была и цель: создание энергомашиностроительной госкорпорации. Она станет главным подрядчиком в реализации проекта обновления российской атомной энергетики, на что будут выделены средства из стабфонда. Причем отсутствие надежных механизмов защиты выделяемых стабфондом средств от разворовывания решается по-аппаратному изящно. Государственно-частные партнерства постепенно заменяются на партнерства пары чиновников. Один из них будет выделять деньги из стабфонда, а второй — рулить очередным локомотивом российской экономики, к примеру, псевдогигантом автопрома в лице АвтоВАЗа или крупнейшей энергомашиностроительной корпорацией в лице ОМЗ.

Изначально было не так очевидно, что частные акционеры в ОМЗ государству не нужны ни в каком виде. Впрочем, еще в ноябре (когда Газпромбанк получил контроль над чуть более 50% акций ОМЗ) начальник аналитического управления ИК «Антанта капитал» Денис Матафонов в интервью газете «Бизнес» предположил, что выкуп акций будет продолжен: «Скорее всего, теперь „Газпром“ будет докупать акции ОМЗ на рынке, ведь делиться прибылью от госзаказа с миноритариями не имеет смысла». Это и произошло — с ноября пакет Газпромбанка вырос почти на 20%. На прошлой же неделе было заявлено: акции ОМЗ могут быть вообще выведены с фондового рынка.

Такой поворот событий означает, что к привычной для западных бирж процедуре (например, на LSE, где торгуется ОМЗ, и в 2004-м, и в 2005 году количество делистингов иностранных компаний составляло в среднем по три в месяц) станут привыкать и российские компании. А ОМЗ войдет в российскую финансовую историю как первая отечественная компания, покинувшая многим пока недоступные западные рынки. И в итоге на 13 «счастливчиков», проводивших в прошлом году IPO, придется один фондовый «мертвец». □



PHOTOPRESS.RU

Акции ОМЗ вскоре могут исчезнуть из поля зрения игроков на фондовых рынках



александр бирман

Ошибка инвестбанкира

Инвестбанкиры — народ циничный. Им не важно, на кого работать, на олигархов или на силовиков. Главное — чтобы сделки заключались и бонусы выплачивались.

Теперь уже бывший первый вице-президент «Роснефти» Сергей Алексеев наверняка представлял особенности нового работодателя, когда в 2004 году ушел из ABN Amro ради того, чтобы привести в порядок финансы корпорации, опекаемой замглавы президентской администрации Игорем Сечиным.

Алексеев еще не пришел в «Роснефть», когда та за \$600 млн купила сравнительно небольшую «Северную нефть», что вызвало массу недоуменных вопросов у Михаила Ходорковского (который потом якобы за свою любознательность и поплатился). Зато незамысловатая комбинация, в результате которой госкомпания получила контроль над «Юганскнефтегазом» (ЮНГ), главным активом опального ЮКОСа, была реализована уже при участии нового роснефтьевского финансиста.

Вершиной творчества Алексеева должен был стать выход «Роснефти» на IPO. Будучи инвестбанкиром in house, первый вице-президент «Роснефти», если бы размещение оказалось удачным, стал бы ответственным за «дистрибуцию» самого ценного среди его коллег товара — акций.

Однако логично предположить, что от идеи IPO не в восторге Игорь Сечин, даже в быту не склонный к излишней открытости. По утверждению ряда источников **СФ**, взаимоотношения председателя совета директоров «Роснефти» с ее главным финансистом с некоторых пор были весьма напряженными. Тем не менее Алексеев оставался в «Роснефти». Возможно, потому, что IPO, подготовкой к которому он занимался, одобрили на высшем уровне.

Ситуация изменилась, когда «Газпром» купил «Сибнефть», и примеру Романа Абрамовича пожелал последовать еще один «нефтяной друг» Владимира Путина — неформальный хозяин «Сургутнефтегаза» Геннадий Тимченко. На рынке уже давно ходят слухи, что «Роснефть» вот-вот купит «Сургут», чья капитализация превышает \$50 млрд. Очевидно, при совершении этой сделки госкомпания вряд ли сможет обойтись без «закромов» стабфонда. Зато, протоптав тропинку к этому «живительному источнику», наверняка проживет без IPO. А значит, и без инвестбанкира. □



КИТФинанс

Инвестиционный банк

**Все будет
по-вашему!**

*Александр Винокуров
Председатель правления*



ИПОТЕКА КИТ Финанс

Вы часто получаете письма от людей, которые безгранично счастливы? А мне повезло. Я читаю письма клиентов про радость жизни в новом доме и знаю: у них все получилось!

Создавая ипотечные программы КИТ Финанс, мы поставили себя на Ваше место, чтобы все было по-вашему:

- Полное доверие! Отсутствие унижительной процедуры поиска поручителей и сбора справок для доказательства Вашего дохода.
- Быстрое оформление, никаких дополнительных комиссий!
- Максимально низкие ставки и легкие условия получения ипотечного кредита!

Мне нравится чувствовать себя на Вашем месте!



КИТ Финанс Инвестиционный банк (ОАО), Лицензия ЦБ РФ 1911, от 14.09.2005.

от **9,75%** в долларах США
от **11,75%** в рублях

Москва
С.-Петербург
Для городов России

(495) 93 777 38
(812) 702 4 102
8 800 2002 102 (бесплатно)

Все условия договора содержатся на сайте:

home.cf.ru

Как и прогнозировал в ноябре прошлого года «Секрет фирмы» (№44/2005), владелец «Русснефти» **Михаил Гуцериев**, получив политический карт-бланш, занялся агрессивной скупкой нефтекомпаний.

Гуцериев нагулял аппетит

текст: СТАНИСЛАВ МНЫХ

На днях «Русснефть» приобрела еще один актив опального ЮКОСа — 49% акций словацкой трубопроводной компании Transpetrol. Относительно небольшая частная «Русснефть» всего за три года стала серьезным игроком. В настоящее время она считается одной из самых динамично развивающихся нефтяных компаний в стране: только за прошлый год рост ее добычи составил более 86%. За три года «Русснефть» приобрела свыше 30 компаний и смогла увеличить добычу в 10 раз.

Для развития компании Гуцериев использует все доступные ему политические ресурсы, о чем свидетельствует и приобретение «Русснефтью» у ЮКОСа 49% акций Transpetrol за \$103 млн. Кстати, компании не впервой покупать активы у ЮКОСа. За последний год «Русснефть» и структуры близкого к Гуцериеву БИН-банка успели приобрести у ЮКОСа 50% долей в совместном с венгерской MOL ООО «Западно-Малобалькское», 34% — ООО «Гейлбент», 50% — татарского ОАО «Алнас», а также контрольный пакет якутского ОАО «Саханефтегаз».

У аналитиков нет сомнений, что на эти приобретения Гуцериев получил добро на самом высоком политическом уровне. В пользу этого говорит и то, что глава МЭРТ **Герман Греф** незадолго до проведения тендера по продаже доли ЮКОСа в Transpetrol направил властям Словакии, без одобрения которых эта сделка была бы невозможна, письмо о поддержке «Русснефти».

По словам **Эдуарда Саркисова**, вице-президента «Русснефти» по связям с общественностью, покупка Transpetrol — первый шаг компании с целью выхода на зарубежные рынки. Кроме того, как заявлял Гуцериев еще до победы в тендере, доля в Transpetrol интересна «Русснефти» в контексте сотрудничест-

ИСТОРИЯ ВОПРОСА Компания «Русснефть» была основана в 2002 году и изначально располагала запасами нефти в размере около 80 млн тонн. К концу 2005 года она довела свои запасы до 600 млн тонн, а добычу увеличила с 1,5 млн до 15 млн тонн. По итогам 2004 года Михаилу Гуцериеву удалось вывести ее в первую десятку по отрасли. Такие результаты были достигнуты путем активной скупки небольших добывающих предприятий в Ханты-Мансийском автономном округе, Томской области и Поволжье. По данным компании, это обошлось ей в \$2 млрд. Финансовую поддержку «Русснефти» оказывал международный трейдер Glencore, за что получил от Гуцериева доли в некоторых приобретенных активах.



ДМИТРИЙ ДУХАНИН, «Ъ»

Прибав к рукам уже не один актив ЮКОСа, Михаил Гуцериев не думает останавливаться на достигнутом

ва с MOL. В частности, «Русснефть» намеревалась заключить с венгерской компанией долгосрочный контракт о поставке нефти на ее НПЗ. «Чтобы поставлять нефть на завод, нам выгодно иметь трубу», — отмечал Гуцериев. А как добавляет Саркисов, в 2006 году «Русснефть» за счет реализации прежней стратегии активной скупки нефтепредприятий планирует достичь объемов добычи в 25 млн тонн.

К слову, в декабре прошлого года, незадолго до покупки доли в словацкой компании, «Русснефть» приобрела у ТНК-ВР ряд активов, а также НПЗ «Краснодарэконефть» у «Юг-нефтепродукта». Все последние покупки приближают Гуцериева к осуществлению его мечты — превращению «Русснефти» в вертикально-интегрированную компанию с годо-

вой добычей до 100 млн тонн. Выбранную «Русснефтью» стратегию аналитик FIM Securities **Дмитрий Царегородцев** считает довольно удачной. По его словам, отсутствие каких-либо обязательств перед другими акционерами позволяет Гуцериеву идти на риски и заключать сделки с длительным сроком окупаемости.

Интересы Гуцериева не ограничиваются нефтянкой. Так, на днях «дочка» подконтрольной ему ПФК БИН выиграла конкурс на доверительное управление с правом выкупа пакета акций ОАО «Курьяновское» — одной из крупнейших в Европе плодовоовощных баз площадью 140 тыс. кв. м. Ясно, что из этой сделки ПФК БИН, считающаяся на московском рынке недвижимости очень сильным игроком, может извлечь немалую выгоду. **СФ**

mazda 6 4WD



товар сертифицирован



ПОЛНЫЙ ПРИВОД — ПОЛНЫЙ КОНТРОЛЬ — ПОЛНЫЙ ВОСТОРГ
Mazda6 4WD. Только сейчас полнота ощущений в подарок.

Количество машин ограничено.

Горячая линия: (495) 788-10-01
www.mazda.ru

Mazda6. Яркий след



ИТАР-ТАСС



частная практика

ДЕЙСТВУЮЩИЕ ЛИЦА

конкуренция 'с27
кризис 'с34

КОРПОРАТИВНЫЕ ЗАХВАТЫ ДАВНО УЖЕ СТАЛИ
ДЛЯ РОССИИ НОРМОЙ. НА РЕЙДЕРСКИХ ОПЕРАЦИЯХ
СДЕЛАНО НЕ ОДНО МИЛЛИАРДНОЕ СОСТОЯНИЕ.
«СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПРЕДСТАВЛЯЕТ ТЕХ, КТО БОЛЕЕ
ВСЕГО В ЭТОМ ПРЕУСПЕЛ

Захват переворотом

текст:

александр
бирман

иллюстрации:

софия дешалыт

Собственники и директора предприятий их боятся. Инвест-банкиры презирают. Чиновники и парламентарии объявляют крестовый поход против рейдеров. Однако редкая неделя обходится без сообщений об очередном недружественном поглощении или новых сводок с полей уже давно продолжающихся корпоративных боев.

Слишком много в стране денег и слишком мало безупречных с точки зрения структуры собственности и финансовой дисциплины активов, чтобы люди, специализирующиеся на корпоративных захватах, остались без работы. Тем более у них есть достойные примеры для подражания в виде некоторых олигархических холдингов, а с недавних пор — и госкорпораций.

Другое дело, что в отличие от классических рейдеров и первые и вторые являются конечными пользователями. Только это обстоятельство не позволило нам поставить рядом с хозяином «Нафта-Москвы» Сулейманом Керимовым его давнего партнера главу «Базэла» Олега Дерипаску. Да и гендиректор «Газпром-медиа» Альфред Кох, который добился от находящегося в Бутырке Владимира Гусинского продажи газовому концерну всех медиа-активов, тоже лишь по формальным признакам не попадает в эту

категорию. О «Роснефти», значительно расширившей свой бизнес благодаря на шумевшему «делу ЮКОСа», и говорить не приходится.

Некоторое время назад в списке ведущих отечественных рейдеров фигурировала самарская группа СОК. И, кстати, появление «Рособоронэкспорта» на Авто-ВАЗе многие наблюдатели объясняли именно стремлением государства защитить автогигант от корпоративного захвата. Иными словами, «Рособоронэкспорт» выступил в роли белого рыцаря. Так нередко защищаются от недружественных поглощений на западе, где, как справедливо отмечает генеральный директор международной инвестиционно-консалтинговой группы (МИКГ) «Сигма» Павел Свирский, рейдеров тоже немало.

Наименование «бароны-разбойники», как и само понятие «рейдер», возникло отнюдь не в России. Но в странах развитого капитализма корпоративные захва-

с19

Слишком много в стране денег и слишком мало безупречных с точки зрения структуры собственности и финансовой дисциплины активов, чтобы люди, специализирующиеся на корпоративных захватах, остались без работы

ты осуществляются обычно посредством тендерных предложений о выкупе контрольного пакета, а не с помощью принудительных банкротств, возбуждаемых против собственников уголовных дел, поддельных печатей и крепких парней с монтировками и бейсбольными битами.

Поэтому ни один успешный российский рейдер не может обойтись без административного ресурса. Пример группы СОК, не имевшей такового (по крайней мере, на федеральном уровне), — наглядное тому подтверждение.

Наши герои — Сулейман Керимов, Павел Свирский, председатель совета директоров «Альфа-эко» **Алексей Кузьмичев** и основатель «Росбилдинга» **Сергей Гордеев** — несомненно, обладают связями на достаточно высоком уровне. При всем богатстве выбора **СФ** остановился на этих персонажах, поскольку именно их компании организовали самые известные корпоративные захваты последнего времени.

«Вашь финансовый покровитель» **Василия Бойко** постепенно сошел со сцены. Юристы **Эдуард Олевинский** и **Николай Яровой** из практиков превратились в теоретиков. **Александр Шорор**, считавшийся одним из инициаторов захвата Ступинского металлургического комбината, стал фигурантом уголовного дела. А ЗАО «Нерль», принадлежащее совладельцу Русского банка развития **Сергею Михееву**, пока все же уступает «Росбилдингу» по количеству вызвавших широкий общественный резонанс сделок.

Сулейман Керимов — депутат Госдумы. Сергей Гордеев — член Совета Федерации. Алексей Кузьмичев в полной мере опирается на лоббистские возможности «Альфа-групп». А Павел Свирский очень близок к влиятельному гендиректору федерального казенного предприятия «Созидлодоимпорт» **Владимиру Логинову**.

Показательна и любовь ведущих российских рейдеров к спортивным единоборствам. Керимовская «Нафта-Москва»

после летней Олимпиады в Афинах вы платила по \$100 тыс. чемпионам по вольной и греко-римской борьбе Мавлету Батырову, Бувайсару Сайтиеву, Хаджимурату Гацалову, Алексею Мишину и Хасану Бароеву. «Росбилдинг» является официальным спонсором Федерации дзюдо России (ФДР), а сам Сергей Гордеев входит в высший совет ФДР.

«Для организации корпоративного захвата нужны три человека — финансист, юрист и пиарщик», — говорит сотрудник одной из компаний, специализирующихся на недружественных поглощениях. Иными словами, операционные издержки рейдера минимальны. Ему, в отличие от обычного финансового инвестора, не говоря уже о стратеге, не надо заботиться о формировании эффективного менеджмента и повышении капитализации приобретенного актива.

Главное — быстро найти покупателя. «Наша группа приобретает проблемные активы и после корпоративной, финансовой и отчасти технической реконструкции этих активов продает их стратегическому инвестору, которому компания уже необходима как бизнес. Нас в меньшей степени интересует деятельность компании, а в большей степени — финансовая и корпоративная ситуации», — признается Павел Свирский.

Весьма примечательна в этом плане коллизия с «Главмосстроем», который Сулейман Керимов перепродал Олегу Дерипаске. Крупнейший столичный застройщик оказался в таком состоянии, что группа «Конти», вызвавшаяся было помочь «Базэлу» в управлении приобретенным активом, в результате вышла из проекта.

Но это не мешает Керимову занимать «призовые места» в списках российских миллиардеров. В тот же клуб по праву входит и Алексей Кузьмичев (вместе с **Михаилом Фридманом** и **Германом Ханом**), владеющий 75% «Альфа-групп», чьи активы оцениваются в \$20 млрд. И, наверное, рейдерские операции «Альфа-эко» при-

несли крупнейшей российской финансово-промышленной группе ничуть не меньше денег, чем Альфа-банк или «Перекресток».

В отличие от своих старших товарищей Павел Свирский и Сергей Гордеев, принадлежащие к поколению 30-летних, пока не достигли заветного рубежа. Они позже начали и вынуждены довольствоваться менее крупными предприятиями.

«Росбилдинг» сосредоточился на недвижимости. А «Сигма» совсем недавно, в случае с поволжским сотовым оператором СМАРТС, вышла на бизнес, стоимость которого превышает \$100 млн.

Но при сохранении сравнительно высоких темпов роста ВВП, даже оставаясь в занимаемых сейчас нишах, Свирский и Гордеев имеют шанс догнать «ветеранов». А в том, что без работы они не останутся, можно не сомневаться.

По мнению партнера юридической фирмы «Джон Тайнер и партнеры» **Валерия Тутыхина**, полностью искоренить можно только незаконное рейдерство, основанное на подделке печатей, решений судов и т. д. Да и то лишь «когда снизятся до разумных пределов размеры коррупции в судебных и правоохранительных органах». А легальные рейдеры, считает Тутыхин, будут всегда, «поскольку они оздоравливают экономику, сколь бы ни были неприятны их действия для конкретных собственников».

Директор по связям с общественностью МИКГ «Сигма» **Александр Савельев** в этой связи цитирует Виктора Пелевина, написавшего в одном из своих последних романов, что «человеческая история за последние 10 тыс. лет есть не что иное, как непрерывный пересмотр результатов приватизации». «Переход собственности от дряхлых, слабеющих владельцев к крепким, эффективным собственникам неизбежен», — считает Савельев.

В конечном счете на корпоративных захватах зарабатывают все. Предприниматели расширяют бизнес и достраивают технологические цепочки, вселяются в деловые центры, возведенные на месте отобранных рейдерами заводов. Инвест-банкиры получают щедрые комиссионные за структурирование сделок по приобретению очищенных активов. А чиновники и депутаты конвертируют административный ресурс во вполне осязаемые материальные блага и щедрые предвыборные пожертвования. **СФ**

Fujitsu Siemens Computers
рекомендует Windows® XP Professional.

We make sure



С ним можно улететь



Современным авиалиниям необходима гибкость, чтобы управлять сложными процессами логистики при постоянно меняющейся ситуации на земле и в воздухе. Вот почему они выбирают **LIFEBOOK** от Fujitsu Siemens Computers.

При весе всего 1740 грамм **LIFEBOOK S7020**, благодаря технологии **Intel® Centrino®** для мобильных ПК, обеспечивает беспроводную мобильную работу и необходимую профессионалам длительность автономной работы. Модульный слот позволяет точно выбрать необходимую Вам функциональность:

Вы можете добавить второй жесткий диск, DVD-ROM или дисковод Combo – то, что Вам необходимо для работы.

www.fujitsu-siemens.ru

LIFEBOOK S7020

- Технология Intel® Centrino® для мобильных ПК
- Microsoft® Windows® XP Professional
- Слот PCMCIA ExpressCard™
- 14,1-дюймовый дисплей
- Многоформатный пишущий DVD с поддержкой двухслойных дисков

За дополнительной информацией и по вопросам приобретения обращайтесь к нашим партнерам:

Москва (495): POLARIS 7-55555-7, Tenfold Group 545-3271, ION 5-444-333, StartMaster 967-1510, SUPERHIGHWAYSISTEM 245-9228, «Белый Ветер» 921-4243, Дeka 788-6204, «Респект» 177-4077, PortCom 101-3364; **Санкт-Петербург (812):** «Компьютерный Мир» 333-0033, MICROBIT 715-4620, POLARIS 444-02-02, Key 331-2464; **Екатеринбург (343):** «Ю-Ти-Ай» 365-8109, «Компьютер без проблем» 370-1376, «АСМ-Электроника» 2-616-616; **Новосибирск (383):** «Техносити» 2125-333, «Нэта» 218-2218; **Красноярск (3832):** «Старком» 62-3399; **Сургут (3462):** «Техноцентр» 24-5005; **Владивосток (4232):** «А11» 20-5020; **Хабаровск (4212):** «Контакт Плюс» 23-7603; «Контур» 7-33333; **Ростов-на-Дону (863):** «Центр Дон» 299-9902, «Поиск Компьютер» 264-3086; **Краснодар (861):** «Владос» 210-1001; **Ставрополь (8652):** «Поиск Компьютер» 77-2223; **Пятигорск (793):** «Поиск Компьютер» 37-4782; **Самара (846):** «ПРАГМА» 270-1702; **Саратов (8452):** АТТО 444-111; **Нижний Новгород (8312):** «Домашний Компьютер» 77-8292.



Celeron, Celeron Inside, Centrino, Core Inside, Intel, Intel Core, Intel Inside, Intel SpeedStep, Intel Viiv, Intel Xeon, Itanium, Itanium Inside, Pentium, Pentium Inside, Centrino logo, Intel logo и Intel Inside logo являются товарными знаками, либо зарегистрированными товарными знаками, права на которые принадлежат корпорации Intel или ее подразделениям на территории США и других стран.

1

39-летний уроженец Дагестана Сулейман Керимов превратил «Нафта-Москву» в одного из самых агрессивных рейдеров. Редкий громкий корпоративный конфликт обходится без «Нафты». Тем более что Керимов явно испытывает слабость к известным брэндам. Он был покровителем таких звезд шоу-бизнеса, как Наталья Ветлицкая, Анастасия Волочкова и Глюк'ОZA.

РЕЙДЕР
«Нафта-Москва»
САМЫЕ
ГРОМКИЕ
РЕЙДЫ
«Ингосстрах»,
«Носта»,
«Смоленский пассаж»,
«Главмосстрой»
САМАЯ
УСПЕШНАЯ
СДЕЛКА
На перепродаже
«Главмосстроя» Олегу
Дерипаске Сулейман
Керимов заработал
около \$200 млн.



Волшебная лампа Сулеймана

На новогодней вечеринке, которую депутат Госдумы Сулейман Керимов устраивал в ГЦКЗ «Россия», гостей-олигархов наряду с российскими звездами шоу-бизнеса развлекали Джеймс Белуши, Сара Брайтон и Пинк. У хозяина «Нафта-Москвы» был повод потратить несколько миллионов, чтобы позабавить Романа Абрамовича, Аркадия Гайдамака, Елену Батурину, Давида Якобашвили, Араса Агаларова и прочих «владельцев заводов, газет, пароходов». Ведь именно от них зависит процветание человека, под руководством которого бывший советский нефтетрейдер («Нафта-Москва» создана на базе «Союзнефтеэкспорта») сосредоточился на перепродаже промышленных активов. Алишер Усманов купил у Керимова Орско-Халиловский металлургический комбинат («Носта»), Михаил Гуцериев — «Смоленский пассаж», Олег Дерипаска с помощью «Нафты» стал владельцем «Ингосстраха» и «Главмосстроя». А Николай Цветков получил Автобанк.

Судя по тому, что на вырученные деньги Керимов смог приобрести около 2% акций «Газпрома» (стоят около \$4 млрд), 5% Сбербанка (\$600 млн) и заплатить \$900 млн за «Полиметалл», покупатели оказались щедры к продавцу. Тем более что в соответствии с законами рейдерства «Нафта-Москва» старалась максимально снизить затраты, связанные с приобретением перепроданных впоследствии предприятий.

В прошлом году «Нафта» провозгласила права на корпорацию «Развитие», владеющую крупными пакетами акций «Главмосстроя», «Мосмонтажспецстроя» и «Моспромстройматериалов». 200 человек, вооруженные бейсбольными битами и металлическими прутьями, наверняка обошлись Керимову гораздо дешевле \$250–300 млн, которые, по оценкам экспертов, впоследствии заплатил за эти активы Дерипаска. «Смоленский пассаж» перешел в распоряжение Керимова чуть ли не сразу после ареста Казибека Тагирбекова, председателя правления управлявшего этим торговым

200 человек с бейсбольными битами и металлическими прутьями наверняка обошлись Керимову гораздо дешевле \$250–300 млн, которые, по оценкам экспертов, заплатил за эти активы Дерипаска

центром Мосстройэкономбанка. Наконец, Андрей Андреев, владевший Автобанком, «Ингосстрахом», «Ностой» и еще около 100 компаний, открыто заявил, что «Нафта-Москва» и «Базэл» похитили у него бизнес. Лишь в 2004 году Дерипаска и Керимов подписали с Андреевым мировое соглашение. Размер компенсации неизвестен. Но едва ли он превышает \$100 млн. Между тем капитализация одного только «Ингосстраха» достигает \$400 млн.

Сейчас Керимов проявляет нешуточный интерес к хай-тек. Поговаривают, что он собирается вложить \$600 млн в строительство сети беспроводного доступа на основе технологии WiMax. Наконец-то у владельца «Нафта-Москвы» появится актив, который он создал сам. **СФ**



2

РЕЙДЕР
«Альфа-эко»
САМЫЕ ГРОМКИЕ РЕЙДЫ
Западно-Сибирский
металлургический ком-
бинат, ТД «Смирновъ»,
SUN Interbrew, «Мега-
фон», «Евроцемент»
**САМАЯ УСПЕШ-
НАЯ СДЕЛКА**
На SUN Interbrew
«Альфа-эко» зарабо-
тала до 200% годовых

Под руководст-
вом 44-летнего
**Алексея Кузьми-
чева «Альфа-эко»** преврати-
лась из торговой
компания в рей-
дерскую. А сей-
час преобразу-
ется в фонд пря-
мых инвестиций,
размещающий
временно сво-
бодные средства
бенефициаров
«Альфа-групп».
Одним из вклад-
чиков этого фон-
да является сам
Кузьмичев.

«Мегафон»! Ты можешь больше

В 1990 году, когда **Алексей Кузьмичев** пришел в «Альфа-эко», компания занималась в основном продажей компьютеров, чая, ковров и средств экоконтроля состояния продуктов (что и определило название). После приватизации торговать промышленными активами стало не менее выгодно, чем оргтехникой. В 1997 году «Альфа-эко» провела свою первую рейдерскую операцию, выкупив долги Западно-Сибирского металлургического комбината перед Кредобанком и таможней. В 2000 году в обмен на обеспечение полного доступа к комбинату «Евразхолдинг» выплатил «Альфа-эко» \$110 млн отступных.

Поглощение через банкротство стало фирменным стилем «Альфа-эко». Таким образом компания получила контроль над Ачинским глиноземным комбинатом, ТД «Смирновъ», ЦБК «Волга» и «Кама». АГК и ЦБК «Волга» уже перепроданы.

Зато проведенную в 2004 году атаку на SUN Interbrew можно назвать классической и в западном понимании рейдер-

ства. Консолидировав более 21% акций компании, «Альфа-эко» вынудила мажоритарного акционера бельгийскую InBev выкупить ее пакет почти за 260 млн евро. Причем 55 млн евро были уплачены в том числе за «отказ от дальнейшего приобретения акций SUN Interbrew». По некоторым оценкам, рентабельность этого проекта могла достигать 200% годовых. Одновременно InBev оказала «Альфа-эко» содействие в приобретении принадлежащих SUN Trade 23,8% акций екатеринбургской пивоварни «Патра», контрольный пакет которой компания Кузьмичева консолидировала чуть раньше. Это дало «Альфе» возможность весной 2005 года продать «Патру» Heineken за \$60 млн, заработав на этой сделке не менее \$25 млн.

Не исключено, что сходные цели «альфовцы» преследуют и в случае с «Вымпелкомом» и «Мегафоном», чьи блокпакеты находятся в распоряжении группы. Хотя Михаил Фридман говорил о стремлении создать крупнейшую на территории СНГ

Поглощение через банкротство стало фирменным стилем «Альфа-эко». Подобным образом компания получила контроль над Ачинским глиноземным комбинатом, ТД «Смирновъ», ЦБК «Волга» и «Кама»

сотовую компанию, трудно предположить, что «Телекоминвест» согласится отдать «Альфе» контрольный пакет «Мегафона». Вряд ли пойдет на это и Telenor, владеющий 29,9% акций «Вымпелкома». Единственный выход — выкупить «альфовский» пакет.

С такой же дилеммой столкнулся и глава «Евроцемента» Филарет Гальчев. Компания А1 — ее костяк образуют сотрудники «Альфа-эко» — выступила на стороне фонда Russia Partners, который до недавнего времени владел 45% акций «Евроцемента» и чей пакет якобы попытался размыть Гальчев. Теперь «цементному» стратегу придется иметь дело с «альфовскими» рейдерами, трое из которых на днях избраны в совет директоров «Евроцемента». **СФ**

с23

3

35-летний Павел Свирский зарекомендовал себя как самый «плодовитый» рейдер. С 2002 года, когда была создана МИКГ «Сигма», компания Свирского совершила минимум семь корпоративных атак.

РЕЙДЕР
МИКГ «Сигма»
САМЫЕ ГРОМКИЕ РЕЙДЫ
«Красный котельщик», Кропоткинский и Лабинский МЭЗы, СМАРТС
САМАЯ УСПЕШНАЯ СДЕЛКА
За \$60 млн Свирскому удалось получить доступ к блоку пакету СМАРТС, рыночная стоимость которого достигает \$200 млн



СПАМ у СМАРТСа

«Нас интересуют предприятия, где ущемляются права миноритариев или кредиторов», — так гендиректор МИКГ «Сигма» **Павел Свирский** (которого коллеги иногда называют СПАМом — аббревиатура от фамилии, имени и отчества) объясняет критерии выбора объектов для атак. Естественно, выпускник физфака МГУ, успевший до создания «Сигмы» поторговать куринными окорочками и поработать в Минсельхозе, взял на себя функции корпоративного «санитара» отнюдь не из альтруистических побуждений.

«Очищенный» Свирским таганрогский завод «Красный котельщик» достался инвесткомпаниям «Ринако», которая сейчас объединяет его с Подольским машиностроительным заводом. А после того как «Сигма» отобрала у «Русской бакалеи» Кропоткинский и Лабинский МЭЗы, глава группы «Русатро» Вадим Мошкович попытался построить на их базе масложировой холдинг. Правда, «Русская бакалея» привлекла в качестве «белого рыцаря» бывше-

го топ-менеджера «Альфа-групп» Александра Курта, а шлейф корпоративных конфликтов, тянувшийся за этими заводами, чуть не стал причиной возбуждения против Мошковица уголовного дела о мошенничестве в особо крупных размерах.

Деятельность «Сигмы» послужила даже поводом для специального разбирательства, устроенного созданной в рамках РСПП комиссии по этике. Но сам Свирский относится к подобным коллизиям философски. «Полезно все, кроме некролога», — цитирует он Уинстона Черчилля. Паблсити для любого рейдера важнее репутации.

Неудивительно, что именно к Павлу Свирскому обратились клиенты австрийского Creditanstalt, пожелавшие вернуть похищенные у них в 1999 году 27,5 млн акций «Газпрома». Выяснилось, что разыскиваемые бумаги осели на счетах компаний, подконтрольных ОФГ. Когда летом 2004-го депутат Госдумы Юрий Савельев обвинил инвесткомпанию в незаконной

«Полезно все, кроме некролога», — цитирует Свирский Уинстона Черчилля, говоря о своем отношении к нападкам в прессе. Паблсити для любого рейдера важнее репутации

продаже 6,5% «газпромовских» акций, в ОФГ объясняли демарш парламентария происками «Сигмы». Подчиненные Свирского в ответ заявляли, что «вообще не работают на фондовом рынке». Скандал вскоре сошел на нет. Но из-за савельевского запроса акции «Газпрома» временно подешевели на 13%.

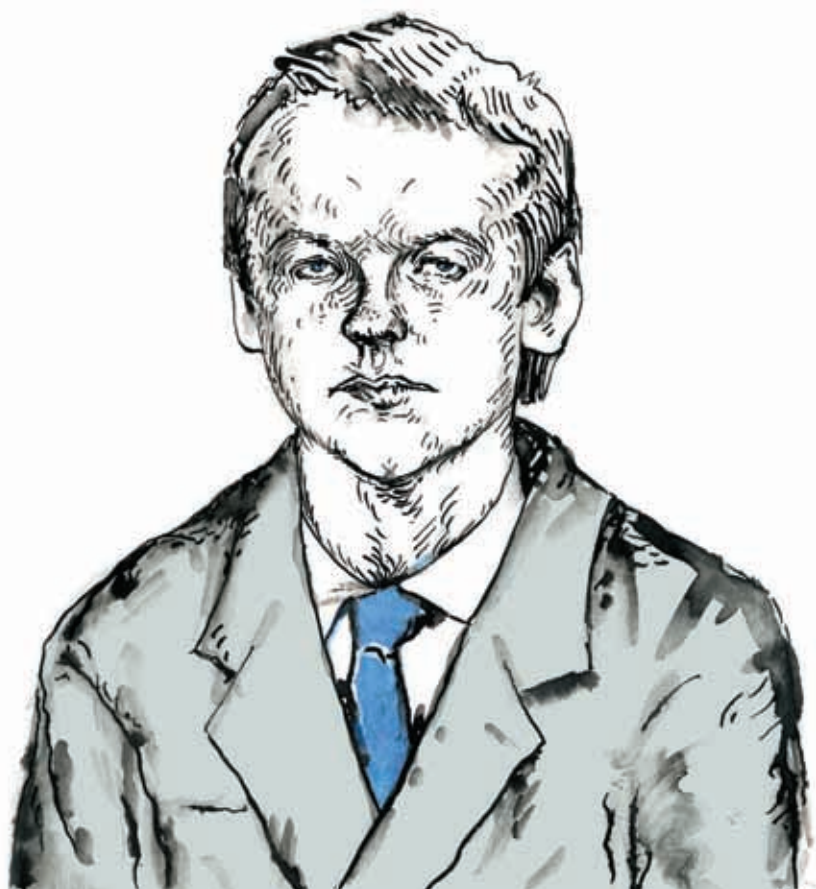
Очередной жертвой Свирского стала поволжская сотовая компания СМАРТС. Она «может интересовать операторов „большой тройки“ в целях увеличения абонентской базы. Много они за него не дадут, но СМАРТС им интересен», — откровенничает рейдер. По некоторым оценкам, на скупку акций и долгов СМАРТС «Сигма» уже потратила около \$60 млн. Но при благоприятном раскладе эта операция может принести Павлу Свирскому и его партнерам до \$200 млн. **СФ**

4

33-летний **Сергей Гордеев** за 10 лет превратился из риэлтера в члена Совета Федерации и самого жесткого столичного рейдера. Его «Росбилдинг» не претендует на общегосударственный охват, но московских заводов и НИИ хватает, чтобы зарабатывать миллионы.

РЕЙДЕР «Росбилдинг» САМЫЕ ГРОМКИЕ РЕЙДЫ

Московская тонкосуконная фабрика им. Петра Алексеева, Московский ткацко-отделочный комбинат, «Мосштамп», «Машмир»
САМАЯ УСПЕШНАЯ СДЕЛКА
Только на строительстве бизнес-парка на месте, где до сих пор находился «Мосштамп», «Росбилдинг» может заработать не меньше 50% годовых



Меры для мэра

У основателя «Росбилдинга» **Сергея Гордеева**, ныне представляющего в Совете Федерации Усть-Ордынский Бурятский автономный округ, есть повод гордиться своим детищем. Компания, которая, как следует из информации, размещенной на ее сайте, «занимается проектами модернизации неэффективных предприятий», старается в максимально возможной степени учесть «социальную составляющую слияний и поглощений». В частности, в мае прошлого года «Росбилдинг» помог Центру глазного протезирования, ранее располагавшемуся в офисном квартале «Газпрома», переехать «в более подобающий для медицинского учреждения зеленый уголок столицы — Измайлово». Благодаря «Росбилдингу» медицинский центр избавился от «блуждающих токов, которые создавало расположенное неподалеку депо Калужско-Рижской линии метрополитена», а также от «многочисленных арендаторов, которые создавали лишнюю суету, мешавшую пациентам и врачам».

Столь же плодотворным оказалось сотрудничество «Росбилдинга» с Битцевской фабрикой валяной обуви, которая в итоге переехала в Тверскую область, и с Центральным научно-исследовательским институтом трикотажной промышленности (ЦНИИТП), выпускающим одежду для российских космонавтов. После того как в 2003 году «Росбилдинг» приобрел контрольный пакет акций этого института, основные подразделения ЦНИИТП переехали на Московскую тонкосуконную фабрику имени Петра Алексеева. При этом, как утверждают представители «Росбилдинга», сама фабрика менять прописку не собирается.

Неудивительно, что Юрий Лужков, ранее резко критиковавший «Росбилдинг», с недавних пор стал гораздо более благосклонно относиться к детищу Гордеева. Летом прошлого года столичное правительство даже включило «Росбилдинг» в число застройщиков микрорайона Марфино. (В конце декабря «Росбилдинг» продал сов-

Возможно, отношение мэра к «Росбилдингу» поменялось и благодаря спонсорской деятельности детища **Сергея Гордеева**. Было бы крайне неосмотрительно критиковать компанию, на деньги которой проводятся турниры по столь любимому Владимиром Путиным дзюдо

хоз «Марфинский» девелоперской компании «Ведис-групп».) По словам представителей столичной мэрии, «Росбилдинг» взял перед властями обязательство впредь не использовать «серые» и «черные» технологии работы, а также будет согласовывать свои интересы с интересами города.

Возможно, отношение Лужкова к «Росбилдингу» поменялось и благодаря его спонсорской деятельности. Со стороны столичного градоначальника было бы крайне неосмотрительно критиковать компанию, на деньги которой проводятся турниры по столь любимому Владимиром Путиным дзюдо. **СФ**

с25



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ
СЕКРЕТ ФИРМЫ

конференция

Секреты успешных ценовых решений: как определить оптимальную цену

1 марта 2006 год, Москва, отель Holliday Inn Lesnaya

Конференция адресована руководителям, коммерческим и финансовым директорам, специалистам в области маркетинга и продаж, заинтересованным в получении информации об эффективных стратегиях определения оптимальной цены на продукты и услуги компании.

10.00–10.30 Регистрация

10.30–11.00 Всесторонние ценовые исследования на примере GfK Price Challenger.
Кай Зиверт, руководитель отдела Ad Hoc FMCG, GfK Group

11.00–11.30 Экономическая и маркетинговая логика управления ценообразованием в компании.
Надежда Копытина, президент ГК «Лёдово»

11.30–12.00 Можно ли контролировать конечную цену продаж.
Алексей Горбунов, руководитель отдела продаж, ГАММА

12.00–12.30 Методы исследования потребителей при ценообразовании с ориентацией на спрос.
Александр Некипелов, коммерческий директор, «Бельпостель»

12.30–13.00 кофе-брейк

13.00–13.30 Тема уточняется.
Игорь Столяров, вице-президент по развитию бизнеса, МТС

13.30–14.00 Примеры успешного использования ценовых манипуляций.
Илья Гамов, директор по маркетингу, «Айсберри» (ГК «Рамзай» до 2005 года)

14.00–14.30 Как учитывать затраты при выборе цены.
Елена Комкова, директор департамента закупок, торговая сеть «Старик Хоттабыч»

14.30–15.00 Цена, как элемент маркетинговой политики.
Ричард Коллинз, директор по розничным операциям сеть универсамов «Патэрсон»

15.00–15.30 кофе-брейк

15.30–18.00 Мастер-класс «Ценообразование в ритейле: как максимизировать прибыль».
Ведущий — профессор Игорь Липсиц

И.В. Липсиц — д.э.н., профессор, заведующий кафедрой маркетинга факультета менеджмента Государственного университета — Высшая школа экономики, замдекана Высшей школы менеджмента ГУ-ВШЭ. Автор курсов «Маркетинг-менеджмент» и «Управление ценообразованием», а также автор нескольких книг по ценообразованию.

Стоимость участия \$320 (без учета НДС)

Каждый третий участник от одной компании посещает конференцию бесплатно.

Для подписчиков ИД «Секрет фирмы» предусмотрена скидка 10%.

Регистрация по тел.: (495) 960-3118, 797-3171, 504-1731 (доб. 20-47)

www.sf-online.ru (раздел «Семинары»), e-mail: conference@sf-online.ru

Информационные спонсоры:

retail.ru

RETAILER^{RU}

ФИНАМ

Продажа Импэксбанка австрийской Raiffeisen International способна изменить расклад сил на банковском рынке. Председатель правления Международного московского банка (ММБ) Илкка Салонен рассказал, как он собирается действовать в изменившейся конкурентной среде.

«Ставки в банковской игре в России растут»

текст:

александр
бирман

фото:

евгений
дудин

«Для ММБ это достаточно серьезный вызов»

«Секрет фирмы»: Оценивая недавнюю сделку между Raiffeisen International и Импэксбанком, наблюдатели сходятся во мнении, что по конкурентным позициям ММБ, до сих пор являвшемуся крупнейшей иностранной банковской «дочкой» в России, нанесен серьезный удар. Вы с этим согласны?

Илкка Салонен: Часто при банковских слияниях один плюс один оказывается меньше двух. Очень редко удается сохранить весь бизнес, хотя бы потому что есть клиенты, которые обслуживаются и в том и в другом банке. Поэтому трудно сказать, как сложатся дела в будущем. Но сейчас они, очевидно, нас обгоняют. Для ММБ это достаточно серьезный вызов.

СФ: Следует ли ожидать, что теперь и вы вслед за Райффайзенбанком откажетесь от идеи исключительно органического развития?

ИС: Я всегда говорил, что мы готовы и были бы рады приобрести какой-нибудь российский банк, если это будет способствовать увеличению стоимости ММБ.

с27



При этом мы должны с этим банком совпадать с точки зрения корпоративной культуры. В противном случае стоимость объединенного банка скорее снизится, нежели повысится. Я не говорю, что одни банки хорошие, другие — плохие. Просто у разных банков разные подходы к бизнесу, и это может привести к внутренним конфликтам, в результате которых уходят специалисты.

Очень важно также найти профессионалов, которые будут осуществлять интеграцию. У нас все люди заняты развитием бизнеса самого ММБ. Если мы отвлечем их от этого процесса, то ослабим собственные конкурентные позиции.

Но в принципе сделка между Raiffeisen International и Импэксбанком, очевидно, послужит катализатором для других аналогичных сделок. Вполне возможно, что еще четыре-пять банков

из первой двадчатки будут проданы иностранным «стратегам», и это очень сильно изменит ситуацию на рынке.

СФ: Вдохновившись примером владельцев Импэксбанка, собственники российских банков теперь будут требовать больше денег.

ИС: Хочу напомнить, что банк Intesa при покупке КМБ-банка заплатил сумму, почти вчетверо превышающую стоимость чистых активов последнего. Если исходить из официальной информации, Импэксбанк продается с коэффициентом чуть меньше трех. Иными словами, рынок оценивает российские банки достаточно дорого. Но я думаю, что справедливая цена как раз и находится между коэффициентом два и три по отношению к стоимости чистых активов банка.

Конечно, если начнется лихорадка и все будут спешить выйти на российский рынок, то коэффициенты могут подняться выше четырех. Но не думаю, что больше.

СФ: У КМБ был хороший кредитный портфель. У Импэксбанка — филиальная сеть, много частных вкладчиков. Что важнее для «стратега»?

ИС: Судя по высказываниям руководства Райффайзенбанка в прессе, его больше всего привлекала филиальная сеть Импэксбанка. Хотя у этого банка объем кредитов, предоставленных физическим лицам, достигает \$700 млн, что тоже очень неплохо. Как фактор, влияющий на стоимость банка, депозиты играют не очень большую роль, потому что на рынке ставки рефинансирования для крупного иностранного банка гораздо ниже, чем для частного российского банка. Я убежден, что Импэксбанк платил по вкладам физических лиц гораздо больше, чем

ДОСЬЕ

ИЛКА САЛОНЕН родился в 1955 году в Финляндии. В 1981 году по окончании Хельсинкского университета устроился на работу в департамент экономических исследований банка Kansalis-Osaki-Pankki. В 1985 году в качестве представителя этого банка Салонен приехал в Москву. К 1993 году он уже курировал деятельность Kansalis-Osaki-Pankki на территории бывшего СССР в качестве вице-президента.

В значительной степени благодаря Салонену Kansalis-Osaki-Pankki вошел в число учредителей Международного московского банка (ММБ). В 1994 году Илка Салонен перешел в ММБ на пост зампреда. В октябре 1998 года, после того как предыдущий председатель правления Виктор Герашенко в третий раз возглавил Банк России, Салонен взял на себя руководство ММБ.

Райффайзенбанк. Депозиты важны с точки зрения клиентских отношений. Один очень мудрый банкир говорил, что именно они создают премию в стоимости банка.

Мне кажется, что все российские банки еще слишком молоды и лояльность к ним физических лиц не очень высока. Я в Финляндии до сих пор обслуживаюсь в том банке, где взял первый кредит, будучи еще студентом. Это было 34 года назад. Правда, потом я стал сотрудником этого банка.

«У UniCredit амбициозные планы в отношении России»

СФ: Воздерживаясь от того, чтобы поглощать другие банки, ММБ не так давно невольно сам стал объектом поглощения. Группу HVB, которой принадлежит ваш контрольный пакет, купил итальянский UniCredit. Как вам живется с новым собственником?

ИС: У нас пока мало опыта общения с новыми владельцами, но известно, что у них очень амбициозные планы в отношении России. Это единственный из развивающихся рынков, где UniCredit до сих пор не присутствует. Они давно искали здесь платформу и даже еще до сделки с HVB хотели купить у группы акции ММБ.

Сейчас перед нами поставлена задача значительно увеличить долю рынка. Как известно, глава UniCredit Алессандро Профумо некоторое время работал в консультационной фирме McKinsey. И многие его сослуживцы, судя по всему, тоже. Они делают упор на эффективность, очень хорошо работают с цифрами и произ-

ВПОЛНЕ ВОЗМОЖНО, ЧТО ЕЩЕ ЧЕТЫРЕ-ПЯТЬ БАНКОВ ИЗ ПЕРВОЙ ДВАДЦАТКИ будут проданы иностранным «стратегам», и это очень сильно изменит ситуацию на рынке”

водят впечатление знающих свое дело специалистов. Это дает основания полагать, что если от нас потребуют повышения темпов роста по сравнению с плановыми, то они готовы предоставить для этого ресурсы. Я думаю, что появление такого акционера, как UniCredit, позволяет нам идти вперед и конкурировать даже с новым Райффайзенбанком. Ставки в банковской игре в России растут. Если мы говорим об увеличении капитала, то сейчас требуются уже не десятки, а сотни миллионов долларов.

Есть и моменты, которые наверняка будут не очень радовать. Большая финансовая группа неуправляема, если ее персонал не будет действовать в рамках определенных правил. Сейчас мы должны их получить. Правила хороши тем, что делают жизнь более предсказуемой, и неприятны тем, что они тебя ограничивают. Это вдвойне сложно, когда работаешь на таком рынке, как российский. Здесь любые правила каждый день проверяются на прочность.

На недавнем совещании руководителей всех региональных подразделений UniCredit Алессандро Профумо сказал, что если человек активен, то он может и, скорее, должен совершать ошибки. За профессиональные ошибки не расстреливают.

ПРОСТОЕ РЕШЕНИЕ ДЛЯ ИМПОРТА ГРУЗОВ.

Импорт



Импорт с DHL



Свидетельство ГТК РФ №10000/0026

Импорт грузов в Россию кажется Вам сложной задачей?

Воспользовавшись услугами DHL, ее можно решить очень просто. Мы организуем доставку Ваших грузов из 214 стран мира и возьмем на себя все заботы, связанные с транспортировкой и таможенным оформлением. Вы можете быть спокойны и уверены, что Ваш груз будет доставлен точно в срок без каких-либо скрытых затрат. В любой момент Вы сможете отследить его местонахождение в режиме on-line. И это еще не все. Для Вашего удобства мы выставим один счет в единой валюте.

Для получения более подробной информации, пожалуйста, обратитесь в ближайший офис DHL или на сайт www.dhl.ru

Но если ошибки совершаются из-за того, что человек не разделяет ценности группы и действует вразрез с ее базовыми принципами, то это уже большая проблема. Такой подход мне очень близок.

«У нас были очень теплые, семейные взаимоотношения»

СФ: Зарубежные СМИ пишут, что Алессандро Профумо обычно меняет руководство во вновь приобретенных банках...

ИС: Вы интересуетесь, озабочен ли я своей судьбой? Я пока не получал каких-то отрицательных сигналов. Напротив, как я понимаю, UniCredit заинтересован в услугах нынешнего руководства ММБ. Если мы будем выполнять стратегические задачи и показывать хорошие финансовые результаты, это будет лучшим аргументом в диалоге с новым собственником.

СФ: Как вы относитесь к тому, что свои пакеты в ММБ собираются продать Nordea и BCEN Eurobank, ныне переходящий под контроль ВТБ?

ИС: То, что сказал президент Nordea Ларс Нордстрем, для меня не новость. Я уже давно понял, что у Nordea контракт с ММБ короче, чем у меня, а у меня он заканчивается в 2008 году.

По-человечески мне жаль, что Nordea уходит. У нас были очень теплые, можно сказать семейные взаимоотношения в совете директоров. Мы могли вести жесткие дискуссии, но по окончании заседаний вместе ездили по России. Мы не просто делали бизнес, но стали друзьями. Жалко расставаться с хорошими людьми.

С точки зрения бизнеса я не жду серьезных изменений. После 2000 года, когда Nordea и HVB стали стратегическими инвесторами в ММБ, представители этих банков выступали единогласно по всем вопросам. У них были разные подходы в отношении России в целом, но что касается ММБ, то их позиции практически совпадали.

СФ: Какова вероятность, что пакет Nordea и Eurobank выкупит UniCredit?

ИС: Я надеюсь, что весьма высокая.

«Иногда клиенты хотят приходить в банковский офис»

СФ: UniCredit, наряду с классическим кредитованием, предлагает своим клиентам также услуги по управле-

ВСЕ РОССИЙСКИЕ БАНКИ ЕЩЕ СЛИШКОМ МОЛОДЫ, и лояльность к ним физических лиц не очень высока

нию активами, private banking. ММБ не собирается воспользоваться возможностями нового собственника для расширения линейки розничных продуктов?

ИС: Это одна из причин, по которым я считаю, что сделка между UniCredit и HVB должна пойти нам на пользу. Очевидно, что такие продукты и услуги становятся все более востребованными.

Создание структуры управления активами с нуля — очень затратное дело. Это бизнес, который имеет свою культуру, свою специфику. UniCredit владеет компанией Pioneer. В свое время она была акционером российской «Пиоглобал». Но как раз после альянса с UniCredit Pioneer вышел из состава акционеров «Пиоглобал». Хотя эту российскую компанию по-прежнему ассоциируют с Pioneer.

Pioneer уже подтвердил свой интерес к российскому рынку. Вполне возможно, что мы будем продавать клиентам паи фондов, которыми управляет эта компания.

Что же касается private banking, то банк нашего типа должен иметь такое подразделение. Мы уже около года работаем над его созданием. Об этом широко не объявлялось, потому что я не сторонник громких заявлений, если «нечего поставить на стол». Выделена группа состоятельных клиентов-физлиц, которым могут быть интересны такие услуги. Мы консультируемся с ними, выслушиваем их пожелания и т. д.

СФ: Ситибанк тоже продает продукты Pioneer. А в Москве ваши отделения нередко находятся в двух шагах друг от друга. Вас не смущает столь близкое соседство с таким мощным конкурентом?

ИС: В других странах тоже можно наблюдать подобную ситуацию. Причины просты. Отделения строят там, где есть люди: рядом с торговыми центрами, в районах, где расположены большие офисы. Найти такие точки на карте очень легко. Каждый банкир имеет право купить карту Москвы. Вот только количество привлекательных мест ограничено.

Кроме того, к помещению, в котором располагается кассовый узел, предъявляется ряд специальных требований, за соблюдением которых следит ЦБ, дающий разрешение на проведение кассовых операций. Это еще сужает выбор. Наконец, рынок недвижимости настолько перегрет, что очень непросто договариваться о цене с владельцами помещений.

СФ: Как же окупить такие отделения?

ИС: Да, строительство сети отделений весьма дорогостоящее занятие. Окупаемость отделений трудно просчитать еще и потому, что клиент может открыть счет в одном, а снимать наличные, осуществлять платежи по кредитам и т. п. — во всех остальных. К какому отделению отнести доходы от этих операций? Я задавал этот вопрос нашим акционерам и до сих пор не получил ответа.

Но я точно знаю, что есть минимально допустимое количество отделений, которое позволяет эффективно продавать розничные продукты и достаточно качественно обслуживать клиентов. Ведь выше головы не прыгнешь. Отделение, работающее даже 12 часов в день, может принять ограниченное число людей.

Нельзя забывать и о том, что в России очень большую роль играют наличные деньги. Человек, получивший авто-

ДОСЬЕ

МЕЖДУНАРОДНЫЙ МОСКОВСКИЙ БАНК учрежден в 1989 году на основании специального постановления Совмина СССР. В число его учредителей наряду с Внешэкономбанком (20%), Сбербанком (10%) и Промстройбанком (10%) вошли также пять международных банков (Bayerische Vereinsbank AG, Creditanstalt-Bankverein, Banca Commerciale Italiana, Credit Lyonnais и Kansalis-Osaki-Pankki). Каждому из них досталось по 12% ММБ. В 2001 году ММБ объединился с Банком Австрия Кредитанштальт (Россия). А в 2004 году у ММБ появился контрольный акционер в лице немецкой HVB Group (образована в результате слияния HypoVereinsbank и Bank Austria Creditanstalt), которая консолидировала 53% акций банка. Финской Nordea принадлежит 26% ММБ, BCEN Eurobank, ныне находящемуся в сфере интересов Внешторгбанка, — 16%, а ЕБРР — 5%. На сегодня капитал ММБ превышает \$400 млн. Кредитный портфель — около \$2,5 млрд, из них на долю частных лиц приходится более \$270 млн. У банка шесть филиалов и 17 отделений.

кредит, потом погашает его наличными. Ну и очень хорошо. Главное, что он возвращает деньги. Но для таких операций нужно иметь специально отведенные помещения, кассиров и т. д.

Мы запланировали до конца года иметь в Москве 27 отделений. Я однажды разговаривал с одним из руководителей Banco Popular Espanol (BPE). Отличный банк. Эталон в рознице. У них соотношение расходов и доходов меньше 40, то есть они тратят меньше 40 центов, чтобы заработать один евро. У нас в прошлом году было 38, но мы же небольшой банк по сравнению с ними. У них в таком городе, как Москва, было бы не менее 300 филиалов, и это несмотря на то, что они развивают электронные платежи и т. д. Другое дело, что большинство отделений BPE представляют по сути своей киоски, пункты продаж. Человек может взять потребительский кредит, узнать что-то об услуге, снять наличные. Я думаю, мы тоже будем открывать именно такие пункты.

Естественно, должны быть и более крупные отделения, например для ипотеки. Я как-то зашел в одно из наших отделений, смотрю, там собралась весьма внушительная группа людей. Спрашиваю: это что, демонстрация? Оказалось, оформляют ипотечные кредиты.

Мне кажется, что в борьбе за лидерство на российском рынке в конечном итоге победит тот банк, которому удастся создать достаточно развитую, но при этом не слишком дорогую сеть продаж.

У банка Nordea, нашего скандинавского акционера, есть лозунг — Click and Brick. То есть они развивают электронные платежи, интернет-банкинг, но вместе с тем понимают, что иногда клиенты хотят прийти и в банковский офис.

«Продажа залога — самый последний из способов решения проблемы»

СФ: Есть еще опыт General Electric Consumer Finance, предполагающий продажу финансовых продуктов через небанковские розничные сети.

ИС: В таком случае ты просто занимаешь какую-то нишу, а это не наш вариант. Мы хотим построить долгосрочные взаимоотношения со своими клиентами. Когда человек молод, ему требуется ипотека, автокредит и т. д. Потом, когда он уже многого добился в жизни, ему нужны услуги по управлению личными средствами. У нас должны быть в наличии все финансовые продукты, которые предоставляют другие банки. И цены должны быть примерно на среднерыночном уровне.

Но вот чем мы хотели бы отличаться, так это характером отношений с клиентами. Мы хотим, чтобы люди нас выбирали не из-за стоимости услуг, а потому что знали: с нами всегда можно вести диалог.

Существуют три базовых парадигмы, которые позволяют обеспечить успех в бизнесе. Это преимущество в технологиях (operation excellence), лидерство в продуктах (product leadership) и долгосрочные доверительные отношения с клиентами (customer intimacy). Банк не может одинаково успешно развиваться сразу по всем трем направлениям. Можно добиваться средних результатов в двух из них, но в одном нужно быть лидером. Мы делаем ставку на customer intimacy.

При таком подходе банк берет на себя достаточно серьезные обязательства. Клиент может оказаться в очень непростой ситуации и попросить помочь ему. И если мы все время говорим



Александра Морозова

Руководитель направления «DVD/ Видео» интернет-магазина Ozon.ru

рекомендует:

ЛУЧШИЕ ПОДАРКИ к 8 марта на DVD:



Фильмы Эльдара Рязанова. Том 1 (5 DVD)

Любимые всеми поколениями фильмы «Карнавальная ночь», «Гусарская баллада», «Берегись автомобиля», «Ирония судьбы, или С легким паром!» и «Служебный роман» составили коллекцию лучших работ самого известного отечественного режиссера Эльдара Рязанова.



Фильмы Георгия Данелия (5 DVD)

Фильмам признанного мастера комедии Георгия Данелия «Афоня», «Я шагаю по Москве», «Мимино», «Осенний марафон» и «Кин-дза-дза» свойственна особая лиричность и глубина образов. Герои картин попадают в смешные, грустные, а порой драматические ситуации.



Фильмы Леонида Гайдая. Том 1 (5 DVD)

Комедии Леонида Гайдая «Самогонщики», «Деловые люди», «Операция «Ы» и другие приключения Шурика», «Кавказская пленница», «Бриллиантовая рука» отличаются искрометным юмором, веселыми приключениями героев и стали классикой отечественного кинематографа.



Джаз (4 DVD)

«Джаз» — это сериал поразительного качества, это грандиозная панорама музыкальной истории Америки... Здесь собрано все, что нужно знать о джазе — все стили, все великие звезды: Луи Армстронг, Дюк Эллингтон, Бенни Гудман, Гленн Миллер и другие.



Гордость и предубеждение (2 DVD)

Роскошные интерьеры величественных аристократических особняков, красивые пейзажи старой сельской Англии, великолепные костюмы, прекрасная игра актеров, любовные интриги и романтические чувства в этой блестящей экранизации мелодрамы Джейн Остин.



**Подарочные
сертификаты
Ozon.ru**

Как сделать заказ на Ozon.ru? Это очень просто:

Через Интернет:

- зайдите на сайт www.ozon.ru/dvd
- положите товар в корзину
- оформите заказ

По телефону:

- (495) 797-92-84 в Москве
- (812) 140-60-61 в Санкт-Петербурге



клиенту: «Мы с тобой», — то нужно быть с этим человеком и в трудную для него минуту. Отношения строятся на взаимном стремлении к оптимальному решению проблем.

Сотрудники банка, которые общаются с клиентом, должны очень хорошо его знать. Это серьезная задача. Но мы стремимся достичь именно такого уровня во взаимоотношениях с клиентами.

СФ: То есть в случае, если клиент, взявший у ММБ ипотечный кредит, вдруг потеряет работу и окажется на грани технического дефолта, вы не станете отнимать у него квартиру?

ИС: Надо смотреть, есть ли возможность реструктурировать кредит. Нам ведь не нужна квартира — мы банкиры, а не риэлтеры. Если мы видим, что ситуация временная, что человек — профессионал и в течение, например, полугода найдет работу, то тогда надо идти на реструктуризацию. Это нормальное явление в банковском деле.

Для меня как для банкира продажа залога — самый последний из возможных способов решения этой проблемы, потому что, как правило, залоги реализуются по ценам, неблагоприятным как для заемщика, так и для кредитора.

Здесь опять возникает вопрос о размере капитала, потому что банк должен иметь ресурсы для реструктуризации кредитного портфеля, создания резервов под проблемные ссуды, списания безнадежных активов. Рост рынка не может быть вечным. Сейчас Россия на подъеме, но мы должны отдавать себе отчет, что через несколько лет могут настать другие времена. Они не должны обернуться кризисом, подобным тому, который случился в 1998 году.

«Среднему классу придется питаться не в кафе „Пушкин“, а в „Русском бистро“»

СФ: Какие банки — частные или государственные — скорее всего пострадают в случае кризиса?

МНЕ КАЖЕТСЯ, ЧТО В БОРЬБЕ ЗА ЛИДЕРСТВО НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ В КОНЕЧНОМ ИТОГЕ ПОБЕДИТ ТОТ БАНК, которому удастся создать достаточно развитую, но при этом не слишком дорогую сеть продаж

ИС: Когда наступает кризис, все зависит от того, есть ли у банка акционер, который может его поддержать. Простой пример — ситуация, в которой оказались Альфа-банк и Гута-банк летом 2004 года. Акционеры Альфа-банка заявили: «Мы стоим за банком и гарантируем его платежеспособность». Банк работает и сегодня. Акционеры Гута-банка поступили принципиально иначе. Теперь вместо Гута-банка есть ВТБ 24.

Банковское дело построено на leverage (соотношение собственных и заемных средств. — **СФ**). Доля капитала в пассивах банка составляет в лучшем случае 15–20%. Поэтому важно, чтобы банки всегда профессионально управляли своей ликвидностью. Банкротятся не те банки, которые теряют капитал, а те, которые не являются ликвидными. Даже имея отрицательный капитал по международным стандартам, ММБ очень вырос за 1998–2000 годы. Просто клиенты нам доверяли. Они знали, что для НВБ, который больше, чем вся российская банковская система, не является проблемой удержать на плаву отдельно взятый ММБ. В конце 1998 года ММБ был одним из немногих банков, в котором каждый понедельник проходил кредитный комитет, и мы принимали решения о выдаче новых кредитов, а не только о продлении старых. Нельзя было терять клиентов.

СФ: Что может спровоцировать новый кризис?

ИС: Как правило, удар по банковской системе может быть нанесен в двух направлениях — по ликвидности и по активам. В 1998 году сработали оба этих фактора. Но если взять, например, мою родную Финляндию, то в 1994–1995 годах каждый банк имел огромную долю проблемных кредитов. Однако Центральный банк обеспечил их ликвидностью. Все частные клиенты обслуживались в обычном режиме. Они даже не задумывались о том, что в банкомате может не оказаться денег. Потом была произведена реструктуризация, почти полностью ушли с рынка сберегательные банки и т. д.

Я не думаю, что российской банковской системе грозит кризис ликвидности. В стране деньги есть. Да и ЦБ сейчас больше внимания обращает на сохранение стабильности банковской системы, нежели в 1998 году. Проблемы могут возникнуть из-за ухудшения качества активов. Но не у всех банков, а только у некоторых.

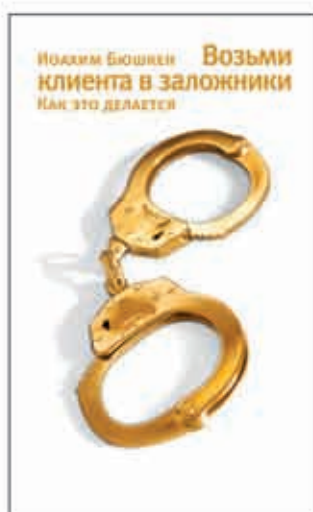
СФ: По прогнозам Standard & Poor's, доллар может в этом году подешеветь на 45%. Это довольно сильно ударит по среднему классу, зарплата которого, как правило, привязана к курсу американской валюты. Вы не опасаетесь за платежеспособность этой категории своих заемщиков?

ИС: Ну, если у них и кредиты в долларах, то тогда ничего страшного. Только этому среднему классу придется питаться не в кафе «Пушкин», а в «Русском бистро», чтобы по-прежнему была возможность расплачиваться с банком по кредиту. **СФ**

УЖЕ в продаже



**МНОГИЕ ДЕЛАЮТ ЭТО,
НО НИКТО
НЕ РАССКАЗЫВАЕТ КАК...**



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ **СЕКРЕТ ФИРМЫ**

WWW.SF-ONLINE.RU/BOOKS
(495) 960-3118 ДОБАВОЧНЫЙ 2135

СПАСАЯСЬ ОТ ФИНАНСОВЫХ ПРОБЛЕМ, ТУРИСТИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ DEEPTOUR РЕШИЛА «ПРОДАТЬСЯ» МЕЖБИЗНЕСБАНКУ. НО ПЕРЕГОВОРЫ С БАНКИРАМИ ПОКА ПРИВЕЛИ ЛИШЬ К НОВЫМ ПРОБЛЕМАМ. текст: дмитрий крюков

Опасная глубина

ДОСЬЕ

КОМПАНИЯ DEEPTOUR создана в 1993 году. Владелец — основатель и генеральный представитель Deeptour в странах СНГ Имран Назаров (у компании были три представительства в Египте, по одному — в Турции и Тунисе). От агентской к операторской деятельности Deeptour перешла в 1999 году, когда организовала собственные групповые поездки в Египет. Эта страна стала для компании основным направлением бизнеса на зимний период, тогда как летом ставка делалась на Турцию. По данным информационной службы «Банко», среди российских туроператоров Deeptour ранее занимала четвертую–пятую позиции на турецком и египетском направлениях. За 2005 год компания отправила на отдых около 180 тыс. туристов, а ее оборот составил \$85 млн.

в Испании и на Кубе. Однако сделка так и не состоялась. По словам Имрана Назарова, его смутило, что за минувший летний сезон у Oeger Tours накопились крупные долги перед партнерами-хотельерами. В январе прошлого года Oeger Tours вышла на российский рынок, купив 50-процентную долю в компании «Анекс тур». Компания Назарова на тот момент чувствовала себя превосходно, поставив на 2005 год весьма амбициозные задачи.

Из агентов в конкуренты
DEEPTOUR ВЫРОСЛА В КРУПНОГО ОПЕРАТОРА из обычного агентства — посреднической фирмы, продающей чужие туры. Имран Назаров основал компанию в 1993 году (для молодого москвича родом из Азербайджана это был первый опыт в бизнесе). Первоначально Deeptour работала на турецком направлении, а к летнему сезону 1999 года вышла на столь различные показатели по отправке туристов,

Желание обслужить как можно больше туристов принесло Deeptour одни расстройства

Deeptour, один из лидеров на турецком и египетском направлениях, этой зимой отказалась от продажи горнолыжных туров в Турцию, а с 11 января компании пришлось приостановить работу и с Египтом.

Межбизнесбанк, о сделке с которым владелец Deeptour **Имран Назаров** объявил еще в октябре прошлого года, не спешит покупать долю в компании. Но и не отказывается от предложения. Deeptour между тем лишилась своих представительств в Египте и сейчас пытается их восстановить.

Искать партнера Имран Назаров начал после крайне неудачного для его компании

летнего сезона 2005 года. Тогда на туристическом рынке стали поговаривать о солидных долгах, набравшихся у Deeptour. Любопытно, что в свое время компания отказалась от перспективного альянса. Осенью 2003 года 49% ее акций была готова купить немецкая фирма Oeger Tours, владеющая чартерной авиакомпанией Atlas, сетью отелей Majesty в Турции, а также гостиницами

У Deeptour сложился имидж поставщика дешевого продукта для массового туриста — трехзвездные отели, дешевые чартеры, сервис без изысков

что Назаров решил перейти к самостоятельной деятельности и помимо Турции осваивать еще и Египет.

Но превращение компании из агента в оператора (несомненно, тут не обошлось без приобретенных за прошедшие годы связей с отелями и перевозчиками) не понравилось ее бывшим партнерам. Как утверждает Имран Назаров, желание старожилов рынка остановить молодого игрока вылилось в ряд налоговых проверок. В феврале 2002 года в отношении руководства ООО «Дип туризм» (компания принадлежала торговая марка Deeptour) было возбуждено уголовное дело по факту уклонения от уплаты налогов в особо крупных размерах. Налоговые полицейские определили сумму недополученных казной средств — \$750 тыс.

Имран Назаров занял жесткую позицию и вознамерился доказать сфабрикованность заведенного против него дела. Чтобы вникнуть в тонкости юриспруденции, бизнесмен даже поступил на юридический факультет Института международного права и экономики имени Грибоедова. Настоящность владельца Deeptour была вознаграждена — в августе 2003 года уголовное дело закрыли в связи с отсутствием состава преступления (как отмечалось в постановлении, «в ходе следствия доказательств об уклонении руководителей ООО «Дип туризм» от уплаты налогов не добыты»).

Внимание со стороны одной из крупнейших туристических компаний Европы с оборотом около \$10 млрд в год — Oeger Tours — показало: Deeptour заняла место в числе лидеров российского рынка.

ПРОМАХИ

Компания Deeptour:

- сделала ставку на новые отели в Турции, которые предложили хорошие скидки, но не успели открыться к началу сезона;
- отказалась от предварительного выкупа номеров в популярных турецких отелях;
- в отличие от конкурентов недостаточно оперативно формировала спецпредложения;
- опоздала с открытием нового направления (Тунис).

ка. В конце 2003 года Имран Назаров (к слову, в должности генерального представителя Deeptour в странах СНГ и Балтии) мог авторитетно заявить: «Назвать окончательно сложившимся туристический рынок в России я бы не решился. Тем не менее явные лидеры на ряде направлений присутствуют. Deeptour в их числе. И уступать свои позиции мы не собираемся. Мы уже прошли этап гонки за объемами и в следующих сезонах собираемся



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ
СЕКРЕТ ФИРМЫ

конференция

Формирование и защита конкурентных преимуществ Юридическая поддержка стратегии компании

5 апреля 2006 год, Москва, гостиница «Золотое кольцо»

Конференция адресована руководителям, директорам по стратегии и развитию бизнеса, корпоративным юристам, советникам по правовым вопросам.

На конференции будет обсуждаться роль юридической стратегии в развитии бизнеса и защите конкурентных преимуществ компании. Осмысленная, последовательная и наступательная юридическая стратегия является очень мощным и действенным оружием в неценовой конкурентной борьбе. В соответствии с этим роль и смысл деятельности юридической службы на предприятиях должны быть радикально изменены. Юридическая служба из сервисного «центра затрат» превращается в центр создания стоимости и источник стратегического развития бизнеса.

Основные вопросы конференции:

- Организация взаимодействия юридической службы и управленческой структуры компании: принятие совместных решений
- Суд как инструмент конкуренции
- Налоговая стратегия компании в условиях конкурентной борьбы
- Инновационная деятельность и защита интеллектуальной собственности
- Экспансия иностранного бизнеса на российский рынок: на чьей стороне право?
- Монополии и законная «борьба» с ними
- Защита от недружественных поглощений, выстраивание корпоративной обороны

Стоимость участия — \$400 (без учета НДС)

Специальное предложение

Каждый третий участник от одной компании посещает конференцию бесплатно
Для подписчиков ИД «Секрет фирмы» предусмотрена скидка 10%
Регистрация по тел.: (495) 960-3118, 797-3171, 504-17-31 доб.20-47
e-mail: conference@sf-online.ru

Партнер



ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМ
И ИЗОБРЕТАТЕЛЯМ

ТЕЛЕКАНАЛ



ПРИГЛАШАЕТ

ПРИНЯТЬ УЧАСТИЕ
В ПЕРВОЙ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРОГРАММЕ
НА РОССИЙСКОМ ТЕЛЕВИДЕНИИ



Нужен стартовый капитал?

от \$1 до \$1 000 000

5 крупных БИЗНЕСМЕНОВ готовы рискнуть
своими деньгами и вложить от \$1 до \$1 000 000
в любую интересную идею.

Звони: +7 (495) 783-7300

Пиши: idea@tnt-tv.ru

Заполни анкету:

www.tnt-tv.ru/casting/idea

сконцентрироваться на качестве работы, что должно позволить нам окончательно укрепиться на рынке, а в рейтингах, возможно, занять и более высокие позиции».

Облагораживание бизнеса

ЗАЯВИВ О СТРЕМЛЕНИИ к качественным показателям, Имран Назаров уловил правильную тенденцию.

У Deertour на тот момент сложился имидж поставщика дешевого продукта для массового туриста: трехзвездные отели, дешевые чартеры, сервис без изысков. Однако за 10 лет существования российского туризма низкая цена перестала быть определяющим критерием при выборе тура. Более того, в некотором роде она стала мешать развитию бизнеса. «Это в 1990-х люди ехали на отдых, даже не зная названия отеля, лишь бы подешевле, — считает Анна Подгорная, генеральный менеджер по продажам компании „Пегас туристик“ (специализируется на организации отдыха в Турции и Египте). — Потом ситуация поменялась. Сегодня слишком низкая цена может даже вызывать подо-

РЫНОК

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ВЫЕЗДНОГО ТУРИЗМА в России — Турция и Египет, ежегодно принимающие около 2 млн и 1 млн россиян соответственно.

Организацией отдыха в этих странах занимаются в основном операторы с турецкими корнями. Пальму первенства удерживает группа компаний Tez Tour, работающая на российском рынке с 1994 года. В настоящий момент в ее состав входят 10 международных турфирм, обеспечивающих отправку туристов из России, Украины, стран Балтии и Казахстана. По данным Tez Tour, в 2004 году оборот группы составил \$163 млн.

Вторую позицию на массовых выездных направлениях традиционно занимает компания «Пегас туристик», возглавляемая турецким бизнесменом Рамазаном Акпынаром. Ее оборот в 2004 году составил \$124 млн (данные за прошедший год пока не опубликованы). К паре лидеров стремительно приближаются TUI Mostravel Russia, образовавшаяся летом 2004 года в результате альянса международного концерна TUI с российским оператором «Мостравел», а также компания Coral Travel. Последняя входит в международную группу компаний Odeon Tourism International (OTI).

зрение в качестве предоставляемых услуг и отпугнуть клиента».

В рамках новой стратегии Deertour стала диверсифицировать пакет своих предложений. Оставаясь массовым туроператором, работающим с минимальными наценками — цены у нее были в среднем на \$50–70 ниже, чем на аналогичные туры у конкурентов, — компания занялась более состоятельными любителями заграничного отдыха. За доплату в \$700 им предлагались услуги VIP-сервиса: ускоренный проход таможи в аэропорту прилета, персональный гид, индивидуальные экскурсии, трансферы на машинах представительского класса и так далее.

Наряду с этим Deertour начала искать на массовых направлениях неизбитые ниши. Например, зимой 2003–2004 годов компания наладила отправку туристов на ранее неизвестный в России египетский курорт Марса-Алам, где до этого подавляющее большинство отдыхающих составляли итальянцы. Deertour в числе первых российских туроператоров взялась за горнолыжные туры в Турцию, заключив эксклюзивный договор с Polat Renaissance Erzurum — единственным пятизвездным отелем на курорте Паландокен. Перспективность этого направления не вызывала сомнений: горнолыжников в Турции привлекали относительно невысокие цены (недельный тур с перелетом стоил \$700–800) и излюбленная система all inclusive.

Имран Назаров не отказался и от количественных показателей — от увеличения турпотока. Он обратил внимание на региональные рынки, где конкуренция между продавцами туров была менее жесткой, чем в Москве. В 2004 году уполномоченные представительства оператора — независимые компании, согласившиеся работать под вывеской Deertour, — открылись в 19 крупнейших городах страны, в том числе в Санкт-Петербурге, Нижнем Новгороде, Казани, Самаре, Волгограде и Екатеринбурге.

Реализация установки на качественный отдых проходила не без сбоев. К примеру, в декабре 2003 года 160 туристов, завезенных Deertour на Паландокен, не смогли заселиться в отель. Согласно официальной версии, из-за сложных метеоусловий, затруднивших вылет обратных рейсов, прежние постояльцы не смогли вовремя освободить номера. Однако некоторые эксперты российского туристического рынка утверждали, что Deertour вовремя не за-

«Летом 2005 года мы попытались расширить поток на турецком направлении примерно в два раза. В итоге обозы, так сказать, не успевали за наступающей линией фронта»

платила отель за размещение. «В случае своевременной оплаты вряд ли владельцы отеля решились бы некорректно поступить с клиентами значимого партнера», — утверждали сторонники этой версии.

Но в те времена у Deertour были лишь единичные просчеты. Подломил ее бизнес 2005 год, когда компания, вольно или невольно, сделала сразу несколько серьезных промахов.

Пляж ошибок не прощает
«ЛЕТОМ 2005 ГОДА мы попытались расширить поток на турецком направлении примерно в два раза, — признается начальник отдела маркетинга Deertour **Игорь Киселев**. — В итоге обозы, так сказать, не успевали за наступающей линией фронта».

Компания еженедельно «поднимала» 12–13 чартерных цепочек из Москвы

и других городов России. При этом значительная ставка делалась на новые объекты размещения: в тот сезон только в Анталии открылось 25 отелей, и, чтобы закрепиться на рынке, они предлагали хорошие скидки. Однако многие из этих отелей оказались не готовы к полноценной работе. «Мы бронируем номер на 1 июля, а нам заявляют: отель открывается 10-го, — вспоминает Игорь Киселев. — Естественно, это негативно влияло на имидж не только отеля, но и нашей компании».

Готовясь к рывку, Deertour предпочла не замораживать деньги, тратя их на выкуп накануне сезона так называемых гарантированных номеров. Это стало еще одной ошибкой. Бронирование номеров по запросу в высокий сезон оказалось крайне проблематичным: популярные

ВЫНКУЖЕДМАРЬЕТЧАЭНРИПЬЕАБЧ
ГОБИХДЗАЩОКНЕДНСАЧЮНАБЮЖОИ
ЭЛУЖИПРАЕВЕЛЕКНДАИРЕОТОЭФА
ЖОНТРЕААТСЛАУЕЛВАЫКОЕФУТИШ
МДИКСАТУАРОИБУУЦИПОЯАСЮЙБО
ВОРХЦРЕНПУОАЧЕКНИЮМОЕПРКИО
ЦАРПЬРКОИДЗЕВОРДЕСТЭВАОИМЬ
ФРИДУЦЙБОСВЮИКСУТОАПЕРМЭЗУ
БАЕВОТОКИМАТЧЕВИЫЗЭАЦОТИБЯ
ЗОКАПЯОСЕИТВАМАЖВАЭОТКЮБФО
АМШРОЕЛЕШАЕНАДОИКЯЙВТДОЕНБ
СГЮЦПКРОДЕНАСАОЖЛЮТОИНАБГЗ
АВИЦКЮАЖРОЕЗАНГРИТЦЬАЖМЕРЦ
ЦЛООЕГКИСТЕТИКАКИОАВЯАНКИЕ
ВОНФОИКНАНРИСБАРМИШЕЦНИКЯЦ



Клиентам Deeptour прошлым летом пришлось дожидаться, пока для них найдут номера в отелях

«Мы собираемся сделать компанию максимально дорогой. Мы поможем этому туроператору слиться с иностранным владельцем через два-три года»

объекты размещения были заняты туристами других компаний.

За просчеты Deeptour расплачивались ее клиенты. Так, 25 августа группа из 28 человек ждала в Анталье расселения шесть часов. Двумя днями позже других туристов и вовсе не разместили в заказанной гостинице, а дали номер в отеле более низкой категории.

Руководство Deeptour просчиталось и с ценообразованием. Летом 2005 года компания «выбрасывала» спецпредложения на рынок недостаточно оперативно, вследствие чего лишилась части своих традиционных клиентов.

Наконец, не принесло ожидаемой прибыли и новое для Deeptour направление — Тунис. В 2004 году в раскрутку этого направления на российском рынке вложились многие крупные туроператоры: «Пегас туристик», ВАО «Интурист», ICS Travel Group, «Капитал тур» и другие. В результате число отдохнувших в Тунисе выросло с 73 тыс. в 2003 году до 100 тыс. туристов в 2004-м.

Однако летом 2005 года на тунисском направлении имела место стагнация. «Мы приняли столько же туристов из России, сколько и в предыдущем году», — объясняет **Ахмед Слума**, экс-директор пред-

ставительства министерства по туризму Туниса в России и странах СНГ. — Приросту помешали две причины: во-первых, отмена майских праздников, а во-вторых, год был очень успешным для нас на мировом рынке. В июле—августе, когда к нам обычно приезжали россияне, отели были заняты туристами таких мировых гигантов, как, например, TUI и Thomas Cook».

Когда в августе 2005 года из Deeptour ушел **Сергей Бураков**, долгое время возглавлявший отдел чартерных перевозок, о компании Назарова стали поговаривать, будто она испытывает финансовые трудности и вскоре покинет рынок. Естественнo, в самой Deeptour эти слухи опровергали. А в начале октября обстоятельства приняли совершенно неожиданный оборот. Имран Назаров заявил о продаже 50% акций своей компании Межбизнесбанку, клиентом которого Deeptour являлась с 2004 года.

Выплывет — не выплывет В САМОМ МЕЖБИЗНЕСБАНКЕ, по словам заместителя председателя правления **Бориса Мареева**, окончательное решение о покупке доли в Deeptour еще не приняли. Но 50% акций туроператора с годовым оборотом в \$85 млн там предва-

рительно оценили в \$5 млн. И уже строят планы относительно его будущего.

«Мы собираемся сделать компанию максимально дорогой», — объясняет Борис Мареев. — В перспективе планируем привлечение западного капитала. Думаю, мы поможем этому туроператору слиться с иностранным владельцем, например через два-три года». Он добавляет, что в Межбизнесбанке надеются увидеть клиентов Deeptour в числе своих вкладчиков.

Имран Назаров также говорит о необходимости инвестиций для роста Deeptour. «Нехватка собственных средств не позволяет бизнесу успешно развиваться, лишает возможности вести конкурентную борьбу с западными компаниями и, в конечном итоге, мешает улучшать качество обслуживания туристов», — объясняет он подоплеку готовящейся сделки. Скептики же полагают, что продажа доли Deeptour — это все же не столько вызов западным конкурентам, сколько крайняя антикризисная мера. «Этот оператор всегда вел жесткую маркетинговую политику, работал в сегменте низких цен», — говорит представитель туристического рынка, пожелавший остаться анонимным. — Очевидно, запас прочности был исчерпан».

Замораживание продаж горнолыжных туров в Турцию и пляжных в Египет в Deeptour объясняют позицией Межбизнесбанка: чтобы провести аудит компании, банковские специалисты предложили «на время», до летнего сезона, свернуть финансовые потоки. С точки зрения экспертов, побочные эффекты этого решения очевидны. «Не могу сказать, что это конец, но, как показывает практика, если фирма ушла „из обоймы“, она редко возвращается назад», — выражает общее мнение вице-президент группы компаний «Интаэр» **Алексей Сергеечев**.

Тем не менее, как уверяет Игорь Киселев, этим летом компания продолжит туроператорскую деятельность по своим основным направлениям — Турции и Египту. «К сожалению, мы не совсем успеваем», — уточняет он. — Многое приходится начинать с нуля: это и вопросы технического характера, и, главное, кадровые. Приходится заново открывать принимающие офисы на курортах. Люди, бывшие там, теперь работают в других фирмах и для нас уже недоступны. Однако и мы, и наши банковские партнеры рассчитываем на тот же объем продаж, который был в 2005 году». **СФ**

Как подписаться на журнал «Секрет фирмы»

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ РЕДАКЦИЮ

Оформив подписку **через редакцию на московский адрес**, вы будете получать журнал в офис (курьерская доставка в пределах МКАД по понедельникам) или на домашний адрес (через почтальона вашего отделения связи).

В регионах РФ доставка издания осуществляется заказной бандеролью (при выборе данного варианта вы можете быть уверены в сохранности полученной почты).

До 1 мая 2006 года возможно оформление годовой подписки по льготной цене — 1551 руб.*
подписной купон

Заполните подписной купон

ФИЗИЧЕСКИЕ ЛИЦА

Заполните **ксерокопию** квитанции об оплате, оплатите в любом отделении Сбербанка России и отправьте в редакцию вместе с подписным купоном

ЮРИДИЧЕСКИЕ ЛИЦА

Отправьте заполненный подписной купон по факсу (495) 795-3065 или по e-mail: podpiska@sf-online.ru, сопроводив его **полными банковскими реквизитами**. После получения этих документов, вам будет выставлен счет. Оплатив счет, отправьте по факсу в редакцию копию платежного поручения.

КВИТАНЦИЯ ОБ ОПЛАТЕ (только для физических лиц)

ДА, я хочу подписаться на журнал «Секрет фирмы» со следующего месяца

Подписка со следующего месяца считается оформленной при условии поступления денег на р/с редакции до 20 числа текущего месяца. При несоблюдении данного условия подписка будет оформлена с месяца, соответствующего указанным требованиям.

Стоимость подписки* на месяц:

с марта по июнь — 132 руб.

с июля — 145,2 руб.

* Все цены указаны с учетом НДС

Фамилия

Имя

Отчество

Почтовый адрес:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом корп. кв.

Телефон

E-mail

Подпись

Дата

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ
для юридических лиц

Банковские реквизиты плательщика:

ИНН/КПП

Полное юридическое название

Юридический адрес

р/с

к/с

Банк

БИК

Извещение

ИНН/КПП 7701549803/770101001

ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва

р/с № 40702810100001403071

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

Плательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

Кассир

Квитанция

ИНН/КПП 7701549803/770101001

ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва

р/с № 40702810100001403071

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

Плательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

Кассир

Подписка с любого месяца
Гарантированная доставка

АДРЕС РЕДАКЦИИ И ИЗДАТЕЛЯ
105066, Москва, Токмаков пер., д. 23, стр. 1
Телефоны для справок:
(495) 267-3768, 795-3065
многоканальный (495) 960-3118
факс (495) 797-3171 (круглосуточно)
e-mail: podpiska@sf-online.ru

Можно заполнить регистрационную форму на нашем сайте www.sf-online.ru (раздел «Подписка»), а также получить подробную информацию, связавшись с нами по тел.: **(495) 795-3065, 267-3768**

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ В ЛЮБОМ ОТДЕЛЕНИИ СВЯЗИ РОССИИ

Подписные индексы: в Каталоге Агентства «Роспечать» **17400** — на любой срок
и в Каталоге «Почта России» **99657** — на любой срок.
Ответственность за доставку несут предприятия почтовой связи.



«Волготанкер» согласен «уплыть» к государству

«Волготанкер» идет ко дну

Крупнейшее речное нефтеналивное пароходство страны «Волготанкер» попросило государство национализировать его после того, как сумма налоговых претензий к компании в пять раз превысила ее стоимость. Впервые налоговая служба Самарской области обвинила «Волготанкер» в сокрытии налогов еще в конце 2004 года, и к нынешнему моменту задолженность компании за 2001–2004 годы составляет 3,3 млрд руб. К тому же осенью 2005-го по решению суда было арестовано имущество пароходства на сумму 1,4 млрд руб. Так что даже если бы «Волготанкер» захотел расплатиться с долгами, распродав свой флот из 353 судов, он попросту не смог бы этого сделать. Впрочем, пароходство все равно не покрыло бы задолженности: по заключению, сделанному несколько лет назад НТЦ «Передовые технологии оценки», рыночная стоимость компании составляет лишь 677 млн руб.

Как отмечают в компании, «Волготанкер» готов к любым формам национализации, потому что иных путей сохранить предприятие не осталось. Из-за действий налоговиков перевозчик нефти практически остановил работу. Однако государство, владеющее 20% акций «Волготанкера», никакого интереса к нему не демонстрирует. Более того, год назад Росимущество даже готовило госпакет к продаже с аукциона, но тот был отложен. С другой стороны, вряд ли на «Волготанкер» найдется покупатель среди коммерческих структур. По мнению аналитика ИК «Перспектив» Дмитрия Мангилева, интерес к значительно подешевевшему из-за долгов нефтеперевозчику в лучшем случае могут проявить специализированные компании — речные пароходства.

Удачливая «дочка»

Размещение альтернативного оператора «Комстар — Объединенные телесистемы» на Лондонской фондовой бирже оказалось вторым среди российских IPO по объему привлеченных средств.

35% акций компании было продано за \$1,06 млрд. Статус рекордсмена по-прежнему сохраняет за собой владеющая «Комстаром» АФК «Система», которой год назад удалось выручить от размещения на LSE \$1,56 млрд. «Комстар-ОТС» работает на рынке услуг фиксированной связи, передачи данных, доступа в интернет, платного телевидения и обслуживает более 4 млн абонентов. Отраслевые аналитики оптимистически оценивают итоги IPO «Комстара». «При такой цене акций „Комстар“ должен иметь рыночную капитализацию в \$3,03 млрд, — отмечает аналитик „Тройки Диалог“ Евгений Голосной. — Он был оценен на одном уровне с быстрорастущими операторами, работающими на других развивающихся рынках, в том числе в странах Восточной Европы». Это означает, что инвесторы проявили интерес к «Комстару» не как к крупной российской телефонной компании в преддверии приватизации «Связьинвеста», а, скорее, как к интегрированному оператору, сопоставимому по размеру с рядом восточноевропейских компаний.

«МТУ-Интел» дотянулся до Голливуда

Голливудские кинокомпании впервые решились на сотрудничество

цифра

3

крупнейшие

реки Малайзии — Кланг, Селангор и Лангкат, протекающие через столичный регион страны, намерено приватизировать местное правительство. Кабинет министров уже утвердил схему, предусматривающую, что любая частная компания сможет получить право на использование главных рек Куала-Лумпура и штата Селангор для получения прибыли. Единственным условием малайзийских чиновников является поддержание чистоты вод и перечисление части доходов, получаемых от эксплуатации рек, в бюджет страны.

Правительство готово предоставить реки в распоряжение частных предпринимателей не менее чем на 30 лет, в течение которых последние обязаны укрепить берега, углубить дно для предотвращения разлива рек в сезон дождей. Кроме того, бизнесмены должны развивать на малайзийских реках экотуризм и создавать зоны для занятия водными видами спорта.

Один из инициаторов проекта, председатель комитета по инфраструктуре и коммуникациям штата Селангор Абдул Фата Искандар уверен, что подобные меры помогут стране в решении экологических проблем и принесут казне немалые деньги. Правда, о точной сумме Искандар предпочел умолчать. «Правительство штатов и федеральной территории Куала-Лумпур вынуждены тратить значительные средства на своевременную очистку рек и поддержание их берегов в надлежащем состоянии. Тем не менее в этом деле госведомствам не всегда сопутствует успех. Отныне содержание рек не только перестанет быть убыточным, но и будет приносить стране доход», — заявил он. □

тренд

«Финам» дал течь

На российском рынке ворованных баз данных расширяется ассортимент. На днях он впервые пополнился данными о клиентах брокерской компании. Мошенники выставили на продажу за \$50 тыс. сведения о клиентах «Финама». Похитителем информации оказался бывший сотрудник ростовского представительства компании. Как выяснилось в ходе расследования, он просто унес винчестер с данными из филиала, закрытого летом прошлого года. По словам пресс-секретаря

«Финама» Владислава Кочеткова, поймать похитителя помогли конкуренты. Получив рассылку с предложением купить базу, сразу несколько брокерских компаний сообщили о произошедшей утечке прямо в «Финам». Переданная ими информация и помогла быстро поймать преступника. В последнее время случаи краж конфиденциальной информации на российском рынке участились. Так, в конце прошлого года было объявлено об утечке базы крупнейшего российского регистратора — «НИКойла», а чуть раньше на рынке появилась информация о доходах налогоплательщиков, украденная из ФНС. Кроме того, злоумышленники неоднократно запу-

скали в продажу информацию из ЦБ и Пенсионного фонда, а также базы данных российских сотовых компаний. Чтобы предотвращать такие утечки, Профессиональная ассоциация регистраторов, трансфер-агентов и депозитариев (ПАРТАД) уже начала разработку поправок в законодательство, ограничивающих доступ госчиновников к базам регистраторов.

Как сообщил **СФ** председатель совета директоров ПАРТАД Виктор Плескачевский, концепция документа уже готова, а его обсуждение в Думе может начаться в феврале. Определенный оптимизм вселяет и последний инцидент с «Финамом», свидетельствующий о том, что в борьбе с мошенниками компании уже и сами начали объединять усилия. □

Крупнейшие утечки информации на российском рынке

Когда произошла утечка	Раскрытая информация
Середина 1990-х	Телефонные базы МГТС
1996 г.	Списки абонентов сети «Билайн»
Октябрь 2002 г.	Данные Госкомстата с итогами переписи населения РФ
Ноябрь 2003 г.	Списки абонентов МТС
Ноябрь 2004 г.	Информация Пенсионного фонда о месте жительства и доходах москвичей и жителей Подмосковья за 1999–2002 гг.
Апрель 2005 г.	База данных ЦБ о банковских операциях с апреля 2003 по декабрь 2004 г.
Октябрь 2005 г.	Реестр «НИКойла» с данными об акционерах нескольких сотен российских компаний

Источник: данные «Секрета фирмы»

с российским оператором интерактивного телевидения.

Компания «МТУ-Интел», один из крупнейших российских игроков на рынке доступа в интернет и оператор платного телевидения, объявила о заключении контрактов со студиями Paramount Pictures, Buena Vista Int. и Warner Brothers. Переговоры с голливудскими компаниями затянулись более чем на полгода, так как американцы беспокоились за сохранность своей интеллектуальной собственности.

В результате абоненты, подключенные к интерактивному телевидению «Стрим ТВ», получат возможность смотреть фильмы американских кинокомпаний примерно через три-шесть месяцев после их премьеры в российских кинотеатрах — почти одновременно с выходом на лицензионных DVD. Просмотр будет осуществляться по принципу pay-per-view (оплата за каждый просмотр фильма без возможности его сохранения). Стоимость просмотра составит около \$2. Это существенно ниже стоимости лицензионного компакт-диска, которая варьируется от \$10 до \$15.

Однако отраслевые эксперты сомневаются, что этот сервис станет массово популярным. «МТУ-Интел» придется конкурировать с видеопиратами, которые умудряются «выпускать» фильмы на DVD раньше их мировой премьеры, при этом стоимость одного диска не превышает \$3–4. Кроме того, в конце 2005 года у «МТУ-Интел» насчитывалось только около 6 тыс. абонентов платного ТВ. Постоянными зрителями программ с оплатой за просмотр являются только четверть из них.

Французов пустили в Италию

В пятерку крупнейших банков мира может войти французский BNP Paribas благодаря приобретению итальянского Banca Nazionale del Lavoro (BNL).

Банк сделал предложение о покупке 48% акций итальянского банка за 4,3 млрд евро, а впоследствии BNP намерен купить и оставшиеся акции. Финансировать сделку предполагается, разместив дополнительные акции банка на 5,5 млрд евро.

Итальянский банковский рынок, один из самых перспективных в Европе, давно привлекает иностранцев. Однако их амбиции до самого последнего времени сдерживал председатель Банка Италии Антонио Фацио, не желавший допускать поглощения банков зарубежными компаниями. А за шестой по величине в стране Banca Nazionale del Lavoro разгорелась борьба между местными компаниями, превратившаяся в череду непрекращающихся скандалов. Предложения о покупке делали Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) и страховая компания Unipol Assicurazioni. Сделки сорвались, а правительство инициировало несколько уголовных дел против ряда банковских служащих. В конце прошлого года ушел в отставку Фацио, и это позволило иностранцам заявить о себе. Первым, кто сделал выгодное предложение, оказался BNP.

Аналитики уверены в том, что эта сделка таит огромные возможности для роста BNP. В глазах коллег по цеху авторитет банка уже подрос, ведь благодаря покупке BNL он может

занять по активам четвертое место в мире после японского Mitsubishi UGJ, швейцарского UBS и американского Citigroup.

Valio нашла молочные берега

Финская Valio, медлившая с открытием производства в России, все же решила построить завод в Ленобласти. Уже в следующем году здесь начнется выпуск молока и сметаны из отечественного сырья.

Производственная площадка Valio откроется на территории Гатчинского молочного завода (ГМЗ), владельцем которого является эксклюзивный дилер Valio в России «Фудлайн». По некоторым оценкам, стоимость проекта составит около 20 млн евро. Еще три года назад финны и не помышляли о производстве в России. Дело в том, что Евросоюз щедро дотировал своих сельхозпроизводителей, поэтому их цены были весьма конкурентоспособными. Сейчас ЕС урезал дотации, что побудило Valio изменить свои виды на Россию. Более того, компания не ограничится одним заводом и планирует строительство второго в Подмосковье, со вводом в эксплуатацию в 2007 году.

Примечательно, что запуск производства Valio в России произошел после того, как здесь построили заводы несколько западных производителей, работающих в смежном сегменте молочного рынка — сыра и масла (в частности, Lactalis и Hochland). По мнению маркетологов, российский рынок молочной продукции заполнен всего на треть, и места на нем хватит многим западным игрокам. □

с41



«Связной» стал миллиардером

Как и предсказывал **СФ** (№01/2006), создатель сети «Связной» **Максим Ноготков** (на фото) попал в российский «клуб миллиардеров», где до недавнего времени мобильный ритейл представлял только главный конкурент Ноготкова — глава и владелец «Евросети» **Евгений Чичваркин**.

В 2005 году оборот группы компаний «Связной» вырос на 63% и достиг \$1,05 млрд. В прошлом году «Связной» продал 3,1 млн телефонов и 4,8 млн SIM-карт. Продажи сотовых телефонов увеличились на 68%, а SIM-карт — в два раза. Рыночная доля «Связного», по оценке самой компании, составила 12,3%. В начале года у него было 854 магазина в России.

Ноготков вывел «Связной» на миллиардный рубеж ценой жесткой игры — порой на грани фола. Как и «Евросеть», «Связной» прославился эпатазирующими рекламными кампаниями. А недавно компания прекратила сотрудничество с корейским производителем телефонов LG — якобы из-за низкой рентабельности продаж этого брэнда и неудовлетворительного качества (более подробно см. **СФ** №04/2006). Характерно, что «Евросеть» в прошлом году повздорила с Samsung.

Многие участники рынка считают, что лидеры мобильного ритейла ходят по краю пропасти. Несмотря на миллиардные обороты, у «Евросети» и «Связного» очень маленькая прибыль. Конкретные цифры компании не называют, но, по мнению отраслевых экспертов, она едва ли превышает несколько миллионов долларов. В этой ситуации даже непродолжительные финансовые неурядицы могут превратить сегодняшних миллиардеров в аутсайде-

ров рынка (вспомнить хотя бы «Техмаркет», который был продан «Евросети» за долги).

АвтоВАЗ выжал гендиректора из СОКа

Волна кадровых изменений на АвтоВАЗе перекинулась на его главного поставщика — группу компаний СОК. В группе сменится президент, а гендиректор **Александр Соловьев** (на фото) уже подал в отставку.

Ставшую вакантной в июне 2005 года, после ухода **Рустема Шиянова** в большую политику, должность президента СОКа займет один из основателей компании, 35-летний **Алексей Савченков**. Сейчас Савченков является первым вице-президентом группы. Приоритетными задачами нового руководства в пресс-службе назвали техническое перевооружение компании и международную сертификацию качества ее продукции.

«Ситуация на рынке изменилась. К сожалению, правила игры определяем не мы. Поэтому необходимо показать нашим партнерам, над чем мы работаем», — заявили **СФ** в компании. Вероятно, имелось в виду, что СОК возьмет курс на партнерство с иностранными производителями: к этому компанию вынуждают напряженные отношения с АвтоВАЗом. В январе из АвтоВАЗа ушли три ключевых менеджера дирекции по сбыту — выходцы из СОКа. Все они вернулись на прежнее место работы. После этого СОК объявил о своей готовности отказаться от эксклюзивного контракта на поставки запчастей к машинам Lada, в случае разрыва которого АвтоВАЗ должен выплатить СОКу 14 млрд руб.

Также группу покинул генеральный директор управляющей компании СОК-Automotive **Александр Соловьев**, курировавший ее автомобильные активы. В пресс-службе СОКа заявили, что руководитель группы Соловьев ушел после истечения срока трудового договора. На рынке считают, что с Соловьевым расстались, поскольку он не смог наладить контакты с но-



вым руководством АвтоВАЗа. Однако же понятно, что в сложившейся вокруг автогиганта новой ситуации взваливать всю ответственность на одного человека было бы странно. На смену Соловьеву пришел его бывший заместитель **Андрей Фролов**, ранее руководивший управлением технического развития группы.

Министр-банкир

Глава МЭРТ **Герман Греф** (на фото) решил взять на себя руководство созданием Российского банка развития с капиталом \$2,5 млрд, о котором появлении которого объявил **Владимир Путин**. По словам Грефа, новый супербанк объединит Внешэкономбанк (ВЭБ), Росэксимбанк и уже существующий Российский банк развития (РосБР).



Таким образом, министр взял на вооружение высказанную в конце минувшего года идею председателя Внешэкономбанка **Владимира Дмитриева**. Однако глава ВЭБ, — а этому банку, кстати, уже принадлежит 94,6% Росэксимбанка — едва ли собирался отдавать пальму первенства Грефу. Скорее наоборот, Дмитриев хотел взять РосБР, который с недавних пор довольно плотно опекается МЭРТ, под свое крыло. Весной прошлого года замминистра экономического развития **Виталий Савельев** возглавил наблюдательный совет банка. А в конце 2005 года председателем правления РосБР стал другой бывший грефовский зам **Юрий Исаев**.

Примечательно, что до прихода в РосБР Исаев успел некоторое время поработать в ФСБ. А Виталий Савельев некогда руководил питерским банком «Россия», к созданию которого имели отношение такие друзья и соратники **Владимира Путина**, как **Геннадий Тимченко**, **Владимир Якунин** и **Юрий Ковальчук**.

Впрочем, административный ресурс **Владимира Дмитриева** тоже нельзя недооценивать. Его первый заместитель **Юрий Заостровцев**

до недавнего времени руководил департаментом экономической безопасности ФСБ. Весьма показательно и участие Внешэкономбанка в финансировании сделки по покупке «Роснефтью» «Юганскнефтегаза». А совсем недавно департамент структурных финансов Внешэкономбанка возглавил сын российского премьер-министра **Петр Фрадков**. Очевидно, вслед за демаршем Германа Грефа надо ожидать ответного хода Владимира Дмитриева.

Преступник со второй попытки

Еще один топ-менеджер ЮКОСа признан виновным.

Бывший гендиректор «Юганскнефтегаза» **Тагирзян Гильманов** осужден за неуплату налогов. Правда, арестантом он не стал — Гильманов приговорен к трем годам лишения свободы условно. Но если в течение двух лет он снова будет уличен в преступлении, то срок превратится в реальный.

Тагирзян Гильманов обвинили в том, что, будучи в 1999–2001 годах управляющим директором ОАО «Юганскнефтегаз», он продавал ЮКОСу товарную нефть, оформляя ее как сырую. Это означало, что в налоговые декларации включались заведомо ложные сведения о расчетных платежах за право пользования недрами и отчислениях в фонд воспроизводства минерально-сырьевой базы. Тем самым он фактически скрывал объемы добычи нефти. В итоге, по данным обвинения, за указанные три года «Юганскнефтегаз» недоплатил в консолидированный бюджет ХМАО более 3,6 млрд руб. налогов.

Это уже вторая попытка осудить Гильманова за неуплату налогов. Летом 2005 года по тому же обвинению он был оправдан. Тогда судьи не нашли в его действиях состава преступления.

Уголовное преследование менеджеров за грехи прошлых лет в последнее время не является чем-то необычным. Суд над Гильмановым — отголосок «дела ЮКОСа» — завершился с началом судебных слушаний по делу против руководителей Enron **Кеннета Лэя** и **Джеффри Скиллинга**. Как и в случае ЮКОСа, экс-руководители Enron и их адвокаты утверждают, что стандарты, по которым работала компания, вполне соответствовали деловой практике своего времени и применялись повсеместно.

«Волга-Днепр» избежала развода

В семейном конфликте вокруг авиакомпании «Волга-Днепр» поставлена точка: супруга основателя «Волги-



Днепра» **Алексея Исайкина** (на фото) больше не претендует на принадлежащий мужу пакет акций.

Имущественный спор между супругами Исайкиными за акции крупнейшего в мире грузового авиаперевозчика начался осенью прошлого года. **Лидия Исайкина** пыталась отсудить у мужа 6,4% акций — половину из 12,8%, принадлежавших лично основателю «Волги-Днепра». Но на днях стало известно о том, что конфликт решен мирным путем: вместо акций Исайкин выплатит жене денежную компенсацию в \$12 млн, а также передаст ей в рамках бракоразводного процесса несколько объектов недвижимости.

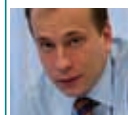
Тяжба Исайкиных совпала с конфликтом между менеджерами «Волги-Днепра», владеющими 45,6% акций, и ее вторым крупным акционером — группой **Сергея Недорослева** «Каскол». «Каскол» увеличил свою долю в перевозчике до 49% вопреки договоренности о том, что «Касколу» должно принадлежать на 1% меньше, чем руководству «Волги-Днепра». Чтобы восстановить справедливость, Исайкин перевел 16% акций «Каскола» на баланс компании, подконтрольной менеджерам перевозчика.

А в начале этого года «Каскол» продал оставшуюся долю — 33% акций — стороннему инвестору: по неподтвержденным данным, это была группа компаний «Регион». Судьба спорных 16% еще не решена, и пока крупнейшим акционером «Волги-Днепра» остается менеджмент во главе с Алексеем Исайкиным.

Участники рынка отмечают, что, отстояв пакет акций, глава «Волги-Днепра» отвел от компании угрозу недружественного поглощения. Нестабильная внутренняя обстановка, усугубленная семейным конфликтом, привлекла внимание корпоративных захватчиков. Не исключено, что, отсудив 6,4% акций, Лидия Исайкина могла выгодно перепродать их рейдерам. «В этом случае Исайкин рисковал потерять даже административный контроль над „Волгой-Днепром“», — отметил источник **СФ** в авиационных кругах. □

три вопроса

Вслед за агрохолдингами «Разгуляй» и «Парнас-М» заняться свиноводством решила испанская **Сампрофrio**, владеющая московским холдингом «Кампомос». О деталях проекта **СФ** рассказал гендиректор «Кампомоса» Федор Огарков.



«Секрет фирмы»: Распространено такое мнение, что мясопереработчикам невыгодно самим заниматься производством сырья. Зачем «Кампомосу» свиноферма?

Федор Огарков: Я с таким мнением не согласен. Сейчас свиноводство — самая рентабельная отрасль. Закупочная стоимость свинины на рынке — \$3 за 1 кг, а собственное сырье обходится в \$1,5. На первом этапе мы вкладываем \$20 млн в свинокомплекс на 50 тыс. голов. Это позволит полностью покрыть потребность «Кампомоса» в свинине — нашем основном сырье. По самым пессимистичным оценкам, проект окупится за четыре-пять лет.

СФ: Свиноферма будет работать только на «Кампомос»? □

ФО: Нет, в течение нескольких лет мы предполагаем увеличить мощности комплекса и поставлять свинину другим участникам рынка. Но пока речь идет о том, чтобы перевести на собственное сырье два московских завода «Кампомоса». **СФ:** Когда будет запущен проект? □

ФО: Мы уже подписали договор о долгосрочной аренде земельного участка и в течение ближайших двух месяцев приступим к строительству. А собственное сырье начнет поступать на завод примерно через полгода. □



лаборатория

ВЕНДИНГ

 слияние конкурентов 'с52
 экстремальный HR 'с58
 бюджетирование 'с64

На полках сетевых магазинов становится тесно. Чтобы не оказаться за бортом, компаниям придется экспериментировать со сбытом. Особый потенциал — у торговых автоматов: ведь они способны продать потребителю практически все.

Капитализм с нечеловеческим лицом

текст:

 антон
 бурсак

иллюстрация:
 тимофей
 яржомбек

Неиспользованный потенциал

«В НАЧАЛЕ 2005 ГОДА наш бизнес в столице стал идти из рук вон плохо. Мы поняли, что если что-то радикально не изменим, то придется уйти с рынка», — говорит **Максим Вохонцев**, возглавлявший в 2005 году сеть «Авалон-видео» — национального оператора видеопроката, чье московское подразделение входит в тройку крупнейших. Размещенные в проходных местах салоны не выдерживали конкуренции за торговые площади с более прибыльными кофейнями, ресторанами и игровыми залами. Цена аренды росла, доходы стремительно снижались. «Мы поняли, что от нашего умения управлять сетью, оптимизировать издержки, повышать эффективность уже ничего не зависит. Как ни управляй этим бизнесом в его классическом виде, он все равно будет убыточным. Или, по крайней мере, станет таким в ближайшие несколько месяцев».

Спасительная идея пришла, когда один из сотрудников «Авалона» увидел в Италии сеть автоматов по продаже и прокату видеокассет и DVD. Тогда-то в «Авалон-видео» и решили изменить концепцию работы. «Железные продавцы», рассудили в компании, в отличие от живых требуют лишь квадратный метр площади, а обслуживают они при этом столько же посетителей, сколько небольшой салон. Нынешний глава компании **Денис Свиридов** пояснил, что в планах «Авалона» установить в ближайшее время 50 подобных автоматов стоимостью, в зависимости от функциональности и загрузки, от \$15 тыс. до \$40 тыс. Уже действуют три тестовых аппарата, эффект от которых, по словам Дениса Свиридова, оказался достаточно высоким, чтобы поверить в новое направление и продолжить его развивать.

На Западе давно никто не считает, что торговать через автоматы можно лишь кофе и шоколадками. Таким способом продается сегодня цифровая техника, лекарства, одежда, обувь, а помешанные на автоматах японцы даже умудряются торговать с их помощью свежими овощами и живыми цветами (см. материал на стр. 51).

с45



Японцы могут торговать через автоматы чем угодно — от традиционного саке до живых раков

Минимальные обороты вендингового бизнеса на Западе составляют около 3% от продаж через торговые сети. В некоторых странах Европы этот показатель достигает 10%, а в Японии, где у одной Coca-Cola миллион вендинговых машин, он еще выше. Отдельные сети торговых автоматов создают сами производители товаров — та же Coca-Cola или, к примеру, Kelloogg. В то же время значительную долю рынка контролируют независимые операторы, в частности, компания Selecta, у которой свыше 130 тыс. торговых автоматов более чем в 20 странах мира.

Оценки российского рынка позволяют говорить о 20 тыс. действующих автоматов. Если брать за основу европейские показатели, потенциал роста этого сектора торговли у нас составляет как минимум 1000% (см. таблицу на стр. 50). Тем более что вендингом уже заинтересовались крупнейшие российские производители потребительских товаров, хотя никто из них не афиширует своих намерений.

Квасной патриотизм

Доступная цена оборудования могла бы существенно повысить привлекательность экономики вендинговых проектов. Теоретически такие возможности открывает закупка торговых автоматов российского производства. Попыток создать отечественные вендинг-машины было очень немного, и назвать их многообещающими трудно даже большим оптимистам.

Недавно, к примеру, один из тульских заводов выпустил автомат по продаже пива и кваса. По своему дизайну машина очень сильно напоминает знакомые всем советские автоматы для продажи газировки. При этом стоит он около 4 тыс. евро. «Российские производители торговых автоматов ничего серьезного в противовес западным компаниям не выставляют. Эксперименты были и ведутся, но все познается в сравнении. Пока получается и по дизайну сыровато, и с объемами выпуска слабо, но зато по цене никакого различия между нашими и западными автоматами нет», — иронизирует менеджер компании «Вендленд» **Дмитрий Кисткин**.

Испытание производителей

В РОССИИ РАЗВИТИЕ экспериментальных каналов продаж, к которым относится вендинг, имеет объективные причины. Самая, пожалуй, серьезная из них — рост влияния торговых сетей на розничный рынок. «В 2000 году сети контролировали всего 1% российской розницы», — отмечает аналитик А. Т. Кеагней **Максим Шеметов**. — В 2004 году — уже 16%, причем в Москве этот показатель достиг к тому времени 40%».

Региональные розничные компании активно поглощаются федеральными. Учитывая стремительную консолидацию, предвидеть недалекое будущее не так уж

Продавцы оборудования для вендинга называют в качестве наиболее заметных отечественных производителей Малоарославский приборный завод в Калужской области. Он производит технику по продаже телефонных и интернет-карт, а также газетные автоматы пугающего вида — многочисленные экземпляры этих машин, воплотивших в себе эстетику развитого социализма, могут наблюдать пассажиры столичного метро. На рынке еще известна «Экспресспродсервис», правда, ее кофейные автоматы собираются из импортных комплектующих. Периодически попытки создать собственные модели автоматов предпринимают сами дилеры этой продукции, но пока без видимого успеха. «У нас был проект по разработке автомата собственной конструкции для снеков», — говорит директор по продажам Vendorus Group Мурат Габеев. — Создав опытный образец, мы поняли, что серьезно снизить себестоимость конечного изделия у нас не получится. Достичь же сопоставимого с западными образцами качества также удастся не скоро. Мы проект заморозили, но в будущем надеемся к нему вернуться».

сложно: тон на торговом рынке в конечном итоге будут задавать не многим более десятка крупных ритейлеров. Наряду с другими малопривлекательными для производителя последствиями это подведет черту под эпохой безграничного разнообразия ассортимента.

«Покупателю удобно выбирать из трех-пяти разных видов продукта, несколько десятков одинаковых товаров под разными марками его раздражает, и, разумеется, сетям это невыгодно», — считает **Владимир Тюшин**, старший консультант отдела стратегических и маркетинговых исследований компании «Развитие бизнес-систем». По его прогнозам, для многих производителей новых товаров в секторе FMCG наступят тяжелые времена.

Для таких компаний вход в сети, напрямую либо через посредничество дистрибуторов, становится сложнее и дороже. В большинстве случаев крупные магазины хотят узнаваемой торговой марки и гарантированного объема продаж по каждой номенклатуре товаров. Но производитель попадает здесь в замкнутый круг: как в условиях ограниченного бюджета, в частности рекламного, выйти на требуемый оборот, не присутствуя в сетях?

Создание параллельного сбытового канала может стать разумной прелюдией к сотрудничеству с ритейлом. И вендинг — один из наиболее заманчивых способов это сделать.

Подорожание бабушек

АДЕПТЫ ВЕНДИНГА НАЗЫВАЮТ эту бизнес-модель торговлей без продавца. Дисциплинированные машины, с энтузиазмом рассуждают они, позволяют забыть про человеческий фактор. Что в свою очередь решает как минимум две проблемы: позволяет из-

«В начале 2005 года наш бизнес в столице стал идти из рук вон плохо. Мы поняли, что если что-то радикально не изменим, то придется уйти с рынка»

бавиться от издержек коммуникаций с потребителем («машина может сломаться, но никогда не станет вам хамить») и снижает расходы на заработную плату торговому персоналу с их возрастающей чувствительностью для среднего предпринимателя.

До сих пор инвестиции в автоматизацию торговли считались расточительством — неприхотливый персонал в любом случае обходился дешевле. «Япония с ее очень высокой стоимостью человеческого труда является Меккой вендинового бизнеса, но в Индии этот рынок почти не развит», — объясняет автор книги «Вендинг без секретов» **Александр Бараник**. — По той же логике и в России до сих пор было дешевле посадить бабушку с пирожками, чем ставить сэндвич-автомат».

Однако динамика зарплат на рынке труда (в том числе неквалифицированно-

ДЖАНЕЛЛ БАРЛОУ

ВПЕРВЫЕ В МОСКВЕ С ЕДИНСТВЕННЫМ ВЫСТУПЛЕНИЕМ



15 МАРТА 2006 г.
ГОСТИНИЦА HOLLIDAY Inn
MOSCOW-LESNAYA

ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ

Телефон: +7 (495) 797-62-22;
Факс: +7 (495) 797-62-23
E-mail: barloy@ptcentre.ru;
Web: www.brandedservice.ru

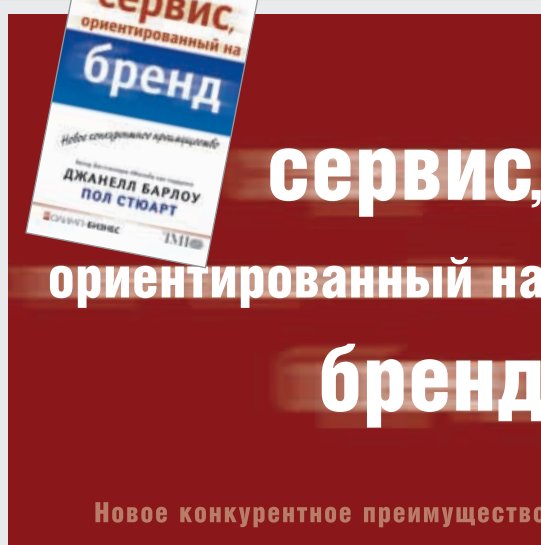
С вопросами обращайтесь
к **Екатерине Чередниченко**
по телефону: +7 (495) 797-62-22
или по электронной почте:
chenka@ptcentre.ru

КОНФЕРЕНЦИЯ ПОМОЖЕТ ВАМ ПОНЯТЬ:

- почему так важно согласовать организационную культуру с обещанием и ценностями бренда;
- как сделать, чтобы ценности бренда распространились по всей вашей организации;
- как создать узнаваемый стиль и индивидуальность вашего сервиса;
- как сформировать и поддерживать поведение «в бренде»;
- как заставить резонировать голос клиента в компании

Барлоу и Стюарт открывают новые перспективы, сочетая динамику обслуживания клиентов со сложными эмоциональными взаимосвязями, которые порождает сильный бренд.

Кевин Робертс,
генеральный директор Saatchi & Saatchi Worldwide



го) в сочетании с медленным, но все же заметным обелением бизнеса, меняет эту картину. Так, по данным рекрутингового агентства «Анкор», средняя зарплата кассира в Москве с 2003 по 2004 год выросла с \$270 до \$440. Зарплата продавца-консультанта за тот же период — с \$330 до \$470.

Проводник брендов

ВАЖНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО ВЕНДИНГА в том, что он не конфликтует с обычными торговыми каналами, а скорее, дополняет их. Мотивы покупки одного и того же продукта в автомате и супермаркете различны, поэтому производитель получает определенную свободу в ценовой политике, не опасаясь, что периферийные продажи нанесут ущерб основным.

Напротив, торговля через автоматы повышает доступность продукции и, как результат, лояльность потребителя. Здесь можно вспомнить одно из правил Coca-Cola: «В любом месте и в любое время напитки должны быть на расстоянии вытянутой руки».

Торговый автомат одновременно выполняет функции продавца и рекламного носителя. Заметив яркую рекламу продукта и заинтересовавшись им, прохожий может тут же его попробовать. «С точки зрения производителя это не только перспективный канал дистрибуции, но и эффективный способ приучить потребителя к новому продукту», — считает директор по продажам Vendorus Group **Мурат Габеев**.

Так, в конце 2005 года петербургская компания «Фактор» искала пути вывода на местный рынок безалкогольных напитков японкой фирмы Asahi. Продукция Asahi плохо известна в России,

Оценки российского рынка позволяют говорить о 20 тыс. автоматов. Если брать за основу европейские показатели, потенциал роста этого сектора торговли у нас составляет как минимум 1000%

и поставки в крупные супермаркеты были слишком рискованными. Торговлю через автоматы компания считала более экономным и безопасным вариантом. Осенью 2005 года она установила в Санкт-Петербурге 40 автоматов, торгующих несколькими видами чая на травах и кофейных напитков. Всего же компания планирует разместить в городе около 500 автоматов.

Двумя годами ранее использовать вендинг для усиления своих позиций в России решил местный офис Tetra Pak, одного из крупнейших в мире производителей упаковки для пищевых продуктов и напитков. «Сам по себе вендинг как бизнес-концепция представляется очень перспективным», — говорит руководитель пиар-службы российского офиса Tetra Pak **Наталья Сорокина**. — Этот ка-

Бизнес-завтраки с «Секретом фирмы»

ИД «Секрет фирмы» и ООО «Стратегика» (группа «Про-Инвест») приглашает вас принять участие в бизнес-завтраках

16 февраля

Russia Goes Global. Новые возможности для российских компаний в Европе?

Вопросы для обсуждения:

- Почему пора покупать европейские семейные компании?
- Как интегрировать приобретение в свой бизнес: что оставить в Европе, что перенести в Россию или Китай?
- Какие дополнительные выгоды можно извлечь при приобретении компаний в Европе?

22 февраля

Как конкурировать с глобальными компаниями в России

Вопросы для обсуждения:

- Насколько сильным будет влияние глобальных компаний в вашей отрасли в ближайшие годы?
- Как изменится отрасль с приходом/развитием глобальных компаний?
- Какие возможности и риски ожидают российских игроков с приходом глобальных компаний?
- Какие альтернативы развития существуют для вас?

Мы приглашаем к участию руководителей средних и крупных российских компаний, которые хотят стать мировыми лидерами

Стоимость участия в одном мероприятии — \$150 без учета НДС. При участии в двух мероприятиях — скидка 15%

Место проведения: Москва, отель Holiday Inn Moscow Lesnaya с 9.30 до 12.00

Регистрация по тел.: (495) 960-3118,
797-3171, 504-1731 (доб. 2047)
www.sf-online.ru (раздел «Семинары»)
e-mail: conference@sf-online.ru

Организаторы:

Секрет Фирмы

ООО «Стратегика»

Информационные партнеры:

ФИНМАРКЕТ

ФИНАМ

Что может продавать торговый автомат

				
Продукты питания/ табак	Развлечения	Связь	Здоровье и гигиена	Одежда, обувь, спортивные аксессуары
Напитки, снеки, горячая пища, бутерброды, свежие яйца, овощи, икра, мороженое, сигареты	Пресса, CD, DVD, книги, игрушки, цифровая техника	Prepaid-карты, мобильные телефоны	Медикаменты, презервативы, туалетная бумага	Джинсы, кроссовки, мячи

нал продаж активно используется нашей компанией. К примеру, в Японии около 180 тыс. автоматов предлагают продукцию в упаковке Tetra Pak».

В Москве и северной столице Tetra Pak создала сеть из 250 торговых автоматов, а продукцию для размещения в них поставляли «Лебедянский», «Мултон», молочный комбинат «Лианозово» и ряд других компаний. Но в конце 2004 года было решено приостановить проект. Выяснилось, что реальные сроки его окупаемости превышают расчетные. Отпускная цена сока составляла около 7 руб., а конечная, в автомате, — 10–12 руб. Остающихся 3–5 руб. едва хватало, чтобы покрыть издержки.

Впрочем, несмотря ни на что, многие участники проекта остались довольны его результатами. Один из поставщиков соков приморская компания «Арго-1» даже решила самостоятельно создать сеть автоматов в Хабаровске. В начале 2005 года она установила в городе первые вендинг-машины. «Думаю, что для „Арго-1“ проект с продажей соков будет успешен, если не торопиться и грамотно подбирать места для установки автоматов, а также расширять ассортимент продаваемых таким способом продуктов», — говорит Мурат Габеев.

На каждом шагу

НОВИЗНА СЕТЕВОГО ВЕНДИНГА отпугивает инвесторов, привыкших действовать наверняка. Один из них, пожелавший остаться неизвестным, однажды рассматривал возможность инвестиций в сеть автоматов, но в конце концов посчитал, что это сопоставимо с попыткой провести водопровод в пустыне. Дело было в 2002 году. С тех пор в культуре российского потребления произошли значительные перемены, и их темп нарастает как снежный ком.

Жители крупных российских городов все больше привыкают к соседству с «немыми продавцами» товаров и услуг. Тысячи банкоматов, установленных за несколько лет, прочно вошли в обиход миллионов россиян. Одних только киосков самообслуживания, где можно оплатить коммунальные услуги или счет за сотовую связь, по данным агентства Summit Research Association,

в России около 3 тыс. А о распространении автоматов по продаже prepaid-карт (карт предоплаты) говорит тот факт, что только в столице и только одна компания «Парнет экспресс» (бренд i-Vox) установила их более 300.

Наиболее благоприятным рынком для сетевого вендинга служит Москва — как город, особенно подверженный уличной автоматизации. В автоматах столичной подземки, к примеру, можно купить газеты и журналы (например, компания «Пушкинская площадь» отреагировала на запрет продажи в метро печатной продукции с рук и уже выполнила половину плана по размещению 1000 газетно-журнальных автоматов).

На столичных улицах установлены около 300 автоматов по приему пустых плас-



ПРОБЮРО
комплексный поставщик
товаров для офиса



(495) **785-14-32**
www.proburo.ru

Товар, подлежащий обязательной сертификации, сертифицирован.



тиковых бутылок и алюминиевых банок (фандоматов) — они появились около двух лет назад в Москве по инициативе местных властей. При поддержке руководства города развивается сеть автоматов по продаже еды и напитков в столичных школах (их уже не менее 300). К слову, свой торговый автомат имеется и в здании московской мэрии на Новом Арбате. Прозванный чиновниками икрометом, он продает красную икру в баночках от 100 до 300 граммов.

Инвесторов настораживает высокая стоимость самих автоматов: в среднем \$4–6 тыс. при \$300–500 ежемесячной прибыли (хотя есть класс дешевых автоматов — скажем, принимающих только монеты, поскольку купюроприемник увеличивает стоимость устройства минимум на \$700; самые доступные из них, ценой \$300, торгуют жвачкой или презервативами). Но эти расходы отчасти компенсирует символическая площадь размещения, а иногда и отсутствие арендной платы. Иные владельцы офисных помещений позволяют установить автомат бесплатно, руководствуясь соображениями комфортных условий работы для своих сотрудников.

Помимо финансовых затрат, есть временные: на обслуживание автомата, продающего 40 товарных позиций, ежедневно уходит от 30 до 60 минут. Необходимости в постоянном техничес-

ком обслуживании в течение дня нет. Это позволяет брать на работу сотрудников, для которых важна неполная занятость, в частности студентов и пенсионеров.

Серьезный недостаток автоматов — их слабая защита от вандализма. Несколько лет назад это явилось причиной, по которой Coca-Cola закрыла свой вендинговый проект в московском метро: установленные автоматы периодически взламывали ночные рабочие, выходявшие на обслуживание путей. Зато в отличие от обычной торговой точки торговый автомат легко перенести на другое место. В то время как, например, для сотен московских коммерсантов запрет торговать в 25-метровом радиусе от входа в метрополитен стал равносильным закрытию бизнеса.

Рост на автомате

РОССИЙСКИЙ РЫНОК ВЕНДИНГА готов к переходу на качественно новый уровень, утверждают эксперты. Планы по продажам своей продукции через торговые автоматы разрабатывают крупнейшие российские производители потребительских товаров — реализация проектов может начаться в самое ближайшее время. «Мы ведем переговоры с „Балтикой“ и SUN Interbrew, — рассказывает Мурат Габеев, — и даже создали варианты автоматов, оформленных под разные марки пива». Проект по созданию в России сети автоматов есть также у российского представительства British American Tobacco, но пока компания не приступила к его реализации из-за запрета на автоматическую торговлю сигаретами.

«В странах, где развит вендинг, операторы управляют десятками тысяч автоматов, — говорит Александр Баранник. — В России — пока только десятками. Консолидация рынка — это то, что нас ожидает». С ним согласен и главный редактор журнала «Вендинговый бизнес» **Игорь Зотов**: «В Европе мелкие вендинговые операторы доминируют в тех сегментах, где нужна гибкость и быстрота реакции. Рядом с ними работают большие игроки, чья сеть иногда охватывает несколько десятков стран. Я уверен, что подобные компании скоро появятся и в России».

Это может подхлестнуть производителей, которые пока медлят с вендинговыми проектами. Крупный оператор будет способен обеспечить объем продаж, сравнимый с небольшой торговой сетью, а такая перспектива должна перевесить консерватизм производителей. **СФ**

Количество торговых автоматов в странах Европы

№	СТРАНА	НАСЕЛЕНИЕ, МЛН ЧЕЛ.	КОЛ-ВО АВТОМАТОВ ТЫС. ШТ.	ЧИСЛО ЖИТЕЛЕЙ НА АВТОМАТ
1	НИДЕРЛАНДЫ	16,3	200	82
2	ШВЕЙЦАРИЯ	7,4	84	88
3	ИТАЛИЯ	58,5	613	95
4	БЕЛЬГИЯ	10,5	107	98
5	ФРАНЦИЯ	62,0	593	105
6	ШВЕЦИЯ	9,0	84	106
7	АВСТРИЯ	8,2	76	108
8	ВЕЛИКОБРИТАНИЯ	58,8	512	115
9	ДАНИЯ	5,4	41	130
10	ИСПАНИЯ	43,2	314	138
11	ИРЛАНДИЯ	4,0	27	145
12	ГЕРМАНИЯ	82,5	502	164
13	ПОРТУГАЛИЯ	10,5	50	207
14	ВЕНГРИЯ	10,1	22	451
15	СЛОВАКИЯ	5,4	7	764
16	ФИНЛЯНДИЯ	5,2	6	788
17	ЧЕХИЯ	10,2	12	850
18	ГРЕЦИЯ	11,0	7	1 571
19	ПОЛЬША	38,6	7	5 514
20	РОССИЯ	145,0	20	7 250

ИСТОЧНИК: ЕВРОПЕЙСКАЯ АССОЦИАЦИЯ ВЕНДИНГА (EVA)

Причуды железных продавцов

1

Беспорные лидеры по продаже экзотических товаров через торговые автоматы — японцы. С помощью вендинг-машин в этой стране можно купить сырые яйца, овощи и даже живые цветы. Большой популярностью пользуются автоматы, продающие горячую лапшу, а также саке — порциями от 50 грамм до двух литров. Весьма распространены машины, торгующие туалетной бумагой. Автоматы по продаже презервативов не являются редкостью даже в России, но японцы по обыкновению все усложнили. При покупке через автомат можно выбрать тип презерватива, соответствующий определенной группе крови. Впрочем, существуют и еще более странные вариации вендинга — например, автоматическая продажа живых раков или жуков. Всего в Японии на тысячу жителей приходится свыше 20 автоматов — это абсолютный мировой рекорд.



2

Недавно сотовый оператор Vodafone установил в Манчестере первые автоматы по торговле дешевыми телефонами, готовыми к эксплуатации (с заряженной батареей и парой фунтов на счету). Впоследствии компания намерена наводнить ими европейские вокзалы, аэропорты и торговые центры. Покупка телефона через автомат обойдется примерно в \$50. По словам главы отдела продаж Vodafone Тома Девайна, такие автоматы помогут тем, кто оказался без связи в критической ситуации: потерял телефон или забыл его зарядить. Также новый сервис пригодится приезжим, которые хотят сэкономить на роуминге. Тем временем вендинг привлекает не только Vodafone. «О торговых автоматах сегодня задумываются многие сотовые операторы», — отмечает аналитик исследовательской группы Forrester Research Мишель де Люссане.

3

Zoom Systems, небольшая компания со штаб-квартирой в Сан-Франциско, открывает автоматизированные киоски, торгующие наушниками, mp3-плеерами, цифровыми камерами и компьютерными аксессуарами. Средняя площадь такого киоска — 8 кв. м, а ассортимент вполне типичен для стандартного магазина цифровой техники. Товар выбирается с помощью сенсорной панели и доставляется покупателю специальной «рукой» робота. Технология, разработанная компанией, позволяет автоматизировать торговлю дорогими и достаточно хрупкими цифровыми устройствами. В роботизированных киосках можно протестировать каждую покупку. Сейчас у Zoom Systems около 200 магазинов. К 2007 году она обещает открыть уже 3 тыс. торговых точек и выйти на первое место по скорости роста среди мировых ритейлеров.

4

Осенью 2005 года в Сингапуре появились торговые автоматы по продаже футбольных мячей с рекламой Nike. Вендинг-машины установили на улицах и в метро. Автоматы являются частью кампании по продвижению фирменной продукции Nike, разработанной местным агентством Kinetis. Одновременно ее целью является популяризация идеи «простого и доступного» футбола. Торговые автоматы используют и конкуренты Nike. Например, Reebok еще в 2002 году начал продавать через автоматы кроссовки серии Reebok Travel Trainers. Эта спортивная обувь легко скручивается и мнется, при этом повредить ее достаточно сложно. Поэтому такие кроссовки идеально подходят для торговли через автоматы. В 2004 году Reebok также установила несколько точек автоматических продаж в США.

5

Небольшое агентство из Майами Crispin Porter + Bogusky (CPB) делало себе имя на экстравагантных рекламных кампаниях для своих клиентов. Наиболее громким проектом агентства стала реклама автомобилей Mini производства BMW. Обычно рекламные материалы бесплатны, однако вопреки этой традиции CPB установила в салонах BMW автоматы, в которых можно было приобрести рекламные проспекты и сувениры, связанные с маркой Mini. Идея состояла в том, чтобы сделать рекламную продукцию предметом коллекционирования. Это стало возможно благодаря «культовому» статусу Mini — у модели тысячи поклонников по всему миру. Неизвестно, заработала ли BMW что-нибудь на продаже собственной рекламы, но кампания по продвижению Mini явно обошлась ей дешевле, чем обычные акции такого рода.

с51

B.S.P./CORBIS/RPG

КОГДА КОНКУРЕНТ ПОКУПАЕТ КОНКУРЕНТА, ЭТО ПРИНОСИТ НЕ ТОЛЬКО ВЫГОДЫ ОТ ОБЪЕДИНЕНИЯ ОПЕРАЦИЙ, НО И КАДРОВЫЕ ПРОБЛЕМЫ. ДАЛЕКО НЕ КАЖДЫЙ СОТРУДНИК ПОГЛОЩЕННОЙ КОМПАНИИ ГОТОВ РАБОТАТЬ ПОД НАЧАЛОМ БЫВШИХ СОПЕРНИКОВ. **ТЕКСТ: ИВАН ПРОСВЕТОВ, ОЛЬГА КУВШИНОВА**

Если враг оказался друг



Поглотив конкурента, корпорация Oracle сделала ставку на технических специалистов и менеджеров среднего звена PeopleSoft, чем компенсировала уход из компании ключевых фигур

«Не могу я у вас работать, — с такими словами увольнялся из российского офиса Coca-Cola „перекупленный” у PepsiCo менеджер, пробыв на новом месте несколько месяцев. — Здесь все „красное”, а я привык думать „по-синему”».

Соперничество — неотъемлемая часть бизнеса. Согласно теории **Рэя Иммельмана**, все служащие компаний — не более чем племена, придерживающиеся в своей деятельности племенного уклада и его законов: знай свое племя, защищай его и ненавидь врага. Ничто так не объединяет, как противостояние общей угрозе, ничто так не мобилизует, как соперничество. Менеджерам хорошо знакомы плакаты, где на одной части — «мы», а на другой, за красной чертой, уже «они». Однако

иногда приходится стирать с таким старанием проведенную красную линию. Но то, что легко сделать с плакатом, гораздо труднее сделать с памятью.

В российском бизнесе продолжают процессы консолидации. По данным, полученным аналитической группой ReDeal в рамках проекта Mergers.ru, только за первые девять месяцев 2005 года в России было проведено 894 сделки M&A, а общая стоимость этого рынка составила \$30,9 млрд. Что произойдет, если ком-

пании придется покупать своего прямого конкурента? А если наоборот?

«Я не понимаю языка, на котором они говорят. Я не верю в их продукт, — признается менеджер одной из компаний, недавно поглощенной конкурентом. — Они мои бывшие враги. У меня буквально „шерсть встает дыбом”, когда нам приходится общаться».

Соперничество, культивирующееся компаниями-конкурентами, надежно программирует образ мыслей сотрудников. Они живут с целью обойти соперника, перехватить его клиентов, увести потенциальных потребителей, доказать, что продукт конкурента хуже. Для этих задач разрабатывается тактика продаж, строятся мар-

кетинговые планы, сочиняется реклама, организуется корпоративное обучение.

«Хотя у нас были несравнимые масштабы бизнеса, мы все равно старались „отгрызть“ у них кусочки рынка», — говорит бывший сотрудник пивоваренной компании «Тинькофф», купленной в июле 2005 года корпорацией SUN Interbrew. После сделки «Тинькофф» покинули несколько менеджеров, хотя, как известно **СФ**, у них была возможность продолжить карьеру при новом собственнике. В частности, уволились директор по продажам **Михаил Адамов** и директор по рекламе **Михаил Горбунцов** (в команде Олега Тинькова он был еще со времен «Дарьи»). «В процессе приобретения и интеграции завода „Тинькофф“ кто-то принял решение о работе в SUN Interbrew, а кто-то предпочел другую работу», — признают в SUN Interbrew.

Уход специалистов при сделках M&A — вопрос, безусловно, серьезный. Но есть и другой, менее очевидный, но не менее сложный: как превратить бывших врагов в союзников?

Всем оставаться на местах В АВГУСТЕ 2005 ГОДА НА ПОЛИГРАФИЧЕСКОМ РЫНКЕ Санкт-Петербурга случилось первое слияние. Объединились типографии «Любавич» и «Моби Дик», до этого считавшиеся жесткими конкурентами. Хотя они предлагали разные по ценам услуги и печатную продукцию, это не мешало руководителям компаний настраивать свои отделы продаж на перехват заказчиков у конкурента: в «Моби Дике» клиентам объясняли, почему им не нужно пользоваться услугами «Любавича», и наоборот.

Соперничество не помешало владельцам типографий однажды обсудить вопрос объединения бизнесов. Для этого была создана управляющая компания, в которой каждый из них получил долю. «Мы решили: объединив производство, мы выиграем в затратах. Будет дополнительная прибыль, которую можно делить», — рассказывает **Максим Румянцев**, генеральный директор «Любавича» и владелец 50% акций управляющей компании. — А вот проблему интеграции персонала мы не учли. Некоторые люди восприняли слияние драматично. Сотрудники «Любавича» считали, что в «Моби Дике» все донельзя бюрократизировано, а сотрудники «Моби Дика» — что в «Любавиче» полная анархия. Были истерики. Было много разных фобий — например, как отреагируют заказчики. Они отреагировали как раз поло-



Алексей Кузьменко

Руководитель направления «Книги» Интернет-магазина Ozon.ru

рекомендует:

БЕСТСЕЛЛЕРЫ 2005: бизнес-литература на Ozon.ru



Семь навыков высокоэффективных людей

Бывший президент США Билл Клинтон назвал «Семь навыков» настольной книгой каждого человека, стремящегося к успеху. Прочитав это уникальное издание, вы значительно повысите свою эффективность как в деловой сфере, так и в отношениях с другими людьми.



Бизнес есть бизнес

Книга построена на основе 60 интервью с представителями российского бизнеса, которые рассказали свои правдивые истории о том, как начали собственное дело и преуспели. Перед вами своего рода пошаговое практическое руководство по открытию бизнеса.



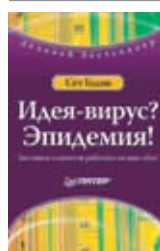
Исповедь экономического убийцы

Это первый в мире автобиографический рассказ о жизни, подготовке и методах деятельности особой сверхсекретной группы «экономических убийц» — профессионалов, работающих с высшими политическими и экономическими лидерами интересующих США стран мира.



Бизнес - это психология

Что отличает очень успешных людей от просто успешных? Почему судьба благосклонна к одним, лояльна к другим и жестоко наказывает третьих? Почему вообще люди такие разные? На эти вопросы дает ответы эта книга психолога с многолетним стажем Марины Мелии.



В поисках совершенства

Авторы бестселлера на примерах самых успешных компаний США рассматривают модели организационных структур, позволивших компаниям добиться поразительных результатов и стать лидерами в своих отраслях, рассказывают о новейших тенденциях в менеджменте.



**Подарочные
сертификаты
Ozon.ru**

Как сделать заказ на Ozon.ru? Это очень просто:

Через Интернет:

- зайдите на сайт www.ozon.ru/business
- положите товар в корзину
- оформите заказ

По телефону:

- (495) 797-92-84 в Москве
- (812) 140-60-61 в Санкт-Петербурге



Когда фирму приобретает транснациональный игрок, менеджеров «покупает» расширение возможностей: иные бюджеты, иной опыт организации продаж

«Я не понимаю их языка. Я не верю в их продукт. Они мои бывшие враги. У меня „шерсть встает дыбом“, когда нам приходится общаться»

жительно, увидев в нас, благодаря этому шагу, развивающиеся предприятия, способные на инновации».

Совершенно неожиданно объединение совпало с всплеском заказов — август оказался беспрецедентно высоким по нагрузке, чего компаньоны не предвидели (традиционно пик заказов приходился на начало зимы). Внезапный аврал оказался более кстати, чем запланированный таймаут на выстраивание оргструктуры. У людей просто не было времени на выяснение отношений — нужно было работать над заказами, чтобы не разочаровать клиентов и не допустить их ухода к конкурирующим типографиям. Появление нового общего врага стало, таким образом, фактором сплочения разных коллективов. Кроме того, владельцы «Любавича» и «Моби Дика», сосредоточив все оборудование на одной площадке, оставили два типографских брэнда и два коммерческих отдела. Каждый из них продолжал работать по своим старым клиентским базам, благодаря чему удалось избежать конфликтов между двумя командами сейлз-менеджеров.

Точно такие же приемы — совместная борьба за клиентов и сохранение определенной автономии для команды бывшего конкурента — позволили американской корпорации Oracle благополучно погло-

тить своего ближайшего соперника на рынке офисного программного обеспечения — компанию PeopleSoft.

Большая корпоративная лесть

«ВСЕ ПРОШЛО НА ЭМОЦИЯХ», — вспоминал некоторое время спустя после сделки бывший менеджер PeopleSoft, получивший должность в Oracle. — Многие говорили: «Не стану я работать на Ларри Эллисона (президент и основатель Oracle. — **СФ**). Только через мой труп!».

Топ-менеджеры начали покидать PeopleSoft еще до поглощения — осенью 2004 года, когда стало ясно, что Эллисон вот-вот уговорит ряд инвесторов продать ему акции компании. Сначала ушел (точнее, был отправлен в отставку по решению совета директоров) главный исполнительный директор PeopleSoft Крейг Конвей, стоявший у руля свыше пяти лет и в свое время выгатавший компанию из финансовой ямы. Некогда он работал в Oracle и слишком хорошо знал авторитарные привычки и вздорный характер Ларри Эллисона. Конвей был противником объединения («Это дурной сон, который никак не кончается», — говорил он о действиях Oracle) и даже пытался настроить против него клиентов PeopleSoft. Вслед за директором из компании уволил-

ся вице-президент по продуктам и технологиям Рам Гупта.

Место Конвея занял Дэвид Даффилд, один из старейших топ-менеджеров PeopleSoft. «Я здесь надолго, — заявил он после назначения. — Я полон энергии и не могу представить себе лучшую команду, чем та, с которой мне придется работать». Продержался он недолго. В конце декабря 2004 года, после того как Oracle объявила о консолидации 75% акций PeopleSoft, Даффилд подал в отставку.

Что же предпринял Ларри Эллисон? Он не стал удерживать менеджеров, решивших уйти. Более того, он объявил о планируемом сокращении персонала PeopleSoft. При этом было объявлено — перемены не коснутся сотрудников PeopleSoft, занимающихся разработкой и технической поддержкой ее продуктов: они смогут завершить текущие проекты и затем приступить к созданию очередных версий программ PeopleSoft, а служба сервиса «при содействии подразделения Oracle по технической поддержке» будет продолжать оказывать услуги всем существующим клиентам PeopleSoft. В результате, как с удивлением отмечали отраслевые аналитики, показатели работы PeopleSoft за 2005 год оказались даже выше, чем запланированные прежним руководством.

Корпорация Oracle фактически купила лояльность сотрудников PeopleSoft, сохранив им завоеванное в конкурентной борьбе. Ларри Эллисон сделал ставку на технических специалистов и менеджеров среднего звена PeopleSoft, чем компенсировал уход из компании ключевых фигур — «бизнес-драйверов». Таковых у самой Oracle было достаточно.

Общечеловеческие ценности

«ЛЮБОЙ НАЕМНЫЙ СОТРУДНИК преследует прежде всего личную выгоду. Она может выражаться в деньгах или профессиональном росте, — считает бывший менеджер компании „Пивоварни Ивана Таранова“ (ПИТ), ставшей в августе 2005 года собственностью голландского концерна Heineken. — Из ПИТ после продажи мало кто уволился. Да, компания развивалась очень динамично благодаря тому, что мы „горели“ идеей завоевывать рынок. Это нас объединяло. Но возможности, которые предоставил Heineken, заслонили амбиции: „мы так боролись за свою долю и все равно сдались конкуренту“. Кто так думал, тот ушел сразу».

За 2002–2005 годы Heineken скупил в России семь пивоваренных компаний. Из них только с ПИТ, владевшей тремя заводами в разных регионах страны, концерн конкурировал в национальном масштабе. В рамках сделки с акционерами «Пивоварен Ивана Таранова» Heineken договорился о последующем выкупе у них дистрибуторской компании «Северные ветры». «Мы скорее были рады сделке, чем огорчены», — рассказал **СФ** сотрудник питерского филиала «Северных ветров» (в Петербурге расположены головные офис и пивоварня Heineken в России). — Транснациональная компания — это совсем другие возможности: иные бюджеты, иной опыт организации продаж. Какая разница, кто собственник? Главное, чтобы человек ощущал, что его усилия достойно вознаграждаются».

Сейчас в Heineken думают над тем, как интегрировать «Северные ветры» в свою сбытовую структуру. Пока же эта компания и ПИТ работают как работали, за исключением того, что брэнды Heineken они больше не считают конкурентными. От себя Heineken делегировал в ПИТ только финансового и технического директо-

ров. Должность главного исполнительного директора компании досталась бывшему вице-президенту ПИТ по финансам **Сергею Дрожжину**. «Значительных перемен в менеджменте не произошло», — говорит **Ролан Пирме**, президент группы Heineken в России. — Мы высоко оцениваем профессионализм сотрудников ПИТ. Многие специалисты отдела маркетинга ПИТ влились в соответствующее подразделение Heineken в России, где отвечают за разные направления». В частности, директор по маркетингу ПИТ **Сергей Панкратов** стал групп-бренд-менеджером. Сменив должность, он занимается теми же марками, что раньше. И, несомненно, участвует в обсуждении плана оптимизации портфеля российских брэндов Heineken, готовящегося в корпорации.

Подключение менеджеров поглощенного конкурента к реформированию своей компании и выстраиванию новой структуры бизнеса — весьма эффективный способ примирения. «Период интеграции — непростое и тревожное время для многих сотрудников ПИТ, но мы знаем, как добиваться успеха, и будем идти

вперед», — заявляет Сергей Дрожжин. Как отмечает упомянутый выше бывший менеджер компании, «сейчас в ПИТ люди больше думают о том, как встроить нарабатанный опыт в общую систему Heineken, чем о прошлой конкуренции». Сам он уволился, поскольку посчитал, что процесс интеграции затягивается и на ближайший год «работа не будет по-настоящему интересной».

Подобная неопределенность, вредная для стабильности коллектива, — еще одно негативное последствие слияния конкурентов. Понятно, что приобретенный бизнес необходимо «прооперировать», чтобы срастить его со своей структурой, но покупатель делает это медленно и осторожно, боясь навредить. Неизбежную «социальную напряженность» можно снизить, если запустить в купленную компанию «адаптаторов».

Влияние агентов влияния
ЧЕТВЕРТЫЙ В США ПО ВЕЛИЧИНЕ активов банк Wachovia стал таковым после того, как в 2001 году согласился на слияние со своим конкурентом — First Union.



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ
СЕКРЕТ ФИРМЫ

конференция

МАРКЕТИНГ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ: КАК ПРИВЛЕЧЬ СВОЕГО КЛИЕНТА

22 марта 2006 год, Москва, отель Holliday Inn Lesnaya

Аудитория конференции — коммерческие директора, директора по маркетингу и развитию страховых и инвестиционных компаний, банков, управляющих компаний, руководители компаний, предоставляющих услуги в области финансового маркетинга.

Темы для обсуждения

Рынок финансовых услуг. Исследования потребителей
Сегментирование. Кто ваш потребитель?
Способы привлечения потребителей
Разработка эффективной маркетинговой стратегии
Брендинг финансовых продуктов и услуг
Маркетинг кредитных услуг
Маркетинг инструментов коллективного инвестирования
Маркетинг накопительных страховых продуктов

К участию приглашены

GfK Group, TNS Global, УРАЛСИБ, Международный московский банк, «Ренессанс страхование», «Тройка Диалог», «Внешторгбанк 24», «СОЛИД Менеджмент» и другие.

Стоимость участия — \$350 (без учета НДС)

Специальное предложение

Каждый третий участник от одной компании посещает конференцию бесплатно. Для подписчиков журнала «Секрет фирмы» предусмотрена скидка 10%. Регистрация по тел.: (495) 960-31-18, 797-31-71 (доб. 20-47), www.sf-online.ru (раздел «Семинары»), e-mail: conference@sf-online.ru

Информационные партнеры:



Национальная
лига управляющих



Хочешь

фотографировать красивых девушек?
дирижировать симфоническим оркестром?
управлять гоночным автомобилем?

ТЕЛЕКАНАЛ  ПРИГЛАШАЕТ

В НОВУЮ ПРОГРАММУ

другая ЖИЗНЬ!

На 4 недели

у тебя будет личный помощник и наставник.

Он поможет тебе освоить новую профессию
и введет в новый круг общения.

ПОПРОБУЙ
другую жизнь.

Звони: +7 (495) 783-7300

Пиши: otherlife@tnt-tv.ru

Заполни анкету:

www.tnt-tv.ru/casting/otherlife

Новый владелец сохранил за объединенным банком название Wachovia. Тем не менее заместитель вице-президента по маркетингу Wachovia **Рене Браун** полтора года прикрепляла на костюм свой старый бейдж вместе с новым (об этом она рассказала американскому журналу Fast Company). По словам Браун, когда ей сообщили по телефону, что Wachovia продается First Union, она не поверила и подумала о злом розыгрыше.

«Я понимала, зачем нужно это слияние, но не могла его принять, — вспоминает она. — Я проводила совещания, но чувствовала себя в меньшинстве. Я не могла понять язык сотрудников First Union. Не могла собрать пятерых человек и принять решение. Это было ужасно». Адаптироваться к переменам ей помог «наставник» из числа менеджеров бывшего конкурента. «Я начала работать на новом месте с менеджером из „зеленых“, — говорит Рене Браун, намекая на корпоративный цвет First Union. — Он давал мне важные советы. И ему здорово удавалось подсказывать мне, когда я начинала переступать черту».

В случае с питерскими типографиями «Любавич» и «Моби Дик» роли «адаптеров» сыграли менеджеры обеих компаний. Еще до сделки акционеры переговорами со всеми ключевыми сотрудниками, сообщив им о своих планах и предполагаемых должностях в новой структуре. «Несмотря на очевидные сложности в процессе объединения, ухода ключевых людей не произошло», — отмечает **Ариф Янбухтин**, генеральный директор и совладелец «Моби Дика». Более того, благодаря вовлечению менеджмента в этот процесс компаниям удалось избежать потерь и среди линейного персонала. Фактически, разбираясь в конфликтных ситуациях, менеджеры помогли подчиненным приспособиться к переменам. Как уверяет владелец «Любавича» Максим Румянцев, несколько сотрудников, уволившись после объединения, впоследствии вернулись.

«Безусловно, при слиянии конкурентов возникает период психологических сложностей, когда людям не вполне понятны их роли в новой компании, — рассуждает **Анна Кофф**, партнер компании RosExpert Executive Search. — Требуется время на интеграцию корпоративных культур. Но мотивированный на профессиональный рост человек, как правило, сможет адаптироваться, если ему нашли достойное место». **СФ**



Как полюбить себя заставить

1

Предупредить о слиянии

Акционеры питерских типографий «Любавич» и «Моби Дик» еще до сделки переговорили с ключевыми менеджерами компаний, объяснив им выгоды объединения. О подготовке «Пивоварен Ивана Таранова» (ПИТ) к продаже ме-

неджеры компании узнали за год до сделки. «Было только непонятно, кто станет покупателем,— рассказал **СФ** один из сотрудников ПИТа.— Времени оказалось достаточно, чтобы свыкнуться с мыслью, что компанией будет владеть кто-то из ее нынешних конкурентов».

2

Сохранить завоеванное

В процессе поглощения Oracle своего конкурента PeopleSoft компанию покинули несколько ключевых менеджеров. Сразу после консолидации акций Oracle объявила, что более 90% сотрудников PeopleSoft, занимающихся разработ-

кой и технической поддержкой, продолжают работать с начальными проектами и прежними клиентами по всему миру. Продажи Oracle за первый квартал после поглощения выросли на 130% благодаря «быстрой интеграции PeopleSoft в наш бизнес», как отмечалось в отчете корпорации.

3

Указать нового врага

Купив в августе 2005 года «Пивоварни Ивана Таранова», концерн Heineken утвердился в тройке лидеров российского рынка пива, тогда как еще в 2002 году вместе с ПИТом он находился во второй пятерке. «Занимая проч-

ное третье место, нам остается только одно — идти вперед», — говорит Ролан Пирме, президент группы Heineken в России. Впереди — «Балтика» и SUN Interbrew. В спину Heineken уже дышит компания Efes, недавно купившая «Красный Восток».

4

Вовлечь в реорганизацию

После слияния американских банков First Union и Wachovia вице-президент Wachovia по маркетингу Рене Браун была включена в комиссию по разработке новой корпоративной культуры, несмотря на то, что она нега-

тивно отнеслась к объединению. А концерн Heineken, задавшись целью оптимизировать портфель купленных брендов, перевел несколько сотрудников отдела маркетинга ПИТа в соответствующее подразделение Heineken в России.

5

Приравнять к своим

«Сотрудники „Тинькофф“, решившие продолжить карьеру в SUN Interbrew, обладают такими же правами и обязанностями, как и работники этой компании. Мы не делим персонал на „старых“ и „новых“», — уверяет Алексей

Шавензов, менеджер по связям со средствами массовой информации SUN Interbrew. К слову, «Тинькофф» на момент смены собственника в 70 раз уступал SUN Interbrew по продажам. Зато был одним из лидеров в быстрорастущем сегменте суперпремиум.

с57

ДАЛЕКО НЕ ВСЕ МЕТОДЫ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ В КОМПАНИЯХ СООТВЕТСТВУЮТ БУКВЕ ЗАКОНА. ТЕМ НЕ МЕНЕЕ ОНИ ВЕСЬМА ПОПУЛЯРНЫ. ОДНАКО ЗАИГРЫВАНИЕ С ТРУДОВЫМ КОДЕКСОМ МОЖЕТ ВЫЙТИ РАБОТОДАТЕЛЯМ БОКОМ. **текст: дмитрий лисицин**

HR на грани закона



Корень зла

РАБОТОДАТЕЛИ СВЯТО ЧТУТ Трудовой кодекс. Именно такое мнение может сложиться, если послушать HR-менеджеров, рассказывающих о положении дел в их компаниях. Но реальность выглядит несколько иначе. В трудовых отношениях в России скорее наблюдается своеобразная «презумпция незаконности». Создается ощущение, что и работодатели, и сами сотрудники стараются минимизировать участие закона в отно-

шениях друг с другом. При этом обе стороны серьезно рискуют. Сотрудник, соглашаясь на все выдвигаемые условия, остается без защиты и может лишиться работы или вознаграждения, а компания окажется втянутой в судебное разбирательство.

Но если сотрудник зачастую не знает своих прав или просто вынужден соглашаться с их нарушением, то работодатели балансируют на грани законности совершенно сознательно. Как свидетельст-

вуют результаты нашего опроса (см. график на стр. 61), большинство из них преследуют свою выгоду. Кроме того, можно предположить, что закон как таковой вообще не является фактором, определяющим поведение работодателя.

Список мелких нарушений, которые позволяют себе компании, довольно внушителен. Так, недавно на студенческом сайте МГУ сотрудник известной инвестиционной компании разместил информацию о вакансии и открыто пообещал

шал «отсутствие отпуска в течение первых полутора лет», что явно не соответствует нормам трудового права. Многие компании «манипулируют» с отгулами, не предоставляют сотрудникам учебный отпуск, не всегда оплачивают переработку и т. п. Задержка зарплаты — тоже распространенная практика, хотя по закону работодателя можно наказывать за это рублем. Не считается особым грехом и дискриминация по половому, возрастному и национальному признаку. Официально она, конечно, запрещена, но много ли компаний соблюдают эту норму?

Социальная теория риска, популярная на Западе, утверждает, что люди в ходе взаимодействия создают поле нежелательных последствий, социальных страхов. С другой стороны, каждое общество создает и некоторые негласные стандарты, образцы для подражания. Следуя им, можно добиться успеха. Обычно этот выбор делается несознательно. Однако подобные «правильные» действия могут привести к нежелательным последствиям. Это и есть риск.

В отличие от древних греков или римлян, веривших в справедливость закона и неотвратимость наказания, российский менеджер в первую очередь боится не закона самого по себе, а возможных негативных последствий его нарушения. Так что большинство фирм знают — некоторые их приемы незаконны, и пользуются ими до первого судебного иска. «Секрет фирмы» выбрал семь наиболее ярких «неоднозначных» приемов, к которым прибегают российские компании.

Устный договор

ПРИНИМАТЬ НА РАБОТУ и нигде не фиксировать трудовые отношения (хотя по Трудовому кодексу это положено делать письменно) компании начали давно, когда рынок труда был еще совсем диким. В этом случае работнику можно нерегулярно платить зарплату и заставлять работать сверхурочно. Сегодня и сотрудники, и работодатели стали более грамотными, но ситуация, похоже, не сильно изменилась.

По закону трудовой договор вступает в силу с момента начала выполнения работником своих обязанностей, вне зависимости от того, заключен ли он в письменной форме или нет. И теоретически сотрудник может доказать в суде факт существования трудовых отношений. На-

В отличие от древних греков, веривших в справедливость закона и неотвратимость наказания, российский менеджер боится не закона, а возможных последствий его нарушения

пример, с помощью диктофонных записей и свидетелей. Кроме того, он может обратиться в трудовую инспекцию и пожаловаться на работодателя, нарушающего нормы Трудового кодекса.

Наконец, компания, которая не любит письменно фиксировать условия труда, обычно не соблюдает и других законов. Но она может получить отпор с неожиданной стороны. Например, топ-менеджеру торговой фирмы, работавшему без трудового договора, после увольнения не выплатили последнюю зарплату. Генеральный директор юридической фирмы AST Legal **Анатолий Юшин**, к которому менеджер обратился за помощью, нашел выход из ситуации. Дело в том, что при увольнении генерально-го директора компания должна была со-

общить об этом в налоговую инспекцию. Но она этого не сделала. Юшин пообещал владельцам довести до сведения налоговиков информацию о кадровой перестановке, и хозяева предпочли вернуть долг.

Договор подряда

ЗАКЛЮЧИВ С СОТРУДНИКОМ трудовой договор, компания обязана следовать Трудовому кодексу. Но если подписать с этим человеком договор подряда, то сотрудник будет уже индивидуальным предпринимателем, оказывающим компании услуги. А такие отношения регулируются Гражданским кодексом. Налицо подмена правового поля, дающая компании простор для маневров. Во-первых, за предпринимателя не нужно платить

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ
Основатель управленческого образования в России

MBA - General Management	- Классическая программа, сочетающая лучшие традиции MBA-образования и специфику российского бизнеса - Возможна специализация "Корпоративное управление и корпоративные финансы" - Телефон: (495) 371-32-55 - Internet: www.newecon.guu.ru
MBA - MBI (Master of Business Information)	- Программа обучения для TOP-менеджеров и руководителей IT-подразделений - Телефон: (495) 377-68-25 - Internet: www.mbiiprogram.ru
MBA - Логистика	- Программа открывает вам новые горизонты в бизнесе и учит профессионально ориентироваться в материальных, информационных и финансовых потоках - Телефон: (495) 377-65-71 - Internet: www.mba.mcpg.ru
MBA - Стратегический и инновационный менеджмент	- Вы научитесь принимать верные стратегические решения и быть конкурентоспособным лидером-инноватором в самых сложных ситуациях - Телефон: (495) 377-65-71 - Internet: www.mba.mcpg.ru

Начало занятий по программам: февраль 2006 г.
Продолжительность обучения: 2 года
Форма обучения: (очно-заочная) вечерняя
Документ об образовании: диплом государственного образца о дополнительном (к высшему) образовании с присвоением квалификации

г. Москва, Рязанский пр-т, д. 99
www.guu.ru

Сотрудник пресс-службы крупной компании согласился на договор подряда, потому что крайне нуждался в работе. Теперь его часто просят остаться на выходные, не дают отгулов

единый социальный налог (ЕСН). А во-вторых, с ним можно в любой момент расторгнуть договор.

Сотрудник пресс-службы крупной компании заключил с работодателем договор подряда, так как ему была нужна работа. И теперь его часто просят остаться на выходные, не дают отгулов. «Больше всего меня раздражает, что приходится звонить в Ярославль и Хабаровск со своего личного телефона», — говорит он. Но отказаться он не может — в случае проявления недовольства с ним быстро расстанутся.

Конечно, неправомерно заключать с сотрудниками договор подряда, хотя по факту должен быть договор бессрочного найма. Но доказать свои права работнику бывает сложно. Например, в практике партнера компании Legas **Алены Хмелевской** был случай, когда компания и работник заключили договор подряда на продвижение продукции фирмы. По истечении срока договора организация отказалась его перезаключать. Тогда человек подал в суд иск о восстановлении на прежнем месте и взыскании заработной платы за время вынужденного

прогула. Первая инстанция отказала в удовлетворении иска, и только президиум Московского городского суда удовлетворил его требования. Компании пришлось взять его обратно, заключить трудовой договор и выплатить зарплату за полтора года — время, которое потребовалось для разбирательства.

Прогул без привязки к месту

ДАЛЕКО НЕ В КАЖДОМ ТРУДОВОМ договоре есть запись о том, что считается рабочим местом сотрудника. Казалось бы, такая мелочь, но даже этот факт иногда используют для увольнения работника. Так, сотрудник одной из консалтинговых компаний был уволен по весьма экзотической причине — полугодовой прогул. На самом деле он считал себя «свободным агентом» и не признавал офис ком-

Народ против Wal-Mart

Силу законов не стоит недооценивать. История судебных исков против крупнейшей розничной сети Wal-Mart — лишнее тому подтверждение.

Так, в 1997 году Лэймон Григгз подал на своего бывшего работодателя в суд за несправедливое увольнение. Григгз работал в Wal-Mart шофером и был отстранен от работы, после того как его обвинили в краже табака из магазина. Через пять лет суд обязал компанию выплатить ему компенсацию в размере \$8,5 млн. Недавно Григгз выпустил книгу под названием «Судный день ценой в \$8 500 000», где рассказывает о своей жизни до Wal-Mart, о своем «идеальном послужном списке и о том, как пачка жевательного табака и телефонный звонок может привести к судебному решению в отношении корпоративного гиганта».

В 2002 году Wal-Mart принял на работу жителя Нью-Йорка Патрика Брейди, страдающего параличом мозга. Первоначально Брейди взяли в отделение фармакологии, но позже оказалось, что главной его обязанностью является сбор мусора и тележек на автостоянке. Проработав в компании всего четыре дня, Брейди уволился и подал

в суд. Недавно суд присяжных Нью-Йорка обязал Wal-Mart выплатить Брейди \$7,5 млн.

В конце прошлого года суд штата Калифорния приговорил Wal-Mart к выплате \$172 млн сотрудникам, подавшим коллективный иск и сумевшим доказать, что работодатель нарушал их право на получасовой обеденный перерыв. Согласно существующему с 2001 года в Калифорнии закону, работник, не имеющий возможности в течение рабочего дня сделать перерыв на ланч, вправе рассчитывать на денежную компенсацию. В случае положительного решения после апелляции, деньги получат 116 тыс. человек, работавшие в калифорнийских подразделениях компании в период с 2001-го по 2005 год.

В настоящее время против Wal-Mart подано около 40 подобных исков. В прошлом году, например, компании пришлось выплатить \$50 млн, чтобы уладить аналогичное судебное разбирательство в штате Колорадо, а также по \$2 тыс. каждому из ста сотрудников в штате Орегон. Кроме этого, Wal-Mart ожидает решения калифорнийского суда по коллективному иску от 1,6 тыс. сотрудниц, обвиняющих работодателя в дискриминации по гендерному признаку.

По информации сайта hrm.ru

16 ФЕВРАЛЯ

ЭКСКЛЮЗИВНАЯ ВЫСТАВКА ДЛЯ ЛИДЕРОВ БИЗНЕСА

Гостиница «Националь», ул. Моховая, 15/1, стр. 1 16.00–20.00

ОБУЧЕНИЕ ДЛЯ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ



Регистрация и получение приглашений:

(495) 933-1098

hrm@hrm.ru / www.hrm.ru

- Лучшие компании
- Эксклюзивные программы
- Теория и практика от профессионалов
- Обучение мирового уровня

КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ | ЖУРНАЛ
ДЛЯ ПРАВИЛЬНОГО
БИЗНЕСА

ОФИЦИАЛЬНОЕ ИЗДАНИЕ ВЫСТАВКИ — ЖУРНАЛ «КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

пании своим рабочим местом, работать предпочитал дома и присылал отчеты по электронной почте. Новое руководство решило: консультант нелоялен и не разделяет корпоративных ценностей. Все попытки сотрудника оспорить решение об увольнении оказались тщетными. Суд, сославшись на то, что другие консультанты работали в офисе, признал увольнение законным.

В этом случае увольнение за прогул юридически обосновано на понятии рабочего места. Но если в контракте четко не указано на его расположение, можно уволить любого сотрудника, не работающего в офисе. Например, сейлз-менеджер столичной производственной фирмы жил в одном из подмосковных городов и продавал в нем товары своей компании. После того как он стал негоден своему начальнику, его уволили за отсутствие на рабочем месте в Москве. И снова суд встал на сторону компании.

Однако хорошему адвокату подобные увольнения вполне по силам оспорить. Отсутствие записи в трудовом договоре о месте работы следует трактовать как отсутствие самого рабочего места. А значит, ходить в офис совершенно необязательно.

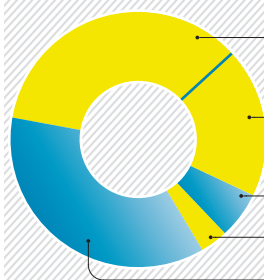
Переход с понижением

РАССТАТЬСЯ С НЕНУЖНЫМ сотрудником можно, подтолкнув его к этому решению. Самым распространенным выходом из ситуации является создание условий, в которых негодные сотрудники просто не смогут работать. Некоторые компании используют психологический прессинг, другие выбирают более хитрый вариант — перемещение на более низкие позиции.

Руководство машиностроительной компании задумало уволить главного инженера, но тот категорически не желал уходить. Тогда компания, мотивировав свое решение производственной необходимостью, понизила его в должности до мастера. Спустя два месяца специалисту вернули прежнюю должность, но ненадолго — на следующий день он был вновь понижен до мастера. Осознав, что все дальнейшее его пребывание в организации будет следовать логике театра абсурда, человек уволился по собственному желанию.

Но подобный прием только кажется законным. Действительно, работодатель имеет право «в случае служебной необходимости» перевести сотрудника на другую работу. Но здесь есть ограничения:

Причины, по которым компании чаще всего нарушают Трудовой кодекс (% ответов)



Опрос проводился на сайте www.hrm.ru; ответили 95 человек

переводить можно не более чем на месяц в течение календарного года, и к тому же с сохранением среднего заработка сотрудника. Таким образом, терзать человека постоянным понижением неправомерно. Машиностроительную компанию спасло от суда и восстановления сотрудника только незнание инженером своих прав. Поэтому в случае судебного разбирательства его восстановили бы в прежней должности, а организацию заставили бы

выплатить компенсацию за вынужденный прогул и за моральные страдания. Правда, размер компенсации морального вреда в трудовых делах, по данным юриста коллегии адвокатов «Юрстар» **Сергея Устюкова**, обычно не превышает 13–15 тыс. руб.

Фиктивное сокращение ДОВОЛЬНО ЧАСТО увольнения сотрудников маскируют под сокращение шта-

Для более подробной информации, включая список экспонентов и программу конференции, пожалуйста, посетите www.russia-power.com

Собственник и устроитель **PennWell** Генеральный информационный спонсор **PEI**

Золотой спонсор: **СИЛОВЫЕ МАШИНЫ** Совместно с **РАО ЕЭС** Организационная поддержка **МОСЭНЕРГО**

Ощутить энергию на Russia power 2006
14-16 марта 2006 Экспоцентр Москва Россия

98% посетителей в 2005 году открыли для себя «Электроэнергетику России» как важное мероприятие для достижения своих бизнес целей

Станьте частью этого успеха, посетив выставку RUSSIA POWER 2006 в качестве посетителя или делегата, и вы получите возможность общения с более чем 2500 профессионалами в течение трех дней в неформальной обстановке.

Если у Вас есть какие-либо вопросы, пожалуйста, обращайтесь exhibitrussia@pennwell.com

Зарегистрируйтесь сейчас для участия в выставке RUSSIA POWER и ощутите энергию на этой ведущей выставке и конференции энергетической отрасли.

Заполните регистрационную форму по Интернет на www.russia-power.com

Ранние тарифы действуют до 3 февраля 2006

Russia POWER
A POWER-GEN EVENT

Причина увольнения была весьма экзотической: полугодовой прогул. На самом деле сотрудник считал себя «свободным агентом», предпочитая работать дома и отправлять отчеты по электронной почте

та. То есть, расставаясь с человеком, его должность ликвидируют. Через некоторое время компания берет нового сотрудника, но должность называется уже иначе.

На первый взгляд, к этой схеме не придерешься. По словам юриста **Олега Шеврина**, судьи не всегда обращают внимание на обоснованность сокращения. «Если приказ о сокращении был и на эту должность никто не принят, то само сокращение признается законным», — говорит Шеврин. Например, в свое время одна торговая компания именно так уволила менеджера по продажам. После его ухода отдел продаж переименовали в департамент по работе с клиентами, а сотрудников стали называть клиент-менеджерами. Несмотря на все попытки менеджера до-

казать свои права, суд признал: сокращение проведено законно.

Однако подобный прием может и не сработать, если уволенный докажет, что обязанности новичка по сути не отличаются от тех, что выполнял он сам. Так, в практике Анатолия Юшина был случай, когда руководитель крупной компании не сошелся характером со своим юристом и сократил его должность. А нового человека назначил начальником юридического департамента. Уволенный специалист подал в суд и, используя документы внутренней отчетности, к которым он в свое время имел доступ, легко доказал: новый человек нанят вместо него. В результате он получил компенсацию за вынужденный прогул и восстановился в прежней должности.

Замена самому себе

ПО ЗАКОНУ УВОЛЬНЯЮЩИЙСЯ сотрудник должен отработать в компании две недели. Но на практике работодатель часто увеличивает этот срок и требует задержаться на месяц, а то и больше, мотивируя это сложностями поиска нового человека. В большинстве случаев сотрудники соглашались, не желая портить скандалами свою репутацию. Кроме того, при оформлении на работу стороны часто договариваются, что сотрудник предупредит о своем уходе за несколько месяцев. Иногда компании просят работника найти себе равноценную замену. Выгоды очевидны: либо работодатель получит хорошего специалиста на смену уходящему, либо удержит старого. В некоторых случаях этот прием действительно срабатывает. Но можно нарваться и на неприятности.

Например, программист крупной компании, работавший над уникальным продуктом, получил выгодное предложение от другой фирмы. Обиженный работодатель, сообразив, что довести проект до конца некому, потребовал, чтобы сотрудник нашел себе замену. Два месяца про-



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ
СЕКРЕТ ФИРМЫ

бизнес-семинар

Организация бизнес-мероприятий
Ожидания клиентов и критерии оценки качества
14 марта 2006 год, Москва, конференц-центр Extropolis

Аудитория семинара

Лица, принимающие решения по выбору площадок для проведения ДИМ (менеджеры по организации мероприятий, директора по персоналу, директора по развитию компаний из различных отраслей). Представители компаний, оказывающих услуги в области организации мероприятий, специализированные компании в области организации корпоративных мероприятий, маркетинговые и PR-агентства, тренинговые компании.

Темы для обсуждения

Деловые интеллектуальные мероприятия как инструмент развития бизнеса

- Основные форматы деловых мероприятий
- Деловое мероприятие в структуре корпоративных мероприятий. Возрастающая роль и значение деловых мероприятий разного формата в различных отраслях (в целях обучения сотрудников, поиска деловых партнеров и взаимодействия с целевыми аудиториями)
- Динамика увеличения количества деловых мероприятий, динамика увеличения бюджета на проведение мероприятий
- Структура рынка бизнес-мероприятий
- Структура предложения на рынке конференц-услуг: площадки для проведения деловых мероприятий
- Структура спроса: сегменты потребителей конференц-услуг, запрашиваемые форматы мероприятий
- Оценка качества организации и проведения деловых мероприятий
- Требования и сценарии для разнообразных типов мероприятий
- Цели обращения к внешним площадкам
- Критерии выбора площадок для проведения деловых мероприятий, востребованные услуги
- Составляющие успешно проведенного мероприятия

Стоимость участия – \$150 (без учета НДС)

Время проведения с 10.00 до 14.00 с перерывом на кофе-брейк
Для подписчиков журнала «Секрет фирмы» предусмотрена скидка 10%
Регистрация по тел.: (495) 960-3118, 797-3171 доб.20-47,
e-mail: conference@sf-online.ru
www.sf-online.ru (раздел «Семинары»)

Генеральный интернет-партнер

Sostav.ru
Маркетинг Рекламa PR

граммист безуспешно осваивал ремесло рекрутера, пока новый работодатель не намекнул ему: ждать больше он не собирается. Работник, побоявшись остаться ни с чем, обратился в суд. Только после того как он пришел к гендиректору с копией искового заявления, ему разрешили уйти. Если бы работодатель решил упорствовать, то контролирующие органы наверняка наложили бы серьезный штраф за задержку выдачи в положенный срок трудовой книжки.

Запрет на работу у конкурента

НА ЗАПАДЕ РАБОТОДАТЕЛЬ имеет право управлять своим сотрудником и после его увольнения — например, запретить ему в течение нескольких лет работать на конкурентов. В России такие запреты законодательством не предусмотрены (см. **СФ** №04/2005), но некоторые компании пытаются решить эту проблему.

Например, Олег Шеврин сейчас ведет одно любопытное дело. Недавно к нему обратился менеджер, на которого подал в суд бывший работодатель, весьма крупная компания. Работать на конкурентов этому человеку никто не запрещал, однако в его трудовом контракте имелся пункт о полагающейся ему, кроме зарплаты, ежемесячной надбавке за лояльность. И тут же расшифровывалось само понятие «лояльность» — обязательство после прекращения трудовых отношений не работать в организации, занимающейся производством и распространением аналогичной продукции. Компания по какой-то причине уволила менеджера, но потом ей показалось, что он перешел к конкурентам. И вскоре менеджер получил повестку в суд — бывший работодатель потребовал вернуть всю сумму, выплачивавшуюся в качестве бонуса за лояльность.

Наверное, юристы в этой фирме не зря получают зарплату, поскольку конструкцию придумали действительно изящную. И тем не менее, считает Олег Шеврин, сотрудник должен выиграть дело, поскольку бывший работодатель нарушил его права, и в частности ст. 37 Конституции (право на свободный труд и выбор рода деятельности).

Несмотря на то, что лазейки в трудовом законодательстве остаются, использовать их уже не так выгодно. Возможно, в обозримом будущем сам закон, а не последствия его нарушения, станет для компаний серьезным фактором риска. **СФ**

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Нарушающий закон быстро оказывается перед проблемой поиска работы или сотрудников»



Алексей МОЛЧАНОВ,
исполнительный директор
административного блока
компании «Сибирский берег»

— НА РЫНКЕ ТРУДА СЕГОДНЯ ОТМЕЧАЮТСЯ две очень четкие тенденции.

Во-первых, повышение юридической грамотности как персонала, так и компаний. В комментариях эта тенденция не нуждается, и нужно полагать, что накопление знаний в области применения трудового права будет расти. В связи с этим можно ожидать появления информации о довольно ярких судебных процессах и интересных прецедентах. С другой стороны, будет расти и количество попыток хитрых сотрудников поживиться за счет компаний. Причем с уменьшением оборота «черного нала» и усилением деятельности служб экономической безопасности корпоративные мошенники будут искать способы отъема денег не с помощью «откатов» или прямых взяток, а «относительно честным» путем, включая в свои схемы правоохранные органы и судебную систему. Во-вторых, это брэндирование. Довольно много уже сказано и о компаниях-работодателях как брэндах, и о сотрудниках, занимающихся созданием брэнда «своего имени». Нарушения закона как с одной (работодатель), так и с другой (работник) стороны не увеличивают жизненную силу брэндов. Тем более что в условиях повальной информатизации и повышенной настороженности соискателей и работодателей взаимная проверка становится обязательной процедурой при заключении трудового договора. Вывод прост. Нарушающий закон или придумывающий законные формы для нарушения предварительных договоренностей весьма быстро оказывается перед проблемой поиска работы (если речь идет о сотруднике) или сотрудников (если имеется в виду работодатель).

К сожалению, в материале не отмечено, что компании, применяющие штрафы или тотальное депремирование, очень быстро начинают испытывать кадровый голод, а сотрудники, уличенные в корпоративном мошенничестве, даже и прикрытом судебным процессом, надолго (если не навсегда) попадают к одному «работодателю», который называется «биржа труда».

И еще. Тотальная тенденция «обеления» зарплат породила почитание Трудового кодекса. Можно долго спорить о его плюсах или минусах, но Кодекс есть, и его нужно читать. Хотя бы для того, чтобы не иметь проблем с контролирующими органами. А также чтобы набирать тот персонал, который мы хотим, а не тот, который достался.

ОДНА ИЗ КЛЮЧЕВЫХ ЗАДАЧ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ — СДЕЛАТЬ ТАК, ЧТОБЫ КОМПАНИЯ ЖИЛА ПО СРЕДСТВАМ, МОГЛА ПРЕДУГАДАТЬ КРИЗИСНЫЕ МОМЕНТЫ — И ВОВРЕМЯ ПРИНЯТЬ МЕРЫ. КАК ПОКАЗЫВАЕТ ОПЫТ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ, ДОБИВАТЬСЯ ЭТОГО МОЖНО САМЫМИ РАЗНЫМИ МЕТОДАМИ. текст: **Юлиана Петрова**

Переучет возможностей



Где узко — там и бюджет
В ПРОШЛОМ ГОДУ в компании «Полаир», выпускающей холодильное оборудование для торговли и общепита, сложилась парадоксальная ситуация. Принадлежащий «Полаиру» завод «Совиталмаш» (построенный итальянцами на советские деньги в 1991 году и считающийся крупнейшим в Восточной Европе) был загружен всего на 15–20%. При этом из-за бурного развития розничных сетей и предприятий питания дилеры выстраивались в очередь и были готовы на 100-процентную предоплату. Причина, как говорит финансовый директор компании «Полаир» **Аркадий Акимов**, заключалась в том, что не были отработаны технологии управления производством и снабжением,

внутренняя складская логистика. Завод был не в состоянии выполнить один заказ быстрее, чем за два месяца. Постоянно выяснялось, что не хватает каких-либо деталей, например, ручек, которые делаются в Италии, так что нужно ждать новой поставки. При этом деньги, вложенные в остальные комплектующие, «замораживались». Для поиска ответов на подобные парадоксальные вопросы летом прошлого года назначили новую команду топ-менеджеров, уволив прежнюю.

Члены новой команды решили, что критичные для «Полаира» показатели, за которыми нужен усиленный контроль, — это уровень запасов и оборотного капитала. Поэтому они постановили сузить процесс бюджетирования до контроля над

бюджетом запасов, краткосрочными обязательствами, оборотными активами и потоками денежных средств. Соответственно, из 11 возможных в теории отдельных бюджетов готовились только бюджет движения денежных средств и бюджет закупок, баланс составлялся ежемесячно в усеченной форме (только по краткосрочным обязательствам и оборотным активам). Усилия были вознаграждены — остатки производственных запасов за месяц сократили вдвое, с 80 млн до 40 млн рублей. Добиться этого оказалось просто: в компании временно перестали покупать материалы и полуфабрикаты, которые скопились в избытке на производственных складах. Это позволило рассчитаться с долгами по заказам и заплатить

по кредитам, что серьезно улучшило финансовое состояние.

Уже в четвертом квартале 2005 года объем производства вырос на 40%, до 2 тыс. холодильников в месяц. Аркадий Акимов объясняет это исключительно тем, что компания навела порядок с финансами и внутренней логистикой на производстве. И в результате стала более ответственной перед покупателями, сократив сроки выполнения заказов с двух месяцев до 20 дней. А в этом году «Полаир» надеется удвоить сбыт. Благодаря переходу с мелкосерийного на крупное производство, полагает Акимов, вполне реально повысить маржинальную прибыль с нынешних 10% до 20–25%.

По словам **Павла Боровкова**, руководителя направления бюджетирования и управленческого учета компании «Инталев», 60% фирм используют классические бюджетные модели, выстроенные «сверху вниз» — от планов продаж, а в 40% (когда спрос не является главным ограничивающим фактором) целесообразно применение альтернативных подходов, которые, как в случае с «Полаиром», дают хорошие результаты. Здесь задает тон бюджет «узкого места». А трудности могут возникать из-за ограниченных производственных мощностей в транспорте или логистике — да на любом функциональном направлении.

Цели и модели

ПО ОЦЕНКАМ РУКОВОДИТЕЛЯ департамента управленческого консалтинга компании «Бейкер Тилли Русаудит» **Леонида Никитина**, переход на «бюджетные рельсы» настоятельно рекомендуется всем компаниям с оборотом от \$20 млн и штатом от 200 сотрудников. Главный эффект от внедрения систем бюджетирования — в том, что акционер получает инструмент контроля. Дальнейшая выгода будет зависеть от того, каким образом он распорядится этим инструментом: он может использовать его либо для снижения затрат, либо для ускорения оборачиваемости «дебиторки», либо для снижения уровня заимствований.

То, какие бюджеты следует разрабатывать, диктуется стратегией развития компании. Если речь идет о динамичном развитии, быстром росте продаж, на первые роли выходят бюджет движения денежных средств и кредитный план. Когда владельцы требуют, чтобы компания работала с максимальной прибылью, основное внимание уделяется издержкам, то есть

ПРАКТИЧЕСКАЯ
КОНФЕРЕНЦИЯ

ПАРТНЕР:



СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ. ПРАКТИКА ВНЕДРЕНИЯ НА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

На конференции будут рассматриваться практические примеры, а также типичные ошибки и проблемы внедрения системы сбалансированных показателей совместно с системой бюджетного управления

К выступлению на конференции приглашены представители компаний:

ОАО «Северсталь Групп»,
ОАО «Сибур-Нефтехим», ОАО «Уралкалий»,
ЗАО «Талосто», ОАО «МегаФон»,
ОАО «Вимм-Билль-Данн Продукты Питания», ЗАО «Сервисные технологии»,
компания «Эсте Лаудер», группа компаний «Е+Е», девелоперская компания «Высота»,
ООО «Исследовательско-консультационная фирма «Альт», а также эксперты компаний «ИНТАЛЕВ» и «МАГ КОНСАЛТИНГ»

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПАРТНЕРЫ:

бизнес

Корпоративный менеджмент
www.CFIN.RU

Секрет фирмы



ПРАЙМ-ТАСС
АГЕНТСТВО ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ



MFD.RU

Познакомиться с подробной программой конференции и зарегистрироваться для участия вы можете на сайте: www.fd.ru и по тел.: (495) 933-5518

составлению бюджета доходов и расходов. Наконец, если необходимы рост капитализации и оптимизация структуры активов в преддверии публичного размещения акций или смены владельца, в центре внимания оказывается доходность активов, а значит, основное внимание должно уделяться плановому балансу.

Леонид Никитин отмечает, что в любом случае (и это классика) бюджеты необходимо строить, отталкиваясь от основной деятельности компании. Если она продает — то от плана продаж, если только производит — значит, от производственного задания и бюджета производства. Если она строит, то от инвестиционного бюджета. Все прочее является вспомогательным и производным от основной деятельности. Таким образом, на предприятие «сверху», от собственников, спускаются ключевые показатели — например, для производителей ТНП это может быть определен-

ная доля рынка. И на эти показатели «вешаются» конкретные виды бюджетов.

«В нашей компании, — говорит **Сергей Митрофанов**, финансовый директор крупнейшей на Дальнем Востоке сети магазинов бытовой техники „В-Лазер“, — финансовая модель позволяет полуавтоматически генерировать бюджеты из нефинансовых показателей. Допустим, мы планируем продать 1000 холодильников и тостеров. На входе задается: сколько нужно закупить холодильников и тостеров, сколько остатков на центральном складе, сколько я хочу продать в разных магазинах, сколько стоит аренда, какова амортизация, сколько товаров постоянно стоит на одном квадратном метре, какие размеры у холодильника, сколько кубометров надо перевозить, сколько рейсов надо делать, сколько стоит километр перевозок и так далее. И результат финансового моделирования — отчеты о движении денежных

средств, прибылях и убытках, а также баланс». Вот и все ноу-хау, говорит Сергей Митрофанов. Но это выглядит просто лишь на словах: в основе изящных моделей лежит внутренняя бизнес-статистика, которая с 2002 года накапливалась в базах учетно-управленческой системы SAP R/3. Чтобы моделирование стало предельно точным, бизнес-статистики необходимо собрать гораздо больше, чем может понадобиться.

Если задачи бюджетирования и стратегии компании не совпадают, это приводит к параличу всего планирования. **Александр Пчелинцев**, директор по консалтингу департамента управленческого консультирования компании IBS, рассказывает о российском фармацевтическом холдинге, финансовый директор которого разработал бюджетную модель с упором на сокращение издержек, продумал процедуры формирования общих бюджетов и порядок их согласования и утверждения. Но без

classified

по вопросам размещения рекламы в рубрике **classified** обращайтесь по тел.: (495) 960-3128, 797-3171, 960-3118

продаем

Банк 4119476

услуги

Учредители.Участники.Акционеры для банков 4119476

покупаем

"КУПЛЮ БИЗНЕС www.businessbuy.ru"

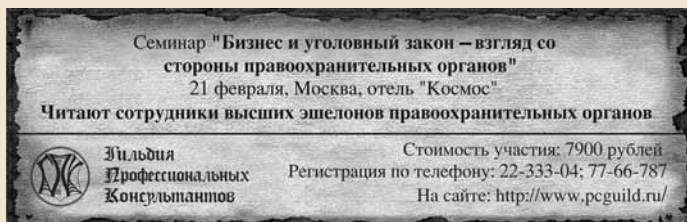
Банк 4119476

деловое предложение

Проверки на детекторе лжи www.staff-test.ru (495) 7499276

юридические услуги

Взыскание долгов, лицензирование, регистрация. Объединенные Юристы. 741 65 12, www.ulc.ru



продажа готового бизнеса

**ТУЙМАЗИНСКИЙ ЗАВОД ГЕОФИЗИЧЕСКОГО
ОБОРУДОВАНИЯ И АППАРАТУРЫ**

Сфера деятельности: **производство**
Срок деятельности: **47 лет**
Описание деятельности: **действующее предприятие, полный набор машиностроительного оборудования, шикарный станочный парк. Большая территория, производство, склады.**
Местонахождение: **г. Туймазы, республика Башкирия**
Общая стоимость: **договорная**
e-mail: **Vladf@tmet.ru**
телефон: **(495) 781-06-16, факс (495) 781-06-15**
контактное лицо: **Владимир Анатольевич**

**ВСЕ
для
ОФИСА.**



**БУМАГА
КАНЦЕЛЯРСКИЕ
ТОВАРЫ
РАСХОДНЫЕ
МАТЕРИАЛЫ**

**БЫСТРАЯ
ДОСТАВКА**

**(495) 961-0090
www.orbo.ru**

указаний руководства начальники департаментов нововведения финансового директора просто проигнорировали. Бюджет расходов превышался вдвое-втрое. Причина в том, что бюджетная модель была ориентирована не на тот ключевой показатель — акционеров интересовало развитие бизнеса, прежде всего экспансия в регионы, а финансовый директор попытался сосредоточиться на контроле затрат. А убытки-то акционеров не волновали, они считали, что при экспансии затраты — обычное дело. Все закончилось печально — финансовый директор ушел из компании.

Спасение в бюрократии
ДЛЯ ФИНАНСИСТОВ одного из крупнейших московских инвестиционно-строительных холдингов настоящим бедствием стали непредвиденные расходы, задача финансирования которых вставала, как выразился главный бухгалтер, «неожиданно и резко».

Компания приобретала дом, ставила его на баланс, а потом выяснилось, что на этой недвижимости «висит» задолженность по коммунальным услугам на миллион рублей — и погасить ее нужно срочно. Или же из-за роста цен на стройматериалы образовывался дефицит оборотных средств, который нужно было срочно «затыкать». Устав от хронических кассовых разрывов и финансовых авралов, топ-менеджеры взялись за отладку системы бюджетирования.

В компании начали воевать со всеми непредвиденными расходами. Прежде всего ввели административный регламент утверждения заявок на финансирование. Заявка обязательно должна быть визирована планово-экономическим департаментом, финансовым директором, бухгалтерией, юридическим отделом. При этом претенденту нужно каждый раз обосновывать заявку: почему такая сумма, почему ее нет в бюджете, почему потребность появилась сегодня, а не месяц назад? И эту бумажную карусель подкрепили перераспределением ресурсов: появились крупные непредвиденные затраты — собираются топ-менеджеры и решают, как урезать финансирование менее приоритетного проекта. Не можешь похвастаться точностью планирования, объясняет Александр Пчелинцев, — усиливай контроль. А основной способ борьбы с непредвиденными расходами там, где качество планирования невысоко и налицо значительные отклонения факта от плана, — бюрократическая процедура прохождения и согласования заявок.

Хороший — значит обоснованный
СОСТАВИТЬ КРАСИВЫЙ БЮДЖЕТ — дело нехитрое, говорят эксперты. Гораздо сложнее добиться его обоснованности,

DIRECTOR OF «OZON» BRANCH IN TVER



Main Responsibilities

Overall Management of Tver branch office activity (set up, optimization, supervision, development)

- Full control of Operational management: Production, Logistics, Description, CRM and others
- Set up and control of technological processes
- Ensure effective planning and budgeting of all fulfillment with cost centers and CAPEX, follow up best payment conditions (leasing, discounts, etc)
- Interaction and development of intra- and inter-company relationship
- Decision making on production plans fulfillment
- Presentation and support of the interests of OZON in all external organizations in Tver
- Training of department Heads to modern technologies and effective Production engines (create statistics, follow up analysis and mistakes correction)
- Creation of team working atmosphere and development of employees with professional growth
- Control over property in Tver

Qualifications & Skills

- University degree (economics / finance / management)
- Additional business trainings in business development, management skills, people management, etc.
- Excellent understanding of business production systems organization
- Russian – native, English – fluent, French will be a plus

Previous experience

- 3+ years in a similar position with a leading International or Russian company (Production, Logistics)
- Proven successful project management experience
- Experience in managing regional offices/staff

Personal

- 30-40 y.o.
- Male
- Readiness to relocate to Tver
- Strong communication and managerial skills
- Result oriented
- Ability to build efficient relationships within and outside the company
- Strong, emotionally stable and mature personality

Please e-mail your CV in English to Alexandra Moutovina at: amoutovina@ozon.ru
 All applications will be treated in confidence

Узнай то, о чем обычно молчат*

код вопрос

- F019 Как инвестируя \$30 в месяц, получить через 30 лет \$миллион?
 Сказ о том, как эффективно управлять имеющимися ресурсами.
- F009 Как получать \$1000 в месяц, не работая?
 Надоели начальники, живешь ради работы, беспокоишься за свое финансовое будущее? Воспользуйся рецептом миллионеров – сделай жизнь свободнее.
- F011 Как бесплатно получать SMS с информацией об изменении стоимости акций на бирже?
 Доступно для каждого, просто в использовании.
- F018 Как получать деньги на бирже, не имея навыков и свободного времени?
 Прозрачно, легально, просто.

Отправьте SMS с кодом вопроса и своим email на номер 5550. На Ваш электронный ящик придет развернутый ответ на вопрос.
 Пример: F010 ktech@yandex.ru



ПОДАРОК

каждому отправившему SMS
 Бестселлер «Осторожно Акции»,
 Генриха Эрманд**
 Приглашение на конференцию
 «Первые шаги в инвестировании»*
 ** электронный вариант книги в PDF формате

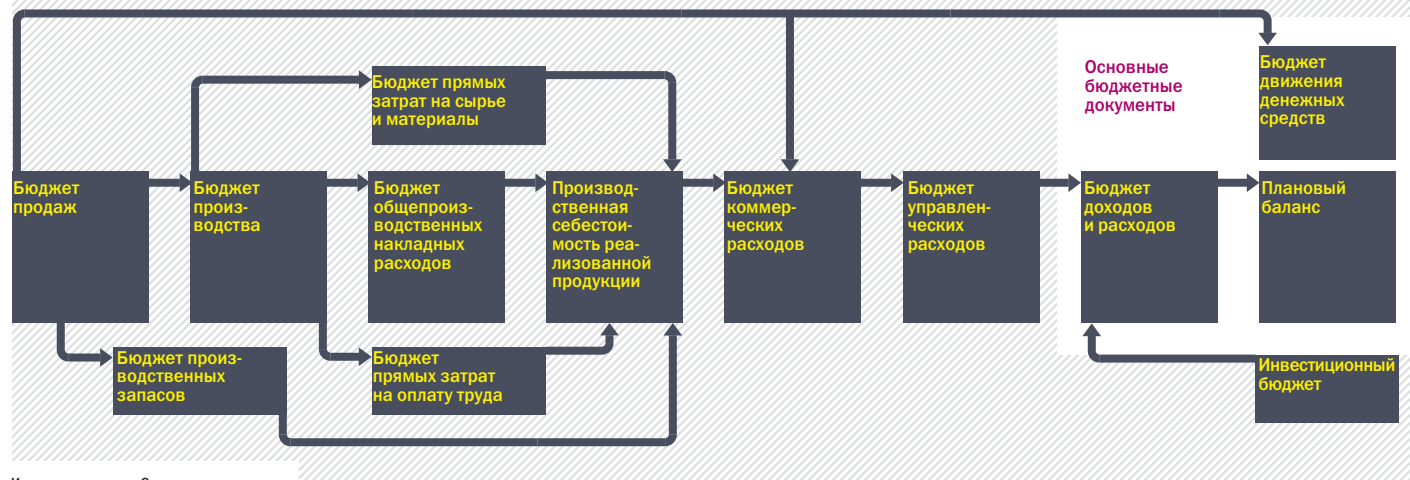
Партнеры проекта:



подробнее об услуге и конференции, а также
 самый острый рейтинг ПИФов на сайте
www.rich4you.ru

Стоимость SMS: \$2.5 без учета НДС для абонентов МТС, Билайн
 \$3.5 без учета НДС для абонентов МегаФон

Как формируется основной бюджет производственной компании



Источник: компания Sarapa

чтобы цифры на бумаге соответствовали реальной деятельности. Первая проверка бюджета на обоснованность, по словам Павла Боровкова, — это сравнение с бюджетом за прошлый год. Если нет существенных отклонений по статьям затрат, значит, первую проверку система бюджетирования прошла. Если сильно выбивается (например, подскочили затраты на капитальный ремонт), можно проверить производственную программу. Когда бюджет составлен правильно, он согласуется с конкретной программой, которая предусматривает определенный график ремонтных работ и модернизации производственного оборудования.

«У нас с 2002 года все планы и факты хранятся в учетно-управленческой системе, поэтому я всегда могу посмотреть статистику за более ранний период, узнать, как конкретное подразделение планировало и как исполняло бюджет», — говорит Сергей Митрофанов.

В тех компаниях, где бюджетное управление отлажено, считается, что непредвиденные расходы — это синоним плохого качества бюджетирования. Например, по опыту «В-Лазера», у торговых предприятий раз в квартал обязательно случаются непредвиденные осложнения с таможенными пошлинами. И если у директора департамента бытовой техники таможня полгода продержала партию, он должен наверстать упущенное в другой части бюджета. «Вопрос ставится так: не будет прибыли запланированной — не будет, например, индексации зарплат и выплаты бонусов в середине года, — подчеркивает

Сергей Митрофанов. — Как хочешь, так и выкручивайся. Работай с банками. Снижалась ставка ЦБ — мгновенно пересматривай договоры в сторону уменьшения процентов, загружай фуры грузами на обратных поездках, всех напрягай и приводи в соответствие с планом».

План и факт

ИТАК, БЮДЖЕТНАЯ МОДЕЛЬ сформирована, бюджеты обоснованы. Но это только половина дела. Успех начинания зависит от того, как бюджет будет выполняться. Самое распространенное явление: план по расходам перевыполняется, а план по доходам — наоборот. Когда в дочерней компании, говорит Леонид Никитин, вдруг резко начинают расти затраты, головная настораживается и предъявляет претензии: плохо планируете, приедем разбираться. И чем больше расходы, тем детальнее анализируются предусматриваемые их статьи. Но вмешательства требуют и обратная ситуация: заложили в инвестиционный бюджет определенные расходы, а на практике получается, что факт точно соответствует плану. У владельцев, естественно, возникают сомнения — не «рисуют» ли в подразделении бюджет? Выход — детальное планирование по мероприятиям, по вводу объектов. С точки зрения контроля это означает, что надо проверять как отклонения, так и совпадения.

Нельзя забывать и о том, отмечает Павел Боровков, что бюджетное управление зиждется на системе поощрений и наказаний. Причем мотивация должна быть разная для разных групп менеджеров. На-

пример, поощрение топ-менеджера не ограничивается ежемесячной зарплатой, тогда как среднее звено мотивируется именно ежемесячным заработком, и необходимо стимулировать каждый шаг этих управленцев. Обычно менеджеров поощряют за хорошую работу процентами от продаж или прибыли, но при работе с бюджетами применяются другие, более сложные системы мотивации. «В нашей компании перевыполнение плана карается еще сильнее, нежели невыполнение, — объясняет Сергей Митрофанов. — Это значит, что план слабый. И подразделение само вынуждено выходить с инициативой пересмотреть бюджет, иначе неминуемо будет наказано. Штрафы за перевыполнение серьезные: руководители среднего звена могут остаться без месячной зарплаты, а менеджеры высшего уровня несут еще более серьезные финансовые потери».

В принципе, говорят эксперты, любое предприятие может построить систему бюджетирования под себя. Одни компании отлаживают планирование всех видов бюджетов, внедряя сложные системы учета и моделирования. Другие полагаются на то, что недостатки бюджетирования будут компенсированы административными методами. Третьи сосредотачиваются на основных участках деятельности, но уж эти-то операции бюджетизируют хорошо. Независимо, какой «бюджетный стиль» выберет предприятие. Ведь наличие любой, даже несовершенной системы бюджетирования, всегда предпочтительнее ее отсутствия. **СФ**



light

стиль жизни на каждый день



Приложение Light распространяется только в Москве с журналом «Секрет фирмы» и газетой «Бизнес»

Компании учатся искусству группировки. Объекты эксперимента — потребители, брэнды, а также новые группы клиентов, разглядеть которые порой не так уж и просто.

Технический прогресс снизил стоимость мобильных или домашних офисов до одной-двух тысяч долларов. Пришло время зарабатывать на их обитателях

Услуги для «свободных агентов»

Примеров, когда компании призывают на службу людей, способных сделать за них самую сложную работу, а именно завербовать новых покупателей, не так уж мало

Коллективный маркетинг



Работников «сам себе офис» все больше, и эта перспективная аудитория провоцирует создание целой инфраструктуры для «свободных агентов»

«свободных агентов». Большинство российских альтернативных операторов связи, такие как Golden Telecom или Центральный телеграф, продвигают услугу fixed mobile convergence. Это телефонный номер, не привязанный к конкретному аппарату: в офисе и дома звонки поступают на стационарный телефон, в автомобиле — на мобильный. Эта услуга рассчитана в основном на индивидуальных предпринимателей. А сотовый оператор SkyLink, напомним, вообще появился как связь для малого бизнеса. Однако по сравнению с тем же Чикаго, количество оборудованных Wi-Fi заведений во всей России не превышает 1 тыс. На рынке услуг для «сохо» еще много места.

Сквозной маркетинг

Вместо готовившегося два года ребрендинга МТС АФК «Система» отважилась на инновационный шаг для российского рынка. В холдинге начали разработку единого брэнда, объединяющего все его телекоммуникационные активы — МТС, SkyLink, «Комстар — Объединенные телесистемы» и «Межрегиональный транзит телеком».

За основу был взят опыт мировых телекоммуникационных гигантов. В свое время Deutsche Telekom перевел все принадлежащие ему

Синдром «сохо»

Yahoo! и AOL готовят к запуску платный сервис, гарантирующий доставку почты через фильтры против спама. В центр внимания интернет-гигантов попал мелкий бизнес, который может стать основным потребителем услуги. Чтобы не слишком шокировать интернет-пользователей появлением платной почты, компании сравнивают нововведение с традиционными почтовыми марками. Оператор электронной почты AOL начнет продажи «марок» уже через два месяца, другой филателист — Yahoo! — пока занимается согласованием документов. Заплатив максимум один цент, отправитель

получает гарантию того, что письмо окажется в ящике получателя.

Счет пользователей почтовых серверов Yahoo! и AOL идет на миллионы, но потребителями платных услуг они считают так называемый сегмент «сохо»: растущую армию микрокомпаний и индивидуальных предпринимателей. Глашатаи маркетинга Том Питерс и Дэниел Пинк воспели «эру индивидуального работника» и «нацию свободных агентов». А технический прогресс снизил стоимость мобильных или домашних офисов до пары тысяч долларов. Пришло время зарабатывать на их обитателях.

Yahoo! и AOL не первыми обратили внимание на «сохо». До слияния с китайской Lenovo, компьютерное подразделение IBM продавало технику исключительно корпоративным клиентам, большая часть кото-

рых относилась как раз к этому сегменту. «Вы можете не стать гигантским конгломератом, но вы вполне можете его напугать» — таков был слоган рекламной кампании компьютеров от IBM. «Ваш личный офис», — зазывала к себе мелких предпринимателей компания Kinko's. В ее копировальных центрах «свободные агенты» могли часами работать за ноутбуком, отсылая документы на печать.

Ряды индивидуальных работников растут. Сегодня это перспективная аудитория, появление которой спровоцировало создание целой инфраструктуры. Отели перedelывают свои лобби-бары на манер мобильных офисов, а в одном только Чикаго 11 тыс. точек общепита являются хот-спотами Wi-Fi.

В России также потихоньку разворачивается охота на армию

компании под базовый брэнд T и принял для каждого бизнес-направления соответствующее расширение: T-Mobile, T-online, T-Systems. В АФК «Система» тоже собираются придумать «сквозной» брэнд, который станет обязательной частью названия телекоммуникационных компаний холдинга.

Наличие мировой практики обуславливает и наличие теории. По терминологии гуру маркетинга **Йеспера Кунде**, это — корпоративные брэнды с деноминацией. Строятся они по принципу «ключевая» торговая марка плюс видовое название. Примеры использования такого подхода на российском рынке уже есть. Например, корпорация «Эконика» использует для имен своих подразделений ту же конструкцию: «Эконика-обувь», «Эконика-техно». Однако такой крупный многопрофильный холдинг, как АФК «Система», решает на такое впервые.

Результат в АФК «Система» собираются продемонстрировать весной. Аналитики полагают, что вывод единого корпоративного брэнда позитивно скажется на капитализации всех его активов. Вполне вероятно, что помимо финансовых достижений холдинг станет автором нового тренда на российском рынке. Для диверсифицированных компаний, преобладающих в России, пример АФК «Система» может стать удобным наглядным пособием.

Группы поддержки

В январе этого года немецкая компания Smart Gmbh подвела итоги акции Smart Campus Deal, в ходе которой «агентами» по продвижению ее четырехместного автомобиля Smart Forfour стали ее же покупатели.

Тем, кто приобретал машину в лизинг и вдобавок к этому приводил еще троих друзей, компания давала возможность ездить на машине бесплатно почти год. За три месяца с момента старта акции распрост-

ранителями Smart Forfour пожела-ли стать почти 700 потребителей.

Примеров, когда компании призывают на службу людей, способных сделать за них самую сложную работу, а именно завербовать новых покупателей, не так уж мало. Но все они связаны в основном с компаниями, взявшими за основу концепцию многоуровневого маркетинга. На этом систему продаж, к примеру, выстроили косметические концерны вроде Mary Kay или Avon. Их продукция распространяется только через агентов, формирующих группы из 10–20 желающих купить косметику, а взамен получающих товары со скидкой или бесплатно. Однако опыт Smart показывает, что приемы сетевого маркетинга прекрасно работают и в сфере традиционных продаж.

Прием берут на вооружение и российские маркетологи. Сотовый оператор МТС с 25 июля по 31 августа 2005 года проводил по всей России акцию «Приведи друга». Новый абонент, подключавшийся к любому тарифу группы «Джинс», мог отправить бесплатное SMS-сообщение с номером телефона, владелец которого убедил его воспользоваться услугами оператора. Обойм участникам акции компания начисляла на счет по \$1 в течение пяти месяцев. «МТУ-Интел» почти год предлагает своим пользователям \$10 за каждого нового абонента. Правда, сколько именно пользователей привлекли лояльные абоненты, ни та, ни другая компания не подсчитывала. Пока подобные шаги служат лишь поддерживающими акциями, однако скоро они могут стать и грозным оружием. Стоит только задуматься о том, что зачастую совсем необязательно формировать новый пул потребителей, а достаточно присмотреться к уже существующим. Например, из-за резкого роста цен на бензин американские путешественники стали объединяться в пулы попутчиков. По данным Национального бюро переписи населения, в прошлом году попутным транспортом воспользовался каждый десятый работающий американец. □



константин бочарский

Все начиналось довольно невинно

«Я вошел в интернет, как обычно, после обеда. Проверил e-mail. Обнаружил привычный спам, проверяющий на прочность мое самообладание, и, скупая, решил прогуляться по сайтам...». Так начиналась история, которую я прочитал в журнале Wired на страницах, где обычно печатают колонку редактора. В истории рассказывалось, как ее герой пал жертвой некоего увлечения. В меру банально, в меру лично, в меру занятно. Рядом было фото: растрепанный парень в черном кожаном кресле.

Я не знаю, как выглядит главный редактор Wired Крис Андерсон. Но знаю, что этот человек — автор концепции Long Tail, описывающей поиск новых ниш в информационном шуме, автор одноименного популярного блога — способен дарить миру прорывные идеи. Что же он мне хочет сказать на этот раз? Последняя фраза в колонке была такой: «Я позвонил и забронировал тест-драйв нового Lexus IS 350». Знаете, даже после этого я некоторое время верил, что это редакторская колонка Криса Андерсона и, возможно, я просто чего-то не понял. Растерянно перевернул страницу. На следующих четырех полосах красовалась реклама: новый Lexus.

Я был в шоке. Я даже не обиделся на Андерсона (безусловно, на фотографии был не он) и на Wired. Я подумал о том, как просто совершить прорыв, следуя всего двум правилам: не бояться нарушать табу и делать это в высшей степени качественно.

Недавно вызов этому же табу — смешение рекламы и редакционной передовицы — бросила газета «Коммерсантъ-Украина». И тоже изящно. В передовице на сайте сделали интерактивными букву X и цифру 4. Ссылки вели на сайт новой модели BMW X4. А статья? Статья была, кажется, про шахтеров. Параллельные миры смешали, но не взбалтывали. «Коммерсантъ» и Wired достигли такой глубины интеграции рекламы и редакционного контента, которая ранее была под силу лишь гуру интегрированного спонсорства — каналу MTV.

Очевидно, размещение рекламы в специальных резервациях не способствует ее эффективности. А смешение с редакционными текстами не способствует доверию к публикуемой информации. Но практика показывает: ломка стереотипа гарантирует успех, если делать это изящно и со вкусом. □

спроси секрет фирмы



Мария НАЗАРОВА
Воронеж

Встречают по франшизе С чего начать, если я хочу открыть магазин одежды по франчайзингу?

В первую очередь следует позаботиться о помещении. Например, по словам руководителя отдела регионального развития сети магазинов модной одежды Sultanna Frantsuzova **Виталия Степина**, потенциальный региональный партнер этой компании должен предоставить как минимум три варианта размещения магазинов площадью от 60 до 80 кв. м: на пешеходной улице, в крупном торговом центре либо вблизи центральной транспортной магистрали. После того как помещение найдено, в регион приезжают представитель компании и дизайнер — делают замеры, составляют смету ремонтных расходов, дают указания по оформлению. Все затраты на аренду и оформление магазина, покупку торгового оборудования и поиск персонала несет сам региональный партнер.

Дальнейшие условия работы зависят от финансовой политики каждой конкретной сети. Например, в той же Sultanna Frantsuzova товар предоставляют на реализацию. Каждый день владелец магазина отправляет франшизодателю по артикульному отчету о продажах — для этого компания предоставляет магазинам франчайзи специальное ПО. Ежедневная выручка делится пополам: 50% владелец магазина отправляет на расчетный счет, а 50% оставляет себе.

Стартовый капитал, требуемый для запуска франчайзингового магазина в среднем российском городе, по оценкам Степина, составляет \$30–35 тыс. При этом франчайзи большинства столичных одежных сетей должен обязательно иметь опыт предпринимательской деятельности.

Анна
директор салона красоты

Жалобная книга Одна клиентка постоянно треплет нам нервы, мы устали от ее придинок. Можем ли мы отказать ей в обслуживании?

К сожалению, закон не позволяет вам этого сделать. Вы обязаны обслуживать всех, кто пожелает воспользоваться вашими услугами, — это так называемый публичный договор, предусмотренный ст. 426 Гражданского кодекса РФ. Это касается розничной торговли, общественного транспорта, услуг связи, гостиничного обслуживания и т. п. И коммерческая организация не вправе оказывать предпочтение одному лицу перед другим. Так что придется найти правильный подход к хамоватому клиенту. Например, владеlec автомобильных салонов **Карл Сьюэлл**, автор книги «Клиенты на всю жизнь», очень эмо-

ционально описывал, что среди покупателей встречаются самые невозможные люди — придираются к персоналу, находят во всем негатив... Конечно, клиент всегда прав, но лишь до какого-то предела, и границу эту вы должны провести сами. Карл Сьюэлл много времени потратил на проработку разных способов поведения с такими людьми и наконец нашел наилучший вариант. Теперь его продавцы используют такую фразу: «Мы просим прощения, но, наверное, вы будете счастливы иметь дело с кем-нибудь другим». И даже подсказывают человеку адрес конкурентов.

Вячеслав ЧУКОВ
менеджер по продажам, Рязань

Продающие вопросы Подскажите, где найти информацию о методике СПИН?

Вероятно, речь идет о технологии продаж SPIN, автором которой является американский исследователь **Нил Рехзм**. По сути, SPIN — это искусство задавать правильные вопросы в нужной последовательности. Как считает Рехзм, успешные продавцы не навязывают товар, а активно используют четыре типа вопросов. Сначала ситуационные (Situation) — для сбора общей информации о клиенте и его ситуации. Затем идут проблемные (Problem) — важно понять, что именно человека не удовлетворяет. Извлекающие (Implication) вопросы служат для того, чтобы клиент осознал: его проблема серьез-

на. Наконец, направляющие (Need-payoff) заставят его самого говорить о выгодах и преимуществах предстоящей сделки. По первым буквам используемых вопросов и была названа методика. Более подробно узнать об этой технологии, а также прочесть интервью с ее автором можно в наших статьях «Искусство задавать вопросы» и «Никогда не бейте своего покупателя» (**СФ** №40/2004). Кроме того, в России были изданы по крайней мере три книги Нила Рехзма — «Стратегия работы с клиентами в больших продажах», «Управление большими продажами», «Продажи по методу SPIN».

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

специальное обозрение

кабинет

с74 Марафонский забег российских мебельщиков

с77 Что продают клиенту, покупающему стулья

с78 Сырьевые карлики

с80 Что надо знать о клининговых фирмах



Ситуация на российском рынке офисной мебели сегодня напоминает забег на длинную дистанцию: понятны основные лидеры и известна средняя скорость движения. Впрочем, в ходе гонки возможны изменения: эксперты прогнозируют снижение темпов роста и смещение спроса в регионы.

Стучите по дереву

текст: **Жанна Локоткова**



Один из факторов роста — стремление заказчиков по возможности чаще менять мебель в имеющихся офисах

Говорить о насыщении рынка офисной мебели рано, хотя его рост не прекращается с 1998 года. Уверенность мебельщикам придает благоприятная ситуация на рынке офисных помещений: активное строительство предполагает не менее активное обустройство офисных площадей. По оценке группы компаний «Бекар», сегодня объем предложения на московском рынке офисной недвижимости составляет примерно 10,5 млн кв. м. В 2005 году были введены 800–900 тыс. кв. м новых площадей класса А и В. При этом арендаторы в столице стали привередливее и все чаще предпочитают помещения с открытой планировкой и минимальным количеством стен и колонн, а значит, у мебельщиков появляется больше возможностей для создания эргономичных рабочих пространств.

Пока только вперед

Прошедший год в основном оправдал ожидания участников рынка: вектор роста, заданный еще несколько лет назад, сохранился. По оценкам аналитиков, в 2005 году потребительская емкость рынка увеличилась в Москве в среднем на 10–15%, а в России — на 5–10%.

Правда, в исследовании рынка, проведенном компанией «Prado Банкир и консультант» и представленном на

конференции ТПК «Феликс», отмечено, что российский рынок офисной мебели в 2005 году рос не так быстро, как в прошлые годы (четыре-пять лет назад он показывал 15–20% годового прироста). Впрочем, участников такая динамика не удивила, и они готовы к дальнейшему замедлению. «Мы предполагаем, что в 2006 году рынок вырастет как минимум на 9–11% в денежном выражении. Оговорюсь, что благоприятные факторы в развитии национальной экономики могут привести к увеличению этих цифр», — говорит генеральный директор дистрибуторского центра «Тайпит» **Дмитрий Николаев**.

В среднесрочной перспективе аналитики прогнозируют смещение спроса в крупные регионы, где в течение всего прошлого года наблюдался рост рынка. Самыми перспективными признаны Уральский, Южный и Сибирский федеральные округа: участники рынка ожидают в этих регионах усиления спроса на дорогую и качественную мебель.

Цена постоянства

В прошлом году спрос на недорогую оперативную мебель вырос примерно на 5%, в то время как на представительскую и мебель бизнес-класса он сни-

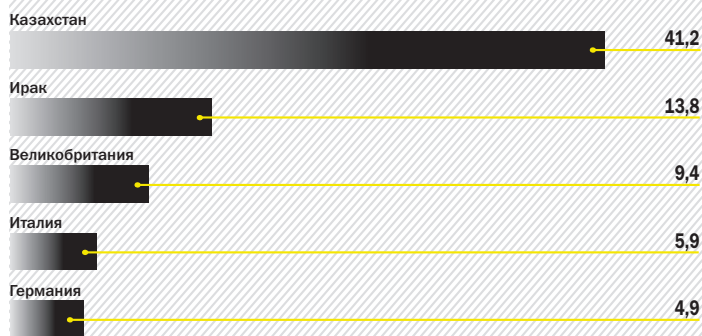
Арендаторы предпочитают открытую планировку, что дает мебельщикам возможность создавать эргономичные рабочие пространства

зился на 2–3%. В итоге, как и раньше, хитом продаж была недорогая мебель со стоимостью рабочего места от \$200 до \$500: на нее пришлось 65% всех продаж. Доля мебели бизнес-класса (стоимостью от \$500 до \$1 тыс.) для менеджеров среднего звена составила 27%, а на дорогую представительскую мебель (от \$2 тыс.) пришлось 8% (данные «НВМ Бизнес консалтинг»). При этом аналитики отметили спад продаж российской мебели в низшем ценовом сегменте (около \$200), связав его с выходом на российский рынок зарубежных игроков, которые способны предложить самые низкие цены на

продукцию эконом-класса (Китай, Сингапур, Малайзия, а также стран СНГ — Белоруссии и Украины). Приход новых участников, возможно, заставит «стариков» пересмотреть прейскуранты. «Естественным следствием усиления конкуренции на рынке станет снижение маржи на некоторые группы товаров», — делает вывод Дмитрий Николаев.

В начале прошлого года аналитики предрекали, что число потребителей существенно расширится за счет тех, кто хочет обновить мебель в уже работающих офисах или подыскивает столы и стулья для новых сотрудников, нанятых при рас-

Топ-5 стран, покупающих российскую офисную мебель (%)



Доля в общем объеме экспорта из России мебели для офиса (2005 год)
Источник: Европейский институт исследований мебельной промышленности (CSIL)

ширению бизнеса. Цифры подтвердили прогнозы: в течение года оперативную мебель обновили около 20% заказчиков, а три года назад этот показатель не достигал и 10%. Эта тенденция сохранится и в 2006-м.

Спрос все чаще возникает со стороны небогатых бюджет-

ных организаций, сотрудники которых десятилетиями работали за старыми столами. Как правило, бюджетники пока покупают мебель нижнего ценового сегмента.

Чтобы удержать лояльных потребителей и привлечь новых, участники рынка собира-

НОВЫЙ мебельный каталог



ЭКОНОМЬТЕ ВРЕМЯ И ДЕНЬГИ!

www.UNITEX.ru

- 1. ЗАКАЖИТЕ КАТАЛОГ БЕСПЛАТНО!**
- 2. ВСЁ ОСТАЛЬНОЕ МЫ СДЕЛАЕМ САМИ!**

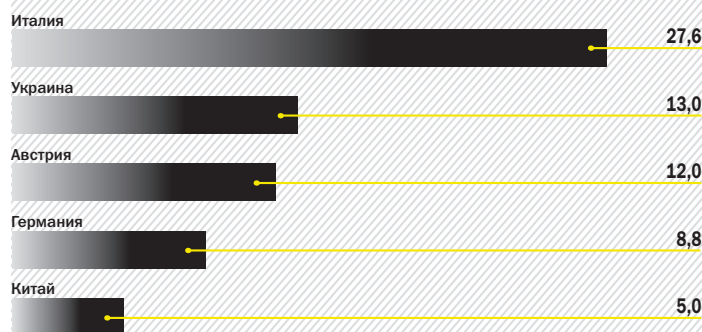
Новый каталог "ЮНИТЕКС-2006" — это:

- витрина самого большого в Москве ассортимента
- бестселлеры от 80-ти фабрик из 12-ти стран, в том числе мебель собственного производства
- лучшие цены
- новинки 2006 модельного года на складе

785-40-53
бесплатная доставка каталогов

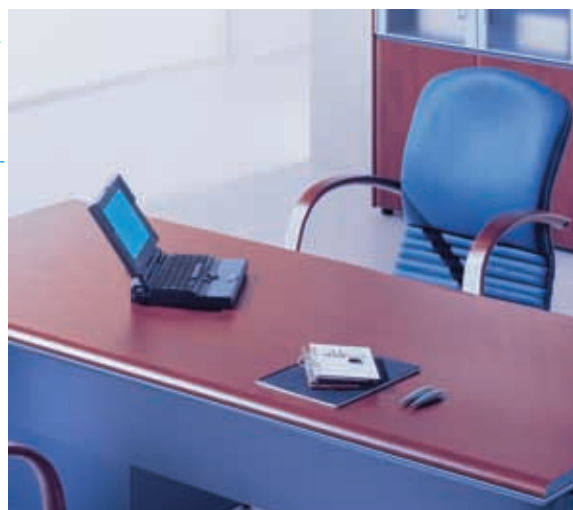
ЮНИТЕКС
МЕБЕЛЬ ДЛЯ ОФИСА

Топ-5 стран, поставляющих офисную мебель в Россию (%)



Доля в общем объеме российского импорта мебели для офиса (2005 год)
Источник: Европейский институт исследований мебельной промышленности (CSIL)

Запустить в производство отечественные кабинеты класса люкс мешает высокая себестоимость и отсутствие технологий



ются активно развивать комплексные услуги по оснащению офиса. «Рынок несколько сместится в сторону неценовой конкуренции, хотя цена в ближайшее время останется решающим фактором при принятии решения о покупке, особенно в категории low-end, то есть недорогой мебели», — прогнозирует Дмитрий Николаев из «Тайпита». Это значит, что лакомый кусок достанется тому, кто предложит не только собственную качественную мебель продвинутого дизайна, но и грамотный дизайн-проект и услуги по монтажу и дальнейшему обслуживанию. К примеру, в 2005 году один из салонов «Юнитекса» после реконструкции был превращен в профессиональную

дизайн-студию, собственное дизайн-бюро есть и у Kraft.

Оперативный рост

Отечественные производители ориентированы прежде всего на внутренний рынок, поэтому доля экспорта офисной мебели из России до сих пор остается незначительной. Так, в первом полугодии 2005 года, согласно результатам исследования компании «Prado Банкир и консультант», объем экспорта составил \$6,2 млн (при общем объеме импорта \$39,7 млн). Лидерские позиции среди стран-потребителей надежно удерживает Казахстан, ежегодно увеличивающий закупки российской мебели. Так, в 2002–2003 году в Казахстан экспортировалось российской

Приход новых игроков из Юго-Восточной Азии и СНГ заставит старожилов рынка пересмотреть цены в сторону понижения

продукции на сумму более \$3 млн ежегодно, в 2004-м объеме поставок возрос до \$6 млн. В первом полугодии 2005 года в Казахстан было поставлено продукции на \$2,6 млн.

Аналитики и участники рынка выступают в роли «осторожных оптимистов»: они ожидают, что и при незначительном объеме экспорта ведущие российские компании продолжат продвигать свою продукцию за рубеж, работая через собственные представительства и налаженные дилерские сети. Так, ТПК «Феликс» уже имеет представительства в Германии и ОАЭ, а другие участники из пятерки лидеров — «Камбио», «Юнитекс», Kraft и «Док-17» — выстроили эффективные дилерские сети в Казахстане, на Украине и в Белоруссии.

Начавшийся еще несколько лет назад процесс импортозамещения на внутреннем рынке в текущем году не сбавит оборотов. В связи с улучшением качества отечественной продукции вытеснение импорта будет происходить

в среднем и высшем ценовых сегментах. В сегменте недорогой оперативной мебели, где наши производители были традиционно сильны, доля российской продукции сейчас составляет 70–80%. И, по оценкам экспертов, за 2006 год она может увеличиться до 90%. Что же касается класса люкс (дорогих представительских кабинетов), то в этом сегменте рынка преобладает импортная мебель — около 80%. И хотя российские производители стараются изо всех сил, осваивая производство кабинетной мебели из шпона, серьезных изменений в расстановке сил здесь не прогнозируется. У этого факта есть объяснение. Директор проекта «Офисная мебель» компании Kraft Владимир Васильев считает, что в России работают талантливые дизайнеры, способные разработать модели кабинетов, не уступающие итальянским, но их идеи не будут запущены в серийное производство из-за высокой себестоимости и отсутствия необходимых технологий. **СФ**

**МЕБЕЛЬ
ДЛЯ
ОФИСА**

(495) 725-47-57
www.spmebel.ru

Что происходило на рынке офисной мебели в 2005 году и как будет развиваться ситуация в дальнейшем? Об этом «Секрет фирмы» спросил менеджеров двух компаний — производственной и дизайнерской.

текст: **Жанна Локоткова**

«У новичков, пожалуй, вообще нет шансов»

Алексей Вышкварко, коммерческий директор компании «Юнитекс»:

— Как мы и предполагали, расстановка сил на рынке офисной мебели в 2005 году почти не изменилась. В списке лидеров рынка не появилось новых имен, а крупные компании только укрепили свои позиции. В целом же конкуренция на рынке стала еще серьезнее. В таких жестких условиях компаниям требуются ощутимые усилия, чтобы удерживать свои лидерские позиции, а у новичков, пожалуй, и вообще нет шансов. Рынок сегодня является чрезвычайно конкурентным и концентрированным. В 2006 году в числе лидеров окажутся те компании, которые смогут предложить своим клиентам комплексный подход, подразумевающий не только продажу офисной мебели, но и создание дизайн-проекта, а также дальнейшее сервисное обслуживание (монтаж, при необходимости — ремонт).

У каждой компании свое представление о лидерстве. Кто-то, к примеру, ставит перед собой цель открыть побольше фирменных салонов. Мы же сознательно отказываемся от безудержного роста. Когда салонов много, велик риск, что в каком-то из них будет работать недостаточно квалифицированный персонал. Мы не можем себе этого позволить. Мы знаем, что клиент покупает не доски и сиденья от стульев, он приобретает комплексные услуги, и поэтому не позиционируем свою розничную сеть как торговую. Для нас это сеть по обслуживанию клиентов. Кроме того,

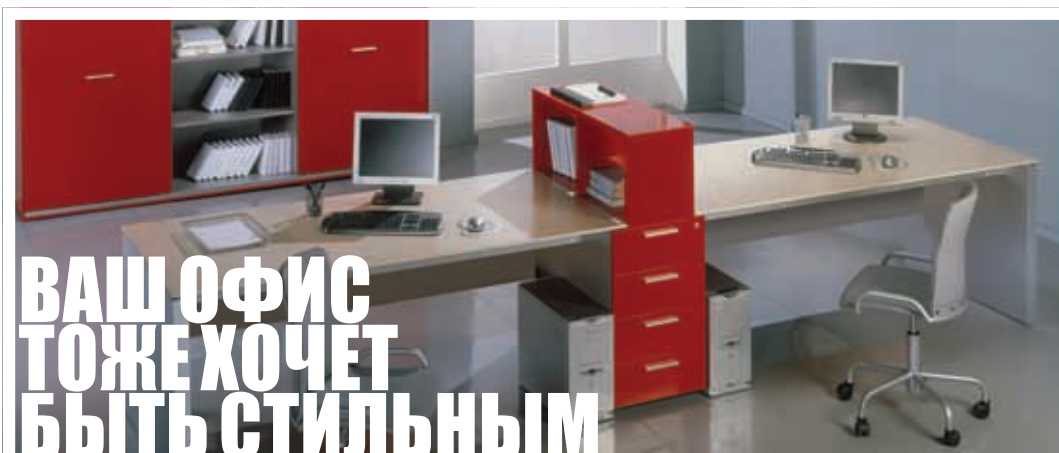
летом прошлого года наша компания начала развивать франчайзинговое направление и открыла уже пять региональных салонов.

Ольга Андриянова, руководитель проекта дизайн-бюро «М-дизайн»:

— 2005 год для рынка дизайнерских услуг в области корпоративных интерьеров прошел более или менее спокойно. Скорее, произошел качественный скачок в потребительском сознании: клиенты стали более вдумчиво относиться к созданию интерьеров офисов. Так, нам гораздо чаще по сравнению с прошлыми годами стали заказывать проекты зон отдыха, в то время как раньше они считались необязательным элементом интерьера. Иными сло-

вами, арендаторы теперь готовы вкладывать больше средств в эргономику труда.

Еще одна важная тенденция — появление дизайн-бюро в структуре компаний, занимающихся производством мебели, что позволяет реализовать смелые и нестандартные конструкторские идеи. Но в целом рынок дизайнерских услуг уже заполнен, и его активного роста ждать не приходится. Однако хочу отметить качественный рост. Отечественные студии уже в состоянии по уровню идей и их реализации соперничать с итальянскими дизайнерами. В то же время российские проектировщики сейчас все чаще черпают идеи не в Италии или Испании, а в Скандинавии и Прибалтике. **сф**



Kambio®
ОФИСНАЯ МЕБЕЛЬ



Огородный проезд, д. 8, стр. 1
(095) 231-3311 | www.kambio.com

На рынке материалов для офисной мебели остро чувствуется дефицит качественных и недорогих ДСП и МДФ. Однако инвесторы активно вкладывают деньги в строительство заводов, и в ближайшем будущем это поднимет отрасль, считает аналитик компании «Леспром индастри консалтинг» Павел Артемьев.

Доски отчета

текст: **Жанна Локоткова**



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

«Сегодня только 8% производимых в России ДСП соответствуют по качеству мировым стандартам, и спрос на это сырье не удовлетворен»

«Секрет фирмы»: Когда-то в СССР существовала довольно сильная производственная база ДСП. Что с ней стало сегодня?

Павел Артемьев: До 1990-х годов основным сырьем для производства офисной мебели были ДСП (древесно-стружечные плиты). Линии по их изготовлению начали создаваться еще в 1960-х годах. Но с конвейера часто сходили плиты, неодинаковые по физико-механическим показателям. Такие линии существуют и сейчас, хотя производимая на них продукция уже не отвечает современным требованиям мебельной промышленности. Я уже не говорю о том, что такое производство чрезмерно расходует энергетические и материальные ресурсы и имеет низкую рентабельность.

Так что начало 1990-х годов отрасль встретила в условиях общего отставания технического уровня и потери конкурентоспособности. Производители мебели переключились на импортную продукцию, что вполне понятно.

СФ: В последние годы на российском рынке ДСП и ДВП (древесно-волоконистые плиты) нарастала активность, что связано с развитием мебельного производства. Каково сегодняшнее положение дел?

ПА: Рынок офисной мебели растет, причем достаточно высокими темпами (более 10% в год). Соответственно, растет потребность в сырье.

Кроме ДСП и ДВП мне бы хотелось выделить такой перспективный материал, как МДФ (плита из мелкодисперсных фракций, англ. medium density fiberboard, MDF). В связи с вводом новых мощностей по производству МДФ уже в ближайшем будущем ожидается снижение внутренних цен на эту продукцию. Однако сегодня потребление плит МДФ российской мебельной промышленностью по мировым меркам весьма низкое. На них приходится всего 20% от общего потребления плит, в то время как за рубежом этот показатель достигает 70%. Спрос сдерживается высокими ценами на МДФ,

которые в два раза выше цен на ДСП, а также неготовностью большинства мебельных предприятий переходить на использование новых конструкций из МДФ.

СФ: Насколько серьезен интерес западных инвесторов к российской деревообрабатывающей отрасли?

ПА: Почти 80% общего объема инвестиций — иностранные вложения. Это достаточно высокий показатель. Ведущие западноевропейские производители древесных плит уже оценили перспективность вложений в строительство собственных заводов по производству плит в России. Что же их привлекает? Прежде всего наличие дешевого сырья, минимальные затраты на его транспортировку, относительно дешевые энергоресурсы, незаполненность российского рынка ДСП и МДФ. А также отсутствие до-

стойной конкуренции со стороны местных производителей, ведь российским заводам древесных плит с устаревшей техникой сложно конкурировать с более современными производствами.

СФ: А какова таможенная политика в отношении западных импортеров сырья для мебельной промышленности?

ПА: Таможенная ставка на комплектующие и сырье, ввозимые из-за границы, невысока, и в ближайшее время возможно снижение импортных пошлин. В связи с недостаточным производством у нас в стране качественных древесно-стружечных плит Ассоциация предприятий мебельной и деревоперерабатывающей промышленности России обратилась в межведомственную комиссию по защитным мерам во внешней торговле и таможенно-тарифной поли-

«Ведущие западноевропейские производители древесных плит уже оценили перспективность вложений в строительство собственных заводов в России»

тике, предложив снизить ставки ввозных таможенных пошлин на необлицованные ДСП с 20% до 10%, а на облицованные ДСП — с 15% до 5%.

СФ: Каков ваш прогноз по рынку сырья на 2006 год — будут ли серьезные изменения в ценовой политике, в структуре рынка, в числе участников?

ПА: Отечественная мебельная промышленность, интенсивно развивающаяся в последнее время, стала ориентироваться на максимально качественную продукцию. А здесь важны как экологические свойства материала (его «происхождение»),

так и эстетические. В целом сегодня только у 8% производителей в России ДСП качество соответствует мировым стандартам, и спрос мебельной промышленности на это сырье не удовлетворен. В общем, пока ощущается дефицит.

В нынешнем году продолжится реализация ряда инвестиционных проектов по вводу новых мощностей. Это даст возможность вскоре улучшить качество отечественной продукции, что в свою очередь будет способствовать росту потребления этих плит строительной и мебельной промышленностью. **СФ**



ФЕЛИКС®

**КРУПНЕЙШИЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬ
И ПОСТАВЩИК ОФИСНОЙ МЕБЕЛИ**

Мир ОФИСНОЙ МЕБЕЛИ

14 ЛЕТ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ

**ПРОИЗВОДСТВО, СЕТЬ САЛОНОВ:
(495) 933-77-77 (многокан.); www.felix.ru**

К вашим услугам бесплатно:

- Рассылка каталогов и CD-версии
- Выезд менеджера и дизайнера к клиенту
- Сборка — круглосуточно

Гарантия — до 7 лет



Двух одинаковых клиентов не бывает — этот закон действует в любом сервисе, в том числе и в сфере клининга. А значит, не бывает одинаковых условий обслуживания и расценок. Однако существует примерный прейскурант, о котором полезно знать компании, собирающейся заключить договор с клининговой фирмой.

Грязное дело

текст: **Жанна Локоткова**



В качестве самостоятельной индустрии клининг существует на Западе уже более ста лет. В странах Евросоюза совокупный годовой оборот этой сферы превышает 30 млрд евро, в ней занято около 2,7 млн сотрудников. Многие крупные компании, занимающие просторные офисы, создают собственные службы клининга, однако большинство все же предпочитает отдавать эту работу на аутсорсинг. По такому пути идут и некоторые российские компании.

Как сообщили **СФ** в компании «Ронова клининг», сотрудники клининговых фирм перед заключением контракта обязательно выезжают на объект, чтобы лично с ним ознакомиться, оценить состояние и наполнение офиса, его покрытий и отделки, заставить мебелью, количество работников, поток людей.

И только потом предлагают заказчику перечень необходимых работ, нужное количество сотрудников для качественного их выполнения, а также график проведения работ и продолжительность рабочей смены уборщиков. На основе этой информации рассчитывается стоимость контракта. Если при первом же звонке в клининговую компанию менеджер, не выезжая на объ-

ект, назвал вам стоимость контракта, надо хорошо подумать, целесообразно ли сотрудничать с такой компанией.

Цена услуги зависит в первую очередь от количества людей, занятых на объекте, — до двух третей от стоимости работ идет на зарплату уборщиков. В среднем ежедневная уборка квадратного метра площади стоит от \$0,7 до \$2 в месяц, а цена отдельных разовых работ (например, шлифовка квадратного метра мраморной лестницы) может доходить и до \$50. В списке услуг клининговых компаний есть и такие предложения, как дератизация — избавление от мышей, крыс и кротов (около

\$100 за обработку помещения) — и даже уничтожение сверчков в здании (от 10 руб. за квадратный метр).

График уборки составляется так, чтобы не мешать работе офиса. Круглосуточное обслуживание — норма для профессиональных клининговых компаний, но для удобства сотрудников клиента помещения обычно убираются рано утром или поздно вечером.

Вот как выглядит примерный прейскурант среднестатистического заказа.

Для офиса класса А площадью 300 кв. м (бэк-офис инвестиционной компании) выделяется три специалиста. График уборки — с 6.00 до 7.30. Чтобы подсчитать, во сколько обойдется уборка офиса в месяц, надо умножить метраж помещения на стоимость уборки квадратного метра (например, \$1 за квадратный метр). Однократная чистка мягкой мебели в зоне отдыха стоит \$20 за одно кресло, ежедневная уборка переговорной с большим числом стеклянных поверхностей — \$2 за квадратный метр (при 50 кв. м площади).

Общая сумма составит: \$300 (уборка всего помещения) + \$100 (однократная чистка мягкой мебели) + \$100 (уборка переговорной). Таким образом, клининговые услуги будут стоить \$500 в месяц. **СФ**

КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

РЕЦЕНЗИЯ

ДАЖЕ ПРОСТОЙ СПОРТИВНЫЙ БАР МОЖЕТ ПОДАРИТЬ СВОИМ ПОСЕТИТЕЛЯМ УНИКАЛЬНЫЕ ВПЕЧАТЛЕНИЯ. ТАКОВО, НАПРИМЕР, КАФЕ ESPN ZONE, ГДЕ УСТАНОВЛЕННЫ 300 ТЕЛЕВИЗОРОВ, ТРАНСЛИРУЮЩИЕ МАТЧИ СО ВСЕГО МИРА. ПОДОБНЫЕ НЕОБЫЧНЫЕ КОМПАНИИ И СТАНУТ ОСНОВОЙ ДЛЯ НОВОЙ ЭКОНОМИКИ ВПЕЧАТЛЕНИЙ. **ТЕКСТ: МАКСИМ КОТИН**

Шоу начинается



Экономика впечатлений: работа — это театр, а каждый бизнес — сцена
Б. ДЖ. ПАЙН II, Д. ГИЛМОР

М.: Вильямс, 2005
ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ. / 304 С.

В одном российском рекламном агентстве решили отказаться от дежурного автоматического голоса, предлагающего «дождаться ответа секретаря». Звонящего приветствовал сам креативный директор агентства.

Он представлялся и выражал надежду, что настроение партнера улучшится после общения с агентством. «Людам уже порядком надоело монотонное бормотание», — замечают **Джозеф Пайн** и **Джеймс Гилмор**, говоря об автоответчиках. И именно такие (иногда совсем незначительные) новации, приносящие клиентам и покупателям уникальные впечатления, и составляют основу новой экономики — «экономики впечатлений». Как полагают авторы, она придет на смену экономике услуг — а значит, в будущем выиграют те компании, которые превратят свой бизнес в театральное шоу.

Хотя Пайн и Гилмор претендуют на создание глобальной экономической теории, книга эта очень американская. Написана она американскими консультантами для американских менеджеров, которые могут быть озабочены, например, стагнацией на рынке организации детских дней рождения или проблемами авиакомпаний, которые пока не в состоянии предоставить клиентам выбор между Coca-Cola и Pepsi. Европейцам далеко до проблем амери-

канской сверхконкуренции. В то время как для заокеанских управленцев кастомизация товаров, театрализация продаж и прочие экзотические выкрутасы — действительно необходимая мера, без которой уже невозможно отвоевать себе место на рынке, для остального мира это пока необязательная программа. Но именно потому, что это американская книга, претензии авторов на создание теории будущего вполне обоснованны: США уже ступили одной ногой в тот мир, куда нас все равно вынесет лет через 10–20.

Этот мир привиделся авторам вполне убедительно. Когда-то бизнес строился на добыче сырья, потом на создании товаров, потом на предоставлении услуг. Что дальше? Дальше — впечатления, на которые сегодня хотят тратить свои деньги люди, уже привыкшие к товарам и услугам (что их в итоге и обесценило). Выход — не только инвестировать в развлекательный бизнес, но и превращать обычные продукты во «впечатлительные». Для этого надо уменьшать потребительскую уступку (разницу между желанием потребителя и тем,

что ему предлагается на рынке), обучая, вовлекая, доставляя эстетическое наслаждение и, конечно же, используя столь популярную в США кастомизацию. В конце концов цепочка впечатлений должна приводить к продаже принципиально новой ценности — трансформации покупателя, то есть изменению его мышления и образа жизни.

Футуристично? Конечно, но так же футуристично в товарную эпоху звучали предсказания, что продажа услуг окажется гораздо хуже у Пайна и Гилмора с практическими рекомендациями, как войти в новую экономику. Авторы добросовестно проштудировали драматическую теорию и даже добрались до первоисточников, на которых основана методология голливудских дриммейкеров, — до трудов великих теоретиков театра Константина Станиславского и Михаила Чехова. Однако чересчур увлеклись метафорами. Когда на протяжении многих страниц вам последовательно пытаются перестроить мозги, заменяя все корпоративные термины театральными (персонал — актеры, обязанности — роли, подбор — кастинг), это позволяет осветить взгляд на бизнес, но все же утомляет. И оставляет в недоумении: а что же нужно делать, закрыв книгу? **СФ**

с81

ПЯТЬ ПРИМЕРОВ

К чему приводит дистрибуторская активность
Получив эксклюзивные права на продвижение западных брэндов в России, компании стараются наращивать их продажи. Но чем больше они зарабатывают, тем выше риск потерять контракт.



№ 1 Раздел зрителей.
Одна из крупнейших голливудских киностудий 20th Century Fox решила самостоятельно заниматься прокатом своих фильмов в России. С 1997 года ее интересы в нашей стране представляла компания Gemini Film International. В прошлом году выручка, полученная Gemini Film от фильмов 20th Century Fox, составила примерно \$28 млн. Для сравнения: оборот российского кинопрокатного рынка в 2005 году приблизился к \$100 млн. Неудивительно, что 20th Century Fox захотелось пересмотреть договоренности со своим дистрибутором. Киностудия собирается создать в России дочернюю компанию «Двадцатый век Фокс», которая воспользуется клиентской базой Gemini Film и станет контролировать прокат на европейской части страны. Партнеру американцы оставляют дистрибуцию на зауральской территории, а также поручат руководство компанией «Двадцатый век Фокс» гендиректору Gemini Film. □

№ 3 Досрочный ответ. Испанская фирма Inditex, владелец брэнда Zara, недавно выкупила бизнес у своего российского франчайзи. Правами на развитие сети Zara в России с 2003 года пользовалась финская компания Stockmann. Финны успели открыть в Москве шесть магазинов Zara, оборот которых в 2005 году составил 46 млн евро. Испанцы, долго присматривавшиеся к российскому рынку, были удивлены огромным спросом на свою одежду. И поспешили досрочно отказаться от партнерства. За компанию ЗАО «Стокманн-Красносельская», управлявшую сетью Zara, Inditex заплатила 41,5 млн евро. □

№ 4 Переобуwanie. До августовского кризиса 1998 года у канадской обувной компании Bata было 28 партнерских магазинов в Москве. Памятуя о былых успехах, в 2003 году канадцы продали франшизу на развитие сети Bata столичной компании Al Miro. Новый партнер успел открыть здесь лишь четыре магазина. В ноябре 2004 года Bata выкупила Al Miro у ее владельцев за 850 тыс. евро. Канадцы заявили, что намерены к 2007 году расширить сеть до 13 магазинов. Однако их число только уменьшилось. Сейчас под маркой Bata в Москве работают лишь две торговые точки. □

№ 5 Судьба первопроходца. Группа «Руст» десять лет торговала в России алкоголем от компании Bacardi-Martini, пока в 2002 году ее поставщик не учредил здесь собственную дистрибуторскую фирму Beverages & Trading. В результате «Руст» лишилась брэндов с годовым объемом продаж в \$50 млн. Завоеванные ей для Bacardi-Martini позиции оказались настолько прочны, что только за первый год работы Beverages & Trading увеличила продажи своего главного продукта — вермута Martini — на 20%. А в 2005 году оборот группы Bacardi-Martini в России превысил \$100 млн. □



№ 2 Французское коварство. Дом моды Chanel отказался продлевать контракт с московской компанией Mercury, срок действия которого истек в феврале этого года. Mercury пять лет продавала одежду и обувь Chanel (к слову, за эксклюзивный контракт она боролась с холдингом «Джамилько») в своих мультимарочных магазинах и в бутике на Кутузовском проспекте. Первое время после открытия бутик посещали до 200 человек в день. Сколько Mercury зарабатывала на Chanel, неизвестно. Очевидно, продажи были достаточно хороши для того, чтобы французы решили открыть в Москве собственный магазин. □

ЧИТАЙТЕ В СЛЕДУЮЩЕМ НОМЕРЕ

(в продаже с 20 февраля)

частная практика

В 2006 году мобильный телефон может стать полноценным кошельком для многих российских потребителей. Начало массовому внедрению мобильного банкинга положил Сбербанк

«Интурист» не сумел стать заметным участником российского туристического бизнеса. В прошлом году в компанию пришел новый менеджмент, чтобы вернуть ей былой размах и сделать крупным игроком на рынке выездного туризма

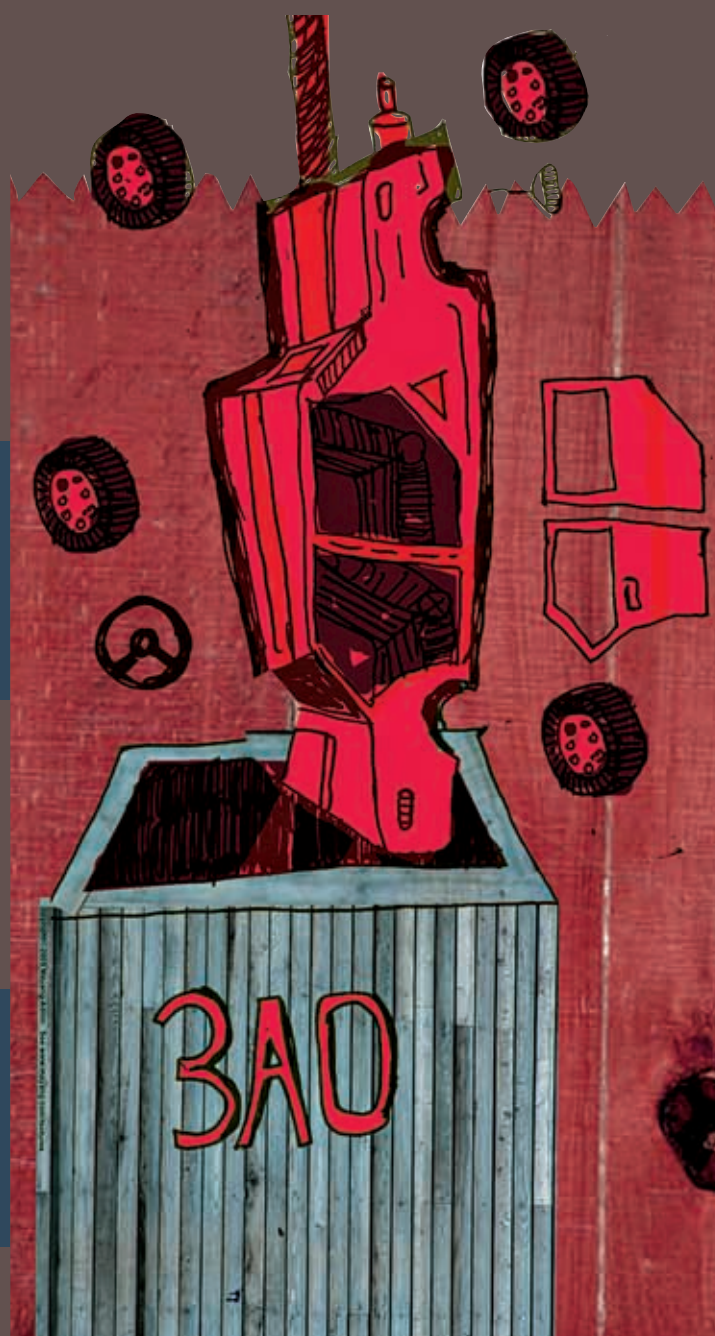
лаборатория

Осваивая паразитический маркетинг, розничные сети делают собственные марки похожими на успешные брэнды. Для производителей сети — важный канал продаж, поэтому они не готовы отстаивать свои права в суде

Лизинг недвижимости дает компаниям средней руки заманчивую возможность стремительной экспансии. Это подтверждают редкие российские фирмы, использовавшие новую технологию

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

Секрет фирмы



**Лучшие компании делятся с нами
своими секретами**
**Мы делимся с ними секретами
других лучших компаний**

