

Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА № 06 (93) 14 ФЕВРАЛЯ — 20 ФЕВРАЛЯ 2005

www.sf-online.ru

Товары медлительного пользования

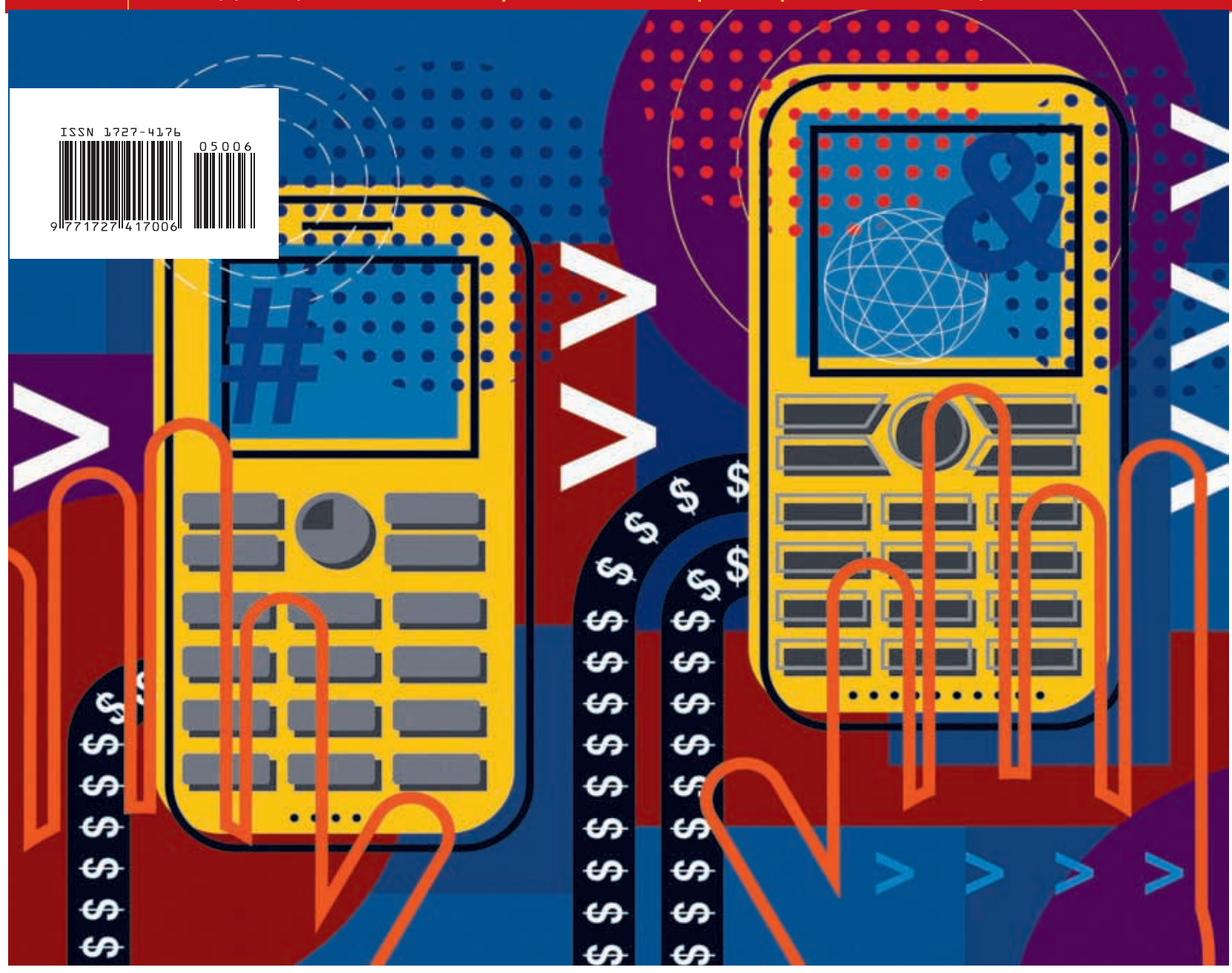
- с14 Какие хитрости заставляют клиентов покупать чаще
- с50 Доказано: две трети сотрудников тащат ваш бизнес назад
- с70 Чудо: банки сами идут к малому бизнесу с деньгами
- с22 Младенцев: я заинтересован в приобретении акций Stada

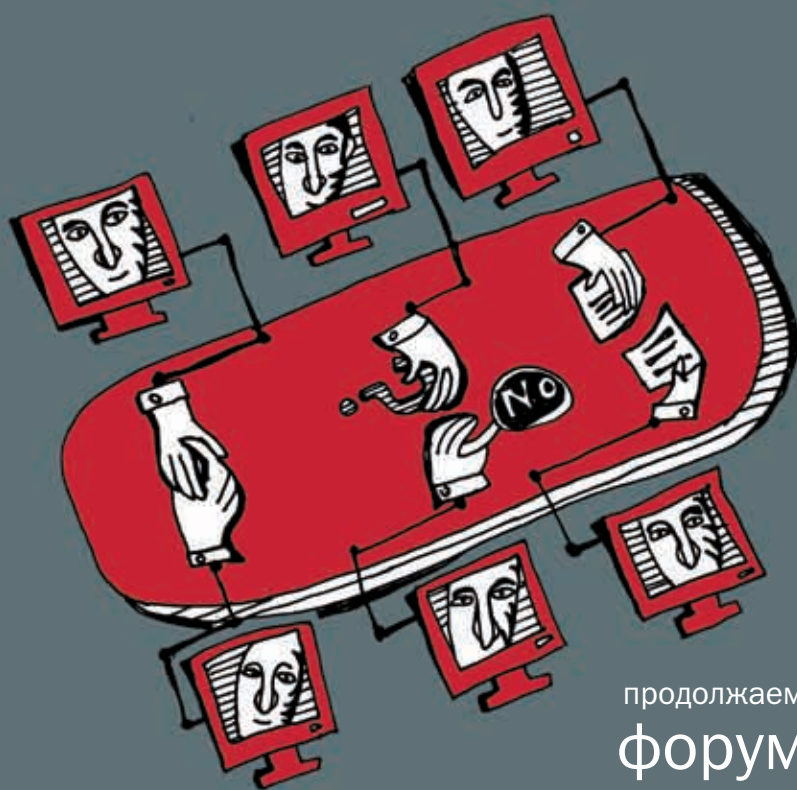
ISSN 1727-4176



05006

9 771727 417006





продолжаем разговор

форумы на www.sf-online.ru

«„Нижфарм” — вполне самодостаточное предприятие. Это крепкий ребенок, отнюдь не младенец, которого нужно постоянно поддерживать. Нам не надо отдавать рыбу — нам нужно дать удочку, чтобы ее ловить. Причем под „удочкой” я подразумеваю опять-таки не деньги на покупку оборудования, а опыт Stada по ведению международного бизнеса, технологии, организацию процессов. Ведь у „Нижфарма” положительный денежный баланс, и как таковые дополнительные деньги нам не нужны»

разговор номера



14

тема номера

«Главная задача компаний — заставить людей менять товары как можно чаще. Поэтому производители ставят перед собой новую цель: сократить цикл пользования этими товарами»

32

частная практика

«Какой вид был у вареной колбасы в начале девяностых? Серый, невзрачный. И то, что на прилавках появились красные, оранжевые, бежевые батоны — это, конечно, наша заслуга»

50

лаборатория

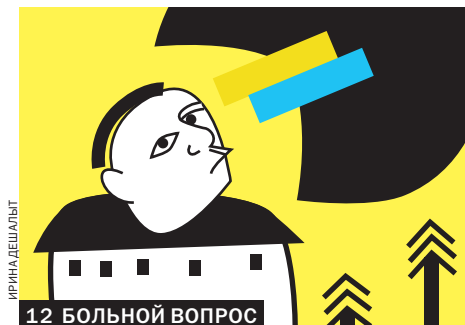
«У вас может быть прекрасный брэнд и лучшая стратегия. Но если ваши сотрудники не доносят это до покупателей, то все ваши усилия пригодятся, как помада горилле»

68

финансовый консультант

«Застраховать свои средства от курсовых разниц со 100-процентной гарантией компания может одним способом: вообще не иметь свободных средств»

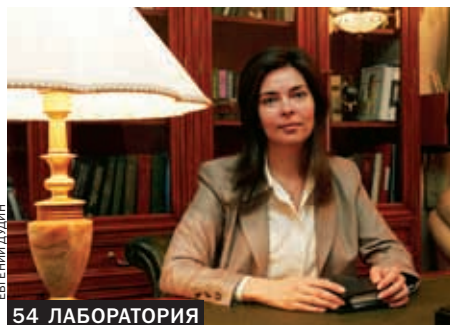
с3



ИРИНА ДЕШАЛЫТ

12 БОЛЬНОЙ ВОПРОС

«Коллеги из нашего украинского офиса рассказывают, что сейчас по Киеву ходит такое крылатое выражение: „Деньги любят тишину”»



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

54 ЛАБОРАТОРИЯ

«„Красная нить” помогает выявить тех, кто умеет работать над своими слабыми сторонами, а таким людям гораздо легче на новом месте»

содержание

ДНЕВНИК НАБЛЮДЕНИЙ
06 КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ
12 БОЛЬНОЙ ВОПРОС
30 ЛЮДИ
44 КОМПАНИИ
74 ЦИФРЫ

ТЕМА НОМЕРА

СТРАТЕГИЯ
14 **Работа на износ**
Чтобы упрочить свое положение на рынке, нужно убедить потребителя регулярно менять вполне пригодные изделия на новые, более модные или совершенные

РАЗГОВОР НОМЕРА

ЛИДЕРЫ
22 **«Мы перестали зависеть от политики государства»**
Гендиректор «Нижфарма» Андрей Младенцев уверен, что покупка его компании немецким концерном Stada Arzneimittel AG — не потеря самостоятельности, а, напротив, приобретение свободы

ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА

ИННОВАЦИИ
32 **Покровитель колбас**
Как ростовской компании «Атлантис-пак» удастся одевать мясопродукты пятидесяти стран

МЕНЕДЖМЕНТ
40 **Bravo на продажу**
«Bravo Премиум» готова сменить не только имидж, но и владельца

ЛАБОРАТОРИЯ

ПЕРСОНАЛ
50 **Лечение вовлечением**
Как заставить «молчащие пушки» Выстрелить: британская брэнд-билдиг-говая компания Enterprise IG делится с СФ своими секретами

54 **Тонкая красная нить**
Шесть простых принципов, которые Hilti положила в основу универсального HR-инструмента

57 **Деньги по индексу**
Как индексировать зарплату подчиненных, если вы все же решили это сделать

60 **КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА**

СПЕЦИАЛЬНОЕ ОБОЗРЕНИЕ

63 **Финансовый консультант. Банки**
■ ОФБУ и ПИФы: перепалка близнецов
■ старые лекарства от новой валютной качки
■ почему банкирам придется полюбить малый бизнес

В БЛИЖАЙШИХ НОМЕРАХ

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

БИЗНЕС-ШКОЛА	21.02.05
КАБИНЕТ. РАБОЧАЯ ОБСТАНОВКА ДЛЯ БИЗНЕСА	28.02.05
IONE. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ	28.02.05
SF LIGHT	28.02.05
ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ. ИНВЕСТИЦИИ	14.03.05

По вопросам размещения рекламных материалов, пожалуйста, обращайтесь в рекламную службу журнала «Секрет фирмы». Тел./факс: (095) 960-3128, 797-3171, 504-1731; e-mail: reclama@sf-online.ru

Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА

№ 06 (93) 14 ФЕВРАЛЯ — 20 ФЕВРАЛЯ 2005

Редакция журнала

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА
ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК ИРИНА ДЕШАЛЫТ
ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АНДРЕЙ УТКИН
ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ ИРИНА СТЕПАЧЕВА-БОХЕНЕК
БИЛЬД-РЕДАКТОР МАРИЯ УЖЕК
ДИЗАЙНЕР АНТОН АЛЕЙНИКОВ
ОТДЕЛ «БИЗНЕС-ПРАКТИКА» РЕДАКТОР ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА, ОБОЗРЕВАТЕЛЬ СТАНИСЛАВ МНУХ, КОРРЕСПОНДЕНТЫ ЮЛИЯ ИПАТОВА, ПАВЕЛ КУЛИКОВ, МАРИЯ ПЛИС, НАТАЛЬЯ УЛЬЯНОВА, ОЛЬГА ШЕВЕЛЬ
ОТДЕЛ «БИЗНЕС-ТЕХНОЛОГИИ» РЕДАКТОР КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, ОБОЗРЕВАТЕЛИ СЕРГЕЙ КАШИН, МАКСИМ КОТИН, КОРРЕСПОНДЕНТЫ СВЕТАЛА АЛЕШИНА, АНДРЕЙ ВЫРКОВСКИЙ, НАТАЛЬЯ ТЮТОНЕНКО
ОБОЗРЕВАТЕЛИ ПРИ ГЛАВНОМ РЕДАКТОРЕ ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК, ТАТЬЯНА ТКАЧУК, ЮЛИЯ ФУКОЛОВА
ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ «IONE. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ» ИГОРЬ ПИЧУГИН (редактор), МАРИЯ ПРАВДИНА, АНДРЕЙ ШЕРМАН, КОНСТАНТИН ПРОКШИН
СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ АЛЕКСАНДР СОЛОВЬЕВ, МАРИНА СЕМЕНОВА, ВИКТОРИЯ ГАТИЛОВА
АВТОР ДИЗАЙН-ПРОЕКТА АНАТОЛИЙ ГУСЕВ

Редакционные службы

ШЕФ-РЕДАКТОР АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ
АРТ-ДИРЕКТОР ИРИНА БОРИСОВА
ФОТОДИРЕКТОР НАТАЛЬЯ УДАРЦЕВА
ИНФОРМАЦИОННАЯ СЛУЖБА ЕВГЕНИЯ ВЕСАНТО
ПРЕ-ПРЕСС И ПЕЧАТЬ НИКОЛАЙ ЗАКИН
ИНФОГРАФИКА ЛЕОНИД КУЛШЕВ
ВЕРСТКА ЕЛЕНА АРТЕМЬЕВА, ОЛЕГ ЗЕЛЕНКО, ИГОРЬ КИРШИН, ЕЛЕНА МАТИНЕС-ПУЭРТА, НАТАЛЬЯ ЯКУНИНСКАЯ
ВЕБ-РЕДАКЦИЯ ВЛАДИМИР ДОЛГИЙ-РАПОПОРТ

Учредитель ООО «Секрет фирмы»

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ
УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР ЮРИЙ КАЦМАН
КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР ИЛОНА ДАНИЛОВА
ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ ТАТЬЯНА КУРТАНОВА

Коммерческая дирекция

РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА ДАНА ГАЙДЕБУРОВА (руководитель), ВАЛЕРИЙ ВАЛЯЛЬЩИКОВ, ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА, РЕДЖАНА ГУСМАНОВА, МАЙЯ ИВАННИКОВА, СВЕТАЛА ГОЛЬЦЕВА, ТАТЬЯНА КОВАЛИНА, ТАТЬЯНА ЛАРИНА, ЕЛЕНА МАКАРОВА, ЮЛИЯ ПИСАРЕВА, ЕВГЕНИЯ ТАРАСОВА, АЛЕКСЕЙ ТОЩЕВ, АЛЛА ШУТОВА
СЛУЖБА PR И PROMOTION ОЛЬГА ГЕРАЩЕНКО (руководитель), ОЛЬГА БЕСКИНА, ЮЛИЯ ТИХОМИРОВА, ПАВЕЛ ТОДОСЕЙЧУК
АНАЛИТИЧЕСКАЯ СЛУЖБА МАРИЯ АРЕСТОВА, КСЕНИЯ ШЕВНИНА

Адрес редакции, издателя и учредителя

105066, МОСКВА, ТОКМАКОВ ПЕРЕУЛОК, Д. 21/2, СТР. 1
ТЕЛ./ФАКС (095) 960-3118, 797-3171, 504-1731
E-MAIL EDITOR@SF-ONLINE.RU, ИНТЕРНЕТ WWW.SF-ONLINE.RU

СБОР И ОФОРМЛЕНИЕ РЕКЛАМЫ

ТЕЛ./ФАКС (095) 960-3128, 797-3171, 504-1731
E-MAIL RECLAMA@SF-ONLINE.RU

РАСПРОСТРАНЕНИЕ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ
ЗАО «СЕКРЕТ ФИРМЫ. АГЕНТСТВО ПОДПИСКИ И РОЗНИЦЫ»
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЕЛЕНА ПОРТЯГИНА
ТЕЛ./ФАКС (095) 960-3118, 797-3171, 504-1731
E-MAIL SFAPR@SF-ONLINE.RU

ОТПЕЧАТАНО В ТИПОГРАФИИ ЗАО «АЛМАЗ-ПРЕСС», 123022, МОСКВА, СТОЛЫРНЫЙ ПЕР., Д.З, КОРП. 34.
ТИРАЖ НОМЕРА 40 200 ЭКЗ. ЦЕНА СВОБОДНАЯ

ФОТОМАТЕРИАЛЫ AP, REUTERS, EAST NEWS, FOTOBANK, PHOTOPRESS, «КОММЕРСАНТ»
ОБЛОЖКА ЛЕОНИД ФИРСОВ

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

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

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

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

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

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

Microsoft КОМПАНИИ Ie ParaType

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

© ООО «СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2004

Офис



Отдых



NOKIA 9300

Смартфон Nokia 9300.

Для нового поколения лидеров.

Стильный и компактный снаружи, удивительно эффективный внутри, смартфон Nokia 9300 организует Ваше рабочее время и прекрасно дополнит имидж. Подробная информация на www.nokia.ru и www.nokia.com/9300

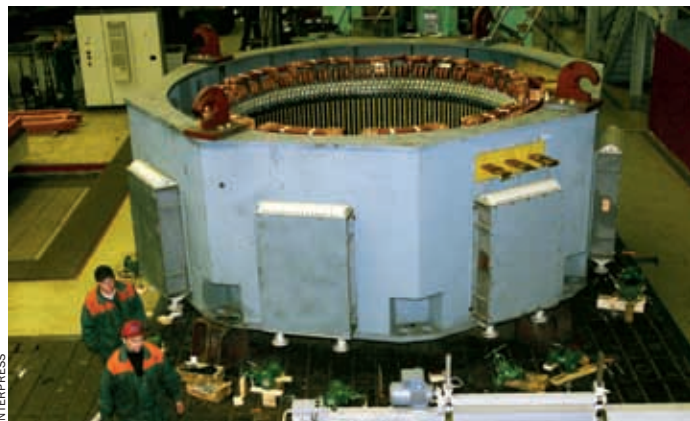
- Новый компактный дизайн
- E-mail с вложенными файлами
- HTML-браузер
- Офисные приложения: документы, электронные таблицы, презентации
- Органайзер: календарь, контакты, список заданий, синхронизация с PC
- Высокая скорость передачи данных через EGPRS (EDGE)
- Полная клавиатура, широкий дисплей
- Громкая связь Handsfree, конференц-связь
- 80 Мб встроенной памяти
- Факс



Горячая линия Nokia: (095) 727-2222.
Часы работы: 08.00–20.00
(московское время), Пн.–Пт.

NOKIA

CONNECTING PEOPLE



Собаки на сене

Чиновники категорически против того, чтобы «Силовые машины» попали в руки иностранцам. Своими действиями они снижают стоимость компании Владимира Потанина.

О том, что Кремлю малосимпатично намерение главы «Интерроса» Владимира Потанина продать «Силовые машины» немецкому концерну Siemens, стало известно почти сразу после заявления о возможности такой сделки. Президент Путин высказался против того, чтобы предприятия, где размещено военное производство, доставались иностранцам. Тем не менее изначально ФАС была настроена в пользу Siemens, и сделка могла бы состояться, если бы не ряд новых обстоятельств. Недавно в письме на имя Путина его полпред в Северо-Западном округе Илья Клебанов заявил: немецкая компания заинтересована скорее не в развитии «Силовых машин», а в выходе на российский рынок. Это письмо было перенаправлено премьеру Михаилу Фрадкову, который поручил изучить ситуацию Минпромэнерго. Министерство в свою очередь заключило, что в России еще нет законов, которые регулировали бы участие иностранцев в стратегических предприятиях. Хотя ФАС еще не сформулировала свое заключение, национальная принадлежность Siemens скорее всего помешает германскому концерну купить «Силовые машины». Чиновники не скрывают, что скорее отдали бы предпочтение российским предпринимателям. Известно, что почти одновременно с Siemens интерес к «Силовым машинам» выказал владелец «Базэла» Олег Дерипаска. Не исключено, что теперь сделка будет переиграна в его пользу. Впрочем, по мнению аналитика Альфа-банка Максима Матвеева, после срыва сделки с ОМЗ, а теперь, возможно, и с Siemens, Потанину будет невыгодно продавать «Силовые машины». Еще год назад акции компании стоили около \$430 млн, то в конце прошлого года \$330 млн, а теперь — всего \$270 млн. Поэтому и «Базэлу» «Силовые машины» тоже могут не достаться.

Оценка экспертов —3,0

Налоговиков обяжут следить за собой

Правительство решило в очередной раз попытаться облегчить жизнь российским компаниям и ослабить давление на них налоговых органов посредством упрощения процедуры налоговых проверок.

САМОКОНТРОЛЬ

На совещании в Кремле президент Владимир Путин заинтересовался проблемами, возникающими у бизнеса при проведении налоговых проверок, и высказался за упрощение контрольных процедур. «Сама проверяющая деятельность должна быть упорядочена», — подчеркнул президент. В ответ вице-премьер Александр Жуков поспешил сообщить главе государства, что правительство уже подготовило соответствующие предложения. В частности, речь идет о сроках проведения налоговых проверок. Сейчас они не могут превышать трех месяцев, но фискалы широко используют практику «консервации» выездных проверок. То есть время, в течение которого налоговики удерживают документы компаний для их изучения, временем проведения проверки не считается. И таким образом они могут растягивать контрольные мероприятия надолго.

Еще одно обещание правительства, которое может быть полезно бизнесу, — проведение повторных проверок только «при наличии особых оснований полагать, что был возможен сговор налогового с проверяемым». Пока повторные визиты налоговиков могут совершаться в любое время и под любым предлогом. Усложняет жизнь предпринимателям и законное право налоговиков требовать у налогоплательщика любые документы, связанные с исчислением налога. Эксперты отмечают, что налоговые инспекции злоупотребляют своими правами, запрашивая

все что угодно. «Необходимо четко регламентировать объем документов, которые требуются для проверок», — подчеркнул вице-премьер. А для того, чтобы еще не до конца оформленные предложения кабинета министров заработали, вице-премьер предложил создать специальные подразделения при налоговых инспекциях, которые могли бы контролировать действия налоговиков и рассматривать жалобы налогоплательщиков. Правда, эксперты сомневаются в эффективности подобной меры. «Руководство налоговой инспекции одной рукой назначит проверку, а другой — проверку этой проверки», — говорит начальник аналитического отдела ИК «Проспект» Наталья Одицова. — При этом и одна, и другая проверки будут проводиться сотрудниками налоговой инспекции, подчиненными одному руководству».

Оценка экспертов +3,73

Тотальная реприватизация

Правительство Украины во главе с Юлией Тимошенко приступило к реализации основного пункта политической программы президента Ющенко — пересмотру итогов приватизации, проведенной в период правления Леонида Кучмы.

ПЕРЕДЕЛ

Новый кабинет министров уже отозвал из парламента госпрограмму приватизации и в течение месяца утвердит новую, что, по мнению наблюдателей, приведет к переделу собственности на Украине. При этом к пересмотру самой громкой приватизационной сделки: продаже горно-металлургического комбината «Криворозтали» — новые власти приступили уже сейчас. Как известно, госпакет акций «Криворозтали» в июне 2004 года приобрела на аукционе киевская компания «Инвестиционно-металлургический союз». На покупку 93% акций «Криворозтали» пре-

На шаг впереди



Toyota Avensis Ваше будущее — его цель

У каждого автомобиля свои цели: покорять сердца, покорять время, покорять пространство, быть безопасным, быть мощным, быть надежным. Для Avensis все эти вопросы уже решены. Перед этим автомобилем расстилаются совершенно новые горизонты.



Управляй мечтой. **TOYOTA**

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



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

Товар сертифицирован

тендовали мировые металлургические гиганты: U. S. Steel Corporation, Arcelor, «Северсталь». Но заявки всех иностранных претендентов на комбинат были отклонены, и «Криворожсталь» за \$800 млн против стартовой цены \$715 млн досталась известным предпринимателям Ринату Ахметову и Виктору Пинчуку, зятю Леонида Кучмы. Новый премьер Украины Юлия Тимошенко, едва вступив в должность, заявила, что «преступно приватизированная» «Криворожсталь» будет возвращена в госсобственность, а затем вновь продана на торгах «с соблюдением законов». Процесс национализации комбината уже начался — Печерский районный суд Киева наложил арест на все операции с акциями «Криворожстали». Тем временем иностранные металлурги уже сейчас задумываются о приобретении крупнейшего металлургического актива Украины. Представители «Евразхолдинга» заявили, что будут принимать участие в повторном аукционе. О своем намерении купить «Криворожсталь» сообщила и индийская корпорация Mittal Steel. Но чтобы вернуть комбинат в госсобственность и провести новый аукцион, одной политической и даже судебной воли мало. На Украине пока нет законодательства, предусматривающего деприватизацию госкомпаний, поэтому прежде чем «Криворожсталь» вернется в руки государства и будет перепродана, необходимо разработать и принять соответствующий закон. Несмотря на то что многие наблюдатели называют деприватизацию «Криворожстали» показательной поркой с политическим подтекстом, уже сейчас очевидно, что одной этой компанией процесс пересмотра приватизационных сделок на Украине не ограничится.

Оценка экспертов —1,64

Правительство подготовило предложения по упорядочению налоговых проверок. Речь идет прежде всего о соблюдении предписанных законом сроках их проведения.

Еще одно обещание правительства — проводить повторные проверки только «при наличии особых оснований».

Контролировать действия налоговиков и рассматривать жалобы налогоплательщиков будут специальные подразделения при налоговых инспекциях.

МЭРТ поможет инноваторам

Представители инновационного бизнеса в случае, если они терпят убытки, могут рассчитывать на налоговые льготы.

ПОБЛАЖКА

Минэкономразвития предложило ввести в среднесрочной программе социально-экономического развития механизм налогового стимулирования компаний, занимающихся научными разработками и высокими технологиями. Суть послабления в том, что при расчете налога на прибыль компании могут учесть расходы на научные разработки в текущем налоговом периоде, что позволит снизить величину налога. Помимо этого, налог на прибыль можно будет существенно сократить за счет убытков, имевших место в предыдущие годы. Согласно действующему законодательству, российские компании могут уменьшить 30% облага-

Украинские металлурги ждут смены хозяев





В скором времени российскому бизнесу не придется экономить на инновациях

емой налогом прибыли на сумму убытков прошлых лет. А для инновационной отрасли, по замыслу МЭРТ, эта норма будет доведена до 100%. И если убытки прошлых лет превысили текущую прибыль, компания будет полностью освобождена от уплаты налога на нее.

Правда, первыми воспользоваться налоговой поблажкой смогут компании, которые будут работать в особых экономических зонах (ОЭЗ) и технопарках. Учитывая же отсутствие закона о создании ОЭЗ, получить реальные льготы они смогут не раньше чем через три-четыре года. И только после успешной апробации метода в технопарках налоговую льготу предполагается распространить на все российские компании, занимающиеся инновациями и НИОКР.

Сами представители этого бизнеса считают, что одной такой льготы для поддержки отрасли недостаточно. «14 лет назад этот налоговый стимул был введен в Индии и успешно себя показал: теперь страна занимает второе место в мире по экспорту программных продуктов. Но там был целый комплекс поддержки high-tech компаний. А здесь речь идет об одиночной мере, которая погоды не сделает», — рассуждает президент

консорциума «Инфорус» Андрей Масалович. Тем не менее, учет расходов на НИОКР существенно облегчит жизнь российским компаниям — разработчикам высокотехнологичных продуктов, считает директор департамента интеллектуальной собственности компании «Объединенные консультанты ФДП» Роман Асанов. Единственный минус предлагаемой льготы в том, добавил он, что инициативой МЭРТ наверняка попытаются воспользоваться и непрофильные структуры, частично связанные с НИОКР, например крупные промышленные или строительные корпорации, у которых имеются высокотехнологичные «дочки». Поэтому прежде чем вводить такую меру, по его мнению, следует четко определить критерии компаний, обладающих правом на работу в ОЭЗ.

Оценка экспертов +3,55

Между двух валют

Банк России ввел новый порядок определения курса рубля по отношению к доллару и евро.

КОРРЕКТИРОВКА

До сих пор Центробанк (ЦБ) в расчетах курса национальной валюты опирался только на доллар, но с 1 февраля он начал ориентироваться еще и на евро. В официальном заявлении Банка России говорится, что «переход к использованию бивалютного операционного ориентира направлен на снижение внутридневной волатильности курса рубля к значимым для РФ иностранным валютам». Первый зампред ЦБ России Алексей Улюкаев разъяснил, что новый порядок приведет к «увеличению волатильности курса рубля к доллару и уменьшению — рубля к евро». Иными словами, рубль станет сильнее колебаться по отношению к доллару и слабее — по отношению к евро. План введения бивалютной корзины Центробанк вынашивал уже давно: чиновники

финансовых ведомств не раз заявляли, что рубль должен меньше зависеть от курса доллара. «Новая модель курсообразования начала действовать с 1 февраля, однако пока на рынке существенных изменений не произошло», — говорит начальник отдела операций на денежном рынке банка «Петрокоммерц» Андрей Ребров. Впрочем, отсутствие видимых последствий введения бивалютной системы вполне объяснимо: доля евро в новой корзине ЦБ слишком мала — всего 10%, и средний валютный курс определяется из расчета 90 центов доллара и 10 евро-центов. Между тем, как пояснил старший экономист ФК «Уралсиб» Владимир Тихомиров, до сих пор эксперты в своих прогнозах о курсе рубля ориентировались на публичные заявления представителей ЦБ, из которых следовало, что оптимальным для ЦБ выглядит соотношение, в котором евро занимает треть в корзине валют. При выставлении прогнозов курса рубля дилеры опирались в основном на формулу, выведенную Алексеем Улюкаевым: «Если евро укрепляется к доллару на один цент, то рубль укрепляется к доллару на 10–15 копеек». Теперь же при наличии официально закрепленных показателей ЦБ это соотношение может нарушиться, и игроки будут попросту пренебрегать изменениями в паре доллар—евро. Владимир Тихомиров при этом заметил, что валютная корзина должна ориентироваться на основные денежные потоки на валютном рынке, а они в России идут больше в долларах. Впрочем, в сообщении Центробанка говорится, что в дальнейшем «по мере адаптации участников внутреннего валютного рынка к работе в новых условиях» доля евро в составе корзины постепенно будет увеличиваться.

Оценка экспертов +1,55

ОФИЦИАЛЬНОЕ ЛИЦО



Андрей ИЛЛАРИОНОВ, советник президента РФ по экономическим вопросам

заявил, что «Юганскнефтегаз» нужно вернуть в собственность ЮКОСа, дабы не портить репутацию России перед международным сообществом. Однако признался, что не знает, как. По его прогнозам, это случится «рано или поздно»: когда России «все равно придется переходить к цивилизованному состоянию и восстанавливать права собственности». Затем советник президента заметил, что считает преждевременной идею приватизации «Роснефти» и «Юганскнефтегаза». «Это станет возможным, когда будут предоставлены ясные гарантии того, что компании могут быть проданы открыто, прозрачно». С учетом того, что приватизировать теперь уже государственный «Юганскнефтегаз» и государственную же «Роснефть» никто пока не собирается, а большинство чиновников считают национализацию активов ЮКОСа примером перехода государства к цивилизованным правовым отношениям, ждать лучших времен, похоже, придется еще довольно долго. Никаких более конкретных и внушающих оптимизм слов Илларионов, которого называют «самым либеральным либералом Кремля», не нашел. Столь же непонятным осталось и то, какие цели он вообще преследовал таким странным заявлением.



Дмитрий ТИМАНОВ,
генеральный директор ТПК
«Бытовая электроника
„Сокол”»

«Вряд ли власти согласятся на то, чтобы посыпать голову пеплом»

— Историю с приобретением немецким концерном Siemens концерна «Силловые машины» можно оценивать с двух сторон. Так, с одной стороны, привлечение иностранных инвестиций для России, безусловно, полезно и интересно. С другой стороны, насколько я могу судить из прессы, загвоздка в том, что «Силловые машины» сейчас вовлечены в ряд национальных оборонных заказов, и обременение компании данной сделкой может снизить гарантии выполнения госзаказа. Это и является основным тормозом процесса заключения сделки.

Идея с возвращением «Юганскнефтегаза» ЮКОСу, дабы не портить свою репутацию перед мировым сообществом, выглядит как-то странно. Думаю, вряд ли власти согласятся на то, чтобы сейчас, уже после всех событий, происшедших вокруг этой компании, посыпать голову пеплом и сказать: все было сделано неправильно. Это равносильно признанию в том, что левая рука не знает, что делает правая. Тем более это вряд ли уже что-то изменит в конкретной ситуации.

Намерение правительства предоставить налоговые льготы компаниям, работающим в сфере НИОКР и терпящим убытки, — мысль верная. Думаю, все понимают ценность НИОКР для будущего страны.

Намерение сделать процедуру налоговых проверок более упорядоченной и ограничить полномочия налоговиков в ходе проверок — абсолютно правильное. Нашей стране наведение порядка в этой и многих других сферах не помешает. Введение Банком России нового порядка определения курса рубля по отношению к «корзине валют» доллар—евро нужно оценивать индивидуально для каждой компании. Если это экспортеры, то для них здесь будут свои плюсы, а для импортеров — свои. В любом случае сбалансированность национальной валюты для страны — это хорошо. Когда она зависит только от одной валюты, это не совсем правильно.

Пересмотр итогов приватизации на Украине — сложный вопрос. Вообще, правильно оценивать дела, происходящие в другом государстве, всегда сложно. Но если думать, что пересмотр итогов повлечет за собой просто очередной передел собственности и из одних не очень чистых рук она перейдет в другие не очень чистые руки, — это плохо. А если действительно найдут допущенные нарушения и будет доказано, что что-то было сделано не по закону, то, конечно, стоит вернуть все в законные рамки.

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

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

ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ, ПОВЛИЯВШИЕ НА ДЕЛОВОЙ КЛИМАТ В РОССИИ НА ПРОШЛОЙ НЕДЕЛЕ	ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА (СРЕДНИЙ БАЛЛ)
СЛОВА	
ПРЕЗИДЕНТ ПУТИН ПРЕДЛАГАЕТ СДЕЛАТЬ ПРОЦЕДУРУ НАЛОГОВЫХ ПРОВЕРОК БОЛЕЕ УПОРЯДОЧЕННОЙ И ОГРАНИЧИТЬ ПОЛНОМОЧИЯ НАЛОГОВИКОВ В ХОДЕ ПРОВЕРОК, В ТОМ ЧИСЛЕ СРОК, В ТЕЧЕНИЕ КОТОРОГО ОНИ МОГУТ ПРОВЕРЯТЬ НАЛОГООПЛАТЕЛЬЩИКА	+3,73
МИНИСТЕРСТВО ПО ЭКОНОМИЧЕСКОМУ РАЗВИТИЮ И ТОРГОВЛЕ СОБИРАЕТСЯ ПРЕДОСТАВИТЬ НАЛОГОВЫЕ ЛЬГОТЫ ИННОВАЦИОННЫМ КОМПАНИЯМ, РАБОТАЮЩИМ В СФЕРЕ НИОКР, ЕСЛИ ТЕ ТЕРПЯТ УБЫТКИ	+3,55
СОВЕТНИК ПРЕЗИДЕНТА РФ АНДРЕЙ ИЛЛАРИОНОВ ЗАЯВИЛ, ЧТО ГОСУДАРСТВУ СЛЕДУЕТ ВЕРНУТЬ «ЮГАНСКНЕФТЕГАЗ» ЮКОСУ, ЧТОБЫ НЕ ПОРТИТЬ РЕПУТАЦИЮ ПЕРЕД МИРОВОМ СООБЩЕСТВОМ, ОДНАКО НЕ ПРЕДЛОЖИЛ МЕХАНИЗМОВ, С ПОМОЩЬЮ КОТОРЫХ ЭТО МОЖНО СДЕЛАТЬ	+1,91
РЯД ЧИНОВНИКОВ РОССИЙСКОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА НАСТАИВАЕТ НА ТОМ, ЧТО НЕМЕЦКОМУ КОНЦЕРНУ SIEMENS НЕОБХОДИМО ОТКАЗАТЬ В ПРИОБРЕТЕНИИ «СИЛОВЫХ МАШИН», ПОСКОЛЬКУ ЭТА КОМПАНИЯ ВЫПОЛНЯЕТ ОБОРОННЫЕ ЗАКАЗЫ	−3,0
ДЕЛА	
БАНК РОССИИ ВВЕЛ НОВЫЙ ПОРЯДОК ОПРЕДЕЛЕНИЯ КУРСА РУБЛЯ — ПО ОТНОШЕНИЮ К «КОРЗИНЕ ВАЛЮТ» ДОЛЛАР—ЕВРО. СРЕДНИЙ ВАЛЮТНЫЙ КУРС БУДЕТ ФОРМИРОВАТЬСЯ ИЗ РАСЧЕТА 90 ЦЕНТОВ ДОЛЛАРА США И 10 ЕВРОЦЕНТОВ	+1,55
НОВЫЙ КАБИНЕТ МИНИСТРОВ УКРАИНЫ ВО ГЛАВЕ С ЮЛИЕЙ ТИМОШЕНКО НАЧАЛ ПЕРЕСМОТР ИТОГОВ ПРИВАТИЗАЦИИ. В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ ВЛАСТИ УКРАИНЫ НАМЕРЕНЫ ВЕРНУТЬ В ГОССОБСТВЕННОСТЬ «КРИВОРОЖСТАЛЬ», ОДНАКО ВЯРД ЛИ ЭТИМ ОГРАНИЧАТСЯ	−1,64

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

1	ВЛАДИМИР БАБАЕВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «ГЕЙДЕЛЬБЕРГ СНГ»
2	ТАТЬЯНА ДУБРОВСКАЯ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР СК «ИНГОССТРАХ»
3	ЕВГЕНИЙ КАБАНОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР СЕТИ МАГАЗИНОВ «МИР»
4	АНДРЕЙ КОСТЯШКИН, ПАРТНЕР КОМПАНИИ BARING VOSTOK CAPITAL PARTNERS
5	СЕРГЕЙ ЛЕОНТЬЕВ, ПРЕЗИДЕНТ ПРОБизнесБАНКА
6	ВЛАДИМИР ЛЕВЧЕНКО, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «СИТРОНИКС»
7	ГАРРИ ВИЛСОН, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОНДИТЕРСКОГО ОБЪЕДИНЕНИЯ «СЛАДКО»
8	СЕРГЕЙ СОРОКИН, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ГРУППЫ КОМПАНИЙ «РУССКИЙ АЛКОГОЛЬ»
9	РАИСА РОЗИНОВА, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ХОЛДИНГА «СКАЙ ЛИНК»
10	ЕВГЕНИЙ САМОЙЛОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «БЕЙКЕР ТИЛЛИ РУСАУДИТ»
11	ВИКТОР СЕМЕНОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ГРУППЫ КОМПАНИЙ «БЕЛАЯ ДАЧА»
12	ИГОРЬ СИМОНОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «ХЕРОХ (ЕВРАЗИЯ)»
13	ВЛАДИМИР СНОВСКИЙ, УПРАВЛЯЮЩИЙ СЕТИ МАГАЗИНОВ «СТАРИК ХОТТАБЫЧ»
14	ДМИТРИЙ ТИМАНОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ТПК «БЫТОВАЯ ЭЛЕКТРОНИКА „СОКОЛ”»
15	АЛЕКСЕЙ ШЛЫКОВ, УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ SAP В СТРАНАХ СНГ

НАШ ПРОФИЛЬНЫЙ БИЗНЕС — СТРАХОВАНИЕ



О создании нового финансового холдинга «Россия» и о планах его развития рассказывает генеральный директор ОСаО «Россия» **Марат Айнетдинов**

Марат Раисович, совсем недавно ОСаО «Россия» сделало крупное приобретение...

— Да, мы уже закончили процедуру оформления сделки по покупке перестраховочной компании «Находка Ре». Уставный капитал «Находки Ре» 25 января был увеличен до 127 млн руб., и теперь он полностью соответствует всем требованиям Закона РФ «Об организации страхового дела». Доля участия ОСаО «Россия» в уставном капитале «Находки» 96, 52 млн руб., или 76 %. Нам осталось только получить разрешение Федеральной антимонопольной службы на данную сделку.

Какие изменения произошли в связи с приобретением «Находки»?

— Теперь у нас стало довольно много компаний, имеющих одного хозяина. Поэтому акционеры приняли решение об образовании финансовой группы «Россия», в которую вошли страховое общество «Россия», общество страхования жизни «Россия», перестраховочное общество «Находка Ре» и негосударственный пенсионный фонд «Русь».

Вы уже зарегистрировали эту финансовую группу?

— Да, еще 21 декабря. Это дата образования финансового холдинга, который уже сейчас обладает достаточным уставным капиталом и имеет все необходимые лицензии для проведения соответствующих операций. В рамках холдинга каждая компания будет развиваться в соответствии с видением акционеров, но все компании будут иметь единый бренд.

А само название «Находка» менять будете?

— Нет. Эта компания существует с 1992 года, и она хорошо зарекомендовала себя на рынке. Сейчас самое главное по этой компании делать все возможное для удержания объемов сборов, но мы также учитываем риск потери части портфеля, возможный при смене акционеров. Поэтому на 2005 год по «Находке» запланировано сохранение прежних показателей, а именно около 350 млн руб. премии.

А какой-то бизнес, не связанный со страхованием, приобретать собираетесь?

— Основным бизнесом для нас остается страхование, никаких банков и других компаний в ближайшее время мы покупать не собираемся. В будущем ОСаО «Россия» останется нашим главным бизнесом и основным активом.

ОСаО «Россия» показала хорошие результаты за прошлый год?

— По предварительным итогам 2004 года «Россия» продемонстрировала достаточно высокие темпы роста бизнеса. По страхованию жизни — 59 %. В 2005 году мы планируем довести темпы роста бизнеса до 70 %.

В связи с такими планами ожидают ли какие-то перемены страховое общество?

— Мы считаем, что страховой бизнес будет развиваться хорошими темпами только при максимальной клиентоориентированнос-

ти, с одной стороны, и гибкости и управляемости, с другой. Теперешнее состояние компании, по нашему мнению, не позволяет достичь запланированных нами результатов, поэтому в наступившем году «Россию» ожидает реструктуризация на всех уровнях — в центральном офисе и в регионах.

В дальнейшем стратегическое управление компанией будет осуществлять генеральный директор ОСаО «Россия» и совет директоров, в состав которого войдут акционеры и высшие исполнительные лица: исполнительный директор, финансовый директор. Тактической реализацией стратегических решений будет заниматься правление компании, членами которого станут исполнительный и финансовый директора, а также главы департаментов, находящиеся в их прямом подчинении, и директора региональных центров. Формирование департаментов будет осуществляться по принципу интеграции продаж и сервиса, отказа от разделения на корпоративное и розничное страхование, а также отказа от разделения на накопительное и рисковое страхование.

Что изменится в региональной сети?

— Региональная структура ОСаО «Россия» будет перестроена по принципу создания региональных центров с функциями управляющей компании, куда войдут филиалы, агентства и точки продаж, непосредственно занятые продажами и постпродажным обслуживанием клиентов. Основной принцип реорганизации — централизация управляющих функций при делегировании функции продаж и обслуживания клиентов на местах.

В связи с этим можно ожидать кадровых перестановок?

— Безусловно, эти структурные изменения будут сопровождаться определенными кадровыми перестановками, но массовых увольнений не будет. Акционеры компании покидают должности, связанные с оперативным управлением, становятся членами совета директоров. На исполнительные должности мы пригласим профессиональных управленцев, имеющих большой практический опыт работы на высших позициях в страховании или в финансовом секторе.

И когда Вы планируете закончить все намеченные изменения?

— Мы рассчитываем, что компания полностью обретет новое лицо к сентябрю 2005 года. Для этого мы создали проектную группу из консультантов и топ-менеджеров компании. Пилотный регион по внедрению изменений — Северо-Западный, где новая структура должна появиться уже к концу февраля 2005 года и будет внедрена до июля. Затем в течение полутора лет будет изменена вся региональная структура «России».

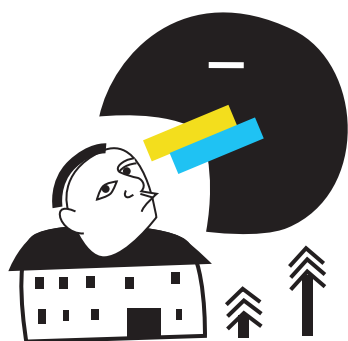
Не являются ли все задуманные реформы подготовкой компании к продаже?

— Нет, ни в коей мере. Я настроен оставаться в этом бизнесе, он мне интересен. И все планы по реформированию «России» призваны лишь обеспечить компании дополнительные резервы для развития.

Вопросы задавал **Никита Соловьев**

дневник наблюдений больной вопрос

Новые власти Украины затеяли передел собственности. Правительство намерено отменить результаты продажи «Криворожстали» и пересмотреть программу приватизации на 2005 год. У российского бизнеса есть свои интересы в этой стране. Что угрожает российским компаниям на Украине?



НИКОЛАЙ КРАСИЛОВ,

**ПРЕЗИДЕНТ КОРПОРАЦИИ
«ГАЛАКТИКА»:**

— Ничего не угрожает. Думаю, что никакой масштабной деприватизации или передела собственности не будет. Возможно, желание нового правительства продемонстрировать свое влияние и политическую силу коснется двух-трех очень крупных компаний, но подавляющее большинство предприятий это вряд ли затронет. А уж сферу информационных технологий, в которой работает «Галактика», в том числе и на Украине, не затронет точно. Интересно, что в какой-то степени передача крупных предприятий в госсобственность, а затем объявление новых торгов по их акциям могут быть выгодны российским промышленным группам, у которых появится шанс укрепить свое влияние на украинский бизнес. Другой момент: сложившаяся ситуация неопределенности не очень хорошо сказывается на бизнес-среде на Украине — некоторые предприя-

тия откладывают реализацию долгосрочных и инвестиционных проектов, желая спокойно переждать «смутное время», а уж потом взяться за выполнение своих планов.

ЮРИЙ КОБАЛАДЗЕ,

**УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР
КОМПАНИИ «РЕНЕССАНС
КАПИТАЛ»:**

— Может, для какой-то конкретной компании и есть угроза, но в целом на Украине сейчас складывается благоприятная обстановка, к примеру, с точки зрения привлечения капитала инвестиционных программ. Большой интерес к Украине проявляют как российские, так и западные компании. Серьезный пересмотр итогов приватизации ни к чему хорошему не приведет — об этом свидетельствуют события в России на примере ЮКОСа. Если на Украине все-таки произойдет серьезный передел, то, конечно, какие-то компании пострадают. Но хочется верить, что украинское правительство не допустит опрометчивых ошибок.

АНДРЕЙ СКУРИХИН,

**ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ
СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ
ГРУППЫ S.P.I**

— Конечно же, компании, чьи украинские предприятия попадут в список возвращаемых государству, рискуют потерять свои активы в этой стране. Если их предприятия окажутся в списке недооце-

ненных и произойдет их переоценка в сторону увеличения стоимости, то владельцы или потеряют часть своих активов, или же им придется компенсировать разницу. Такое серьезное перераспределение прав собственности, как затеяла новая украинская власть, не может пройти незаметно, поэтому некоторые российские фирмы потерпят убытки просто потому, что будет лихорадить их украинских партнеров.

СЕРГЕЙ ЛИТОВЧЕНКО,

**ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
АССОЦИАЦИИ МЕНЕДЖЕРОВ:**

— Очень трудно давать прогнозы, поскольку всегда существует риск того, что новая власть устраивает передел собственности только в свою пользу. Однако правительство Украины сделало серьезное заявление о том, что главным приоритетом новых механизмов приватизации станет прагматизм, что говорит о предоставлении возможности сильным компаниям честно и открыто делать серьезные шаги в приватизации украинских предприятий. Это означает, что в данной ситуации угроза нависла лишь над украинскими компаниями, участвовавшими в приватизации ранее и получившими ту или иную собственность кулуарно. Российские же инвесторы, напротив, обретают новые возможности для вхождения на украинский рынок, и это для них большой плюс.

АЛЕКСАНДР БЫРИХИН,

**ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИИ
«АВГУСТ»:**

— Подобные изменения не затронут компании, работающие в нашем секторе — производство и продажа химических препаратов. Мы, имея на Украине дочернее предприятие, не испытываем по этому поводу серьезного беспокойства. Не думаем, что украинское правительство будет объявлять национализацию. Пострадают ли отдельные компании, зависит от того, какие схемы работы на украинском рынке они использовали, идет ли речь о 100-процентной «дочке», СП с украинцами или о чем-то другом. Коллеги из нашего украинского офиса рассказывают, что сейчас по Киеву ходит такое крылатое выражение — «Деньги любят тишину». Вряд ли, говорят они, на Украине произойдет что-то похожее на ЮКОС.

АЛЕКСАНДР МАЛИС,

**ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ КОМПАНИИ
«КОРБИНА ТЕЛЕКОМ»:**

— Проводя приватизацию, правительство Януковича обычно пыталось дискриминировать российские компании. В случае отмены приватизации «Криворожстали» наши компании смогут на честных условиях получить в собственность это предприятие. Думаю, что в ближайшем будущем жизни подавляющего большинства российских предприятий на Украине ничего страшного не угрожает. **СФ**

почему 7 из 10 специалистов предпочитают КонсультантПлюс?

потому что считают КонсультантПлюс **лучшей** справочной правовой системой по важнейшим свойствам*



полная информация

актуальная информация

простой поиск

надежный сервис

современные технологии

* по исследованиям КОМКОН, Левада-Центр

КонсультантПлюс надежная правовая поддержка

(095) 956 8283

www.consultant.ru

© 2005 КонсультантПлюс. Права на использование товарного знака КонсультантПлюс принадлежат НПО «ВМИ»





Три с половиной года назад обозреватель СФ купил компьютер. И вот недавно у его PC сгорела материнская плата. Купить точно такую же не удалось — их уже перестали выпускать. Наш коллега приобрел другую, но столкнулся с еще одной проблемой. Теперь к новой плате не подходил старый процессор, который был еще вполне работоспособным. Как оказалось, «ножек», то есть контактов, которыми процессор крепится к плате, было то ли больше, то ли меньше, чем нужно. Так что в итоге сотруднику пришлось купить и новый процессор. В результате вынужденная модернизация обошлась ему в кругленькую сумму. Правда, он получил более современное с технической точки зрения устройство.

Производитель в данном случае все рассчитал правильно. Среди потребителей всего 5–10% людей, предпочитающих новинки. Большинство же российских покупателей имеют привычку слишком долго держать у себя товары длительного пользования. Лидеры рынка мобильных телефонов каждый год выпускают до двадцати новых моделей. В то время как средний пользователь покупает в год в лучшем случае один аппарат. Ежегодно производители телевизоров выводят на рынок одну-две новые модели, тогда как потребитель пользуется одной в течение семи лет. Сократить этот срок — вот задача компании, которая стремится упрочить свое положение на рынке. И причем сократить не в ущерб качеству, а так, чтобы потребитель еще и остался доволен. Для этого используются определенные маркетинговые приемы.



Самый массовый из них, который уже применяют практически все производители, — давление на рынок техническим и дизайнерским изобилием. Понятно, что революционные инновации появляются нечасто, однако можно предлагать потребителю много других полезных новшеств, которые он наверняка оценит. Например, когда-то USB-порт для флэш-карты находился сзади компьютера, и поэтому пользоваться этим устройством было неудобно. Компания Dell стала первой, кто разместил этот разъем на передней панели. Вроде бы ничего особенного, но до этого надо было додуматься.

Конечно, новшество новшеству рознь, и объяснить потребителю, почему, например, два лезвия в бритвенном станке лучше, чем одно, а три лучше, чем два, довольно сложно. Тем более когда появилось четвертое, и, кто знает, возможно, будет пятое. О подобной гонке уже рассказывают анекдоты. Вот, например, шуточная реклама бритвы с 25 лезвиями: «Первое лезвие сбивает волосы, пятое снимает верхний слой эпидермиса, двадцатое пятое полирует кости».

Нужны ли подобные инновации потребителю, ощущает ли он разницу?

Если бы людям не нравились новинки, они вряд ли стали бы их покупать. Однако с ростом благосостояния потребителей давление на рынок со стороны производителей будет только усиливаться, и компаниям придется активнее использовать приемы, заставляющие покупателей менять вполне пригодные продукты на более новые.



Работа на износ

Российские потребители слишком долго не меняют товары длительного пользования. Такая ситуация уже не устраивает многих производителей. В ближайшее время компаниям предстоит решать новую стратегическую задачу: как сократить жизненный цикл товаров и заставить потребителей чаще их менять. — Текст: Юлия ФУКОЛОВА Иллюстрация: Роман ГОДУНОВ

«Российские пользователи фанатично не желают выбрасывать электронный хлам и предпринимают бесконечные попытки оживить своих „электронных мертвецов“»

Переломный момент

В России давно существует понятие «потребительская корзина». Вот только каким образом в нее попадают разные товары, для многих остается загадкой. Например, по расчетам статистиков, люди должны покупать один плащ раз в семь лет, свитер рассчитан на пять лет носки, а зимнее пальто — на восемь. Бытовая техника — еще более «долгоиграющая». Считается, что телевизором человек пользуется 15 лет, стиральной машиной — два десятилетия, а одним и тем же утюгом он должен гладить целых девять лет.

Но если верхнюю одежду многие потребители все же приобретают чаще, чем раз в пять-восемь лет, то ситуация с товарами длительного пользования (durable goods) не слишком далеко ушла от статистики. По словам руководителя отдела ритейл-аудита компании GfK **Нatalьи Моржовой**, в исследованиях потребителей 2003 года обнаружилось достаточно много людей, у которых срок службы крупной бытовой техники превышал 12–15 лет. «Российские

пользователи фанатично не желают выбрасывать электронный хлам и предпринимают бесконечные попытки оживить своих „электронных мертвецов“. Технику без конца ремонтируют, пытаются модернизировать, передаривают родственникам и знакомым и т. д., — говорит **Андрей Халтурин**, вице-президент Rover Computers. — Единственное, что еще относят на помойку, — ламповые телевизоры». Но и сейчас 15% телевизоров в России даже не имеет пультов.

Долгожители есть и среди мелкогоабаритной бытовой техники (чайники, фены и проч.). Например, компания Arima Holding Corp. начала выпускать технику под одноименным брэндом Scarlett девять лет назад, и, по словам бизнес-директора **Сергея Машукова**, некоторые потребители, купившие ее в 1996 году, до сих пор пользуются этими изделиями.

Однако для производителей подобная ситуация невыгодна. Главная задача компаний — заставить людей менять товары как можно чаще. Поэтому уже сегодня многие производители ставят перед собой



Главная задача компаний — заставить людей менять товары длительного пользования как можно чаще, не дожидаясь их естественной смерти

Эффективный путь к сокращению пользовательского цикла товара — позиционировать его как аксессуар. Это вызывает у людей жажду менять изделие как можно чаще



новую стратегическую цель: не дожидаясь насыщения рынка, сократить цикл пользования их товарами. Но как это сделать? Ответ лежит на поверхности. «Нужно создавать у пользователя потребность в более быстрой замене», — говорит директор по маркетингу компании Avaya **Гамид Костоев**.

Рычаг для потребителя

Замена старой техники на новую происходит естественным образом, если возможности производителя совпадают с желаниями потребителя. «Например, когда компания воздействует на „левополушарные“ (то есть логичные и объективные) потребности», — говорит Гамид Костоев. — Скажем, лавинообразный рост использования интернета вызвал появление многих современных компьютерных программ, основанных на использовании глобальной сети. И потребители, соответственно, были готовы заменить свои старые программы».

Точно так же появление у товаров новых удобных функций, пусть и не всегда революционных, вызывает желание их «попробовать». «Раньше люди относились к технике с позиции „работает — не работает“, а теперь у приборов появляется много полезных функций, которые хотелось бы иметь», — говорит коммерческий директор ТПК «Бытовая электроника „Сокол“» **Александр Левантовский**.

Производитель воздействует не только на логику, но и на эмоции, ведь потребность в замене старого товара на новый может быть неосознанной, эмоциональной — «правополушарной», как ее называет Гамид Костоев. Скажем, сделав ремонт, потребитель покупает новый чайник под цвет стен. Конечно, компания не всегда может предугадать, что именно понравится человеку, поэтому ведущие производители пытаются сами диктовать моду с помощью рекламно-маркетингового пресса. Например, LCD-телевизоры (с жидкокристаллической панелью вместо кинескопа) в последнее время стали очень модными и престижными. По словам Александра Левантовского, в прошлом году продажи в России LCD-телевизоров и телевизоров с плазменными панелями выросли на 192%, тогда как рынок простых кинескопных аппаратов — всего лишь на 25 — 30%.

Эффективный путь к сокращению пользовательского цикла товара — позиционировать его не как техническое устройство, а как аксессуар. Это вызывает у людей жажду менять его как можно чаще и естественным образом ведет к сокращению срока эксплуатации. Наиболее яркий пример — мобильные телефоны. Сегодня уже сложно сказать, когда трубки из утилитарного устройства превратились в модный аксессуар. Например, Nokia для разработки моделей привлекала специалистов дома мод Kenzo. «Пользователи стали менять трубки быстрее: в среднем по стране — через 15 месяцев. А еще недавно было 20 месяцев», — говорит ведущий аналитик Mobile Research Group **Эльдар Муртазин**. — Некоторые категории пользователей, например молодежь, являются рекордсменами: они успевают сменить в год по четыре-восемь моделей,

потому что в их среде считается престижным ходить все время с новым телефоном».

Иди и купи

Но естественный способ обновления товара — не всегда самый быстрый. Поэтому обычным явлением становится искусственное сокращение жизненного цикла товара. Компании не очень любят говорить на эту тему и не готовы посвящать потребителей в свою маркетинговую кухню, но некоторые их рецепты можно реконструировать.

Например, небольшая конкуренция (или ее отсутствие) фактически развязывает производителю руки, и он может диктовать свои правила игры. Так, спутниковый канал «НТВ плюс» полностью перешел на цифровое вещание еще в 1999 году. Абонентам предложили доплатить и купить новое цифровое оборудование — что большинство из них и сделало. Однако не всем эта идея пришлась по душе. «Зачем меня вынуждать что-то докупать, если меня и так все устраивает? — говорит один из бывших клиентов „НТВ плюс“. — Поскольку никакого выбора у меня не было, а платить я отказался, то старое оборудование теперь просто валяется на балконе». В «Космос ТВ» поступили иначе. Канал только сейчас переходит на «цифру» и поэтому пока сохранил для консервативных клиентов аналоговое вещание. «Аналоговый формат все еще популярен, ведь если у подписчиков нет суперсовременных плазменных телевизоров, то аналоговое вещание гарантирует хорошее качество», — говорят в компании.

Еще один вариант — запланированное устаревание товаров (planned obsolescence). Как пишет Филип Котлер, это стратегия создания товаров, которые морально устаревают прежде, чем выходят из строя физически. То есть производители сознательно не включают в свою продукцию все функциональные возможности — они вводятся позже и постепенно.

Практически все технологические лидеры сегодня ориентируются не на текущие потребности людей, а все время заняты подхлестыванием рынка. По большому счету компаниям приходится конкурировать не столько с другими фирмами, сколько с со-

alpari

FOREX

**Инвестиции в валюты
через INTERNET!**

*Возможность работы из дома или офиса.
Обучение, консультации, тестовые счета.
Лучшие торговые условия. Спред от 3 пунктов!*

Тел.: (095) 250-95-00, 250-95-05 www.alpari.org

Естественный способ обновления товара — не всегда самый быстрый. Поэтому становится обычным явлением искусственное сокращение жизненного цикла товара



Дмитрий ТИМАНОВ,
генеральный директор ТПК
«Бытовая электроника
„Сокол“»

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Технологии, которые выдаются за новые, скорее можно назвать небольшими изменениями»

— Всех потребителей можно разделить на две категории: консерваторов — тех, кто не стремится успеть за модными тенденциями в технике, и новаторов, отслеживающих все новинки и постоянно «клюющих» на модные предложения. Важно понимать, о какой технике идет речь. Чем техника проще и дешевле, тем чаще человек готов ее менять. К примеру, принять решение о смене модели телефона стоимостью \$100–150 нетрудно. Тем более когда пользователи постоянно видят новые модели в руках других людей. С телевизорами все сложнее. В среднем по России человек покупает телевизор примерно раз в семь лет.

Объективно говоря, новые технологии появляются не так часто. Скажем, в производстве телефонов и телевизоров технологии, кардинально улучшающие качество продукции, возникают как минимум раз в пять лет. У телевизоров это смена экранов с круглых на плоские, а затем на жидкокристаллические. Технологии, которые в рекламе выдаются за новые, скорее можно назвать небольшими функциональными изменениями с целью привлечения внимания потребителей. Рынок необходимо постоянно подогревать новинками. Невозможно строить рекламную кампанию в течение пяти лет на одном и том же слогане «у нас плоский экран». За это время и у других компаний появятся плоские экраны. С точки зрения маркетинга нужно рекламировать свой товар так, чтобы твоя марка хоть как-то отличалась от конкурентов. К тому же чем чаще компания запускает «новинки», тем лучше она демонстрирует свое стремление двигаться вперед. Ведь как устроена психология потребителя: если у компании постоянно появляются новые модели, значит, она развивается, следовательно, ее техника качественная и эту продукцию надо покупать.

Большинству людей не интересны многие технические новинки. Взять хотя бы меня — руководителя технологической компании. Значительной частью функций своего телефона или телевизора я вообще никогда не пользуюсь. Если производитель умышленно снимает с производства какую-то модель и комплектующие к ней, то это может вызвать недоверие к брэнду. Нормальный крупный производитель всегда оставляет большой склад запчастей, чтобы потребитель мог поменять испорченную деталь. Например, так поступает АвтоВАЗ. Мы также содержим на складе сток с комплектующими к моделям, уже снятым с производства.

бой — точнее, с прежними своими продуктами. Это всегда игра на опережение. «Такой процесс бесконечен. Не выпустишь новинку ты, ее выпустят другие. Но потребитель, с одной стороны, выигрывает от этого, а с другой — проигрывает», — говорит Андрей Халтурин.

Прежние модели товаров в результате такой гонки устаревают моментально. «Я купил новую цифровую фотокамеру за \$1800, а через год она морально устарела и подешевела чуть ли не в два раза, потому что появились более продвинутые варианты. Просто волосы дыбом встают», — говорит один профессиональный фотограф. Чтобы люди чаще покупали новые и, как правило, более дорогие модели, старые часто выводят из ассортимента. «В свое время я четыре раза покупал телефон Siemens SL45, он был очень хороший (большая память, MP3-плеер, удачный дизайн). Многие, возможно, и сегодня им бы пользовались. Но вы его сейчас нигде не найдете», — говорит Гамид Костоев. — Продавец одного из салонов сказал мне: „Не ищите. Мне кажется, компания сделала выводы и поняла, что такой классный телефон выпускать нецелесообразно. Люди пользовались им непозволительно долго и буквально занаскивали до дыр“».

Производители используют и так называемое запланированное устаревание материалов, из которых делается продукт. Например, Котлер пишет, что многие производители гардин используют ткани с высоким содержанием вискозы и уверяют, что подобное изделие будет прочнее и дешевле. Но некоторые пользователи заявляют, что шторы такого состава разваливаются на куски гораздо быстрее. Часто производитель ведет борьбу за уменьшение себестоимости так, что срок службы товара нередко сокращается именно по этой причине. «Может быть, звучит крамольно, но сегодня ни один телевизор не будет работать больше 10 лет. Так что если люди хотят купить телевизор и надеются, как и раньше, использовать его 15 лет, такой аппарат они уже не найдут», — говорит Александр Левантовский. «Впрочем, любые игры с качеством — это слишком опасный и тупиковый путь», — уверен Сергей Машуков.

Жесткая игра

Довольно часто производители используют такой прием: делают несовместимыми аксессуары или различные составные части старых и новых версий продукта. «Многие компании идут на это сознательно», — утверждает маркетолог, пожелавший остаться неизвестным. — Скажем, если у основного устройства есть дополнительные аксессуары (наушники, зарядник и т. д.), то возникает соблазн сделать их через пару моделей несовместимыми. Такая практика оправдана, потому что приносит выгоду». Например, для фотографа сменная оптика — очень важная вещь, причем весьма дорогая. Но, по словам специалистов, после того как мировые фотобренды вывели на рынок новое поколение камер, рассчитанных на автофокусные объективы, оказалось, что производители «забыли» о проблеме совместимости с оптикой прежних лет выпуска.

Чтобы люди чаще покупали новые и, как правило, более дорогие модели, старые просто выводят из ассортимента



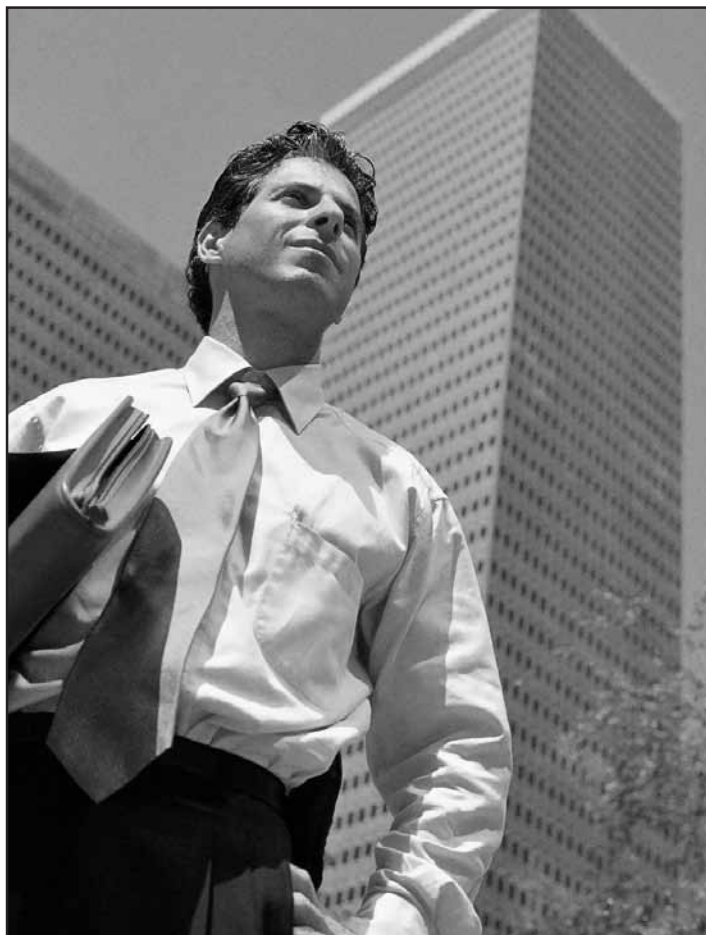
Не так давно один из сотрудников **СФ** купил новый телефон Panasonic стандарта DECT, но через год у него дома прорвало трубу, и базу залило водой. Трубка же осталась целой и невредимой. Отнести базу в сервисный центр и отремонтировать ее он не захотел, а решил просто купить новый телефон: стандарт DECT хорош тем, что к одной базе можно подключить несколько трубок и использовать их в разных комнатах. Тогда и старая трубка пригодилась бы. Но когда потребитель пришел в магазин, чтобы приобрести нужную ему модель телефона, ее в продаже уже не оказалось. А к новой модели старая трубка не подходила.

По словам **Евгения Трещатенкова**, продакт-менеджера компании Panasonic, линейка беспроводных телефонов DECT за год практически полностью обновляется. На вопрос, зачем это делать так часто, ведь потребитель не успевает за технологической гонкой, он отвечает: «Это обусловлено конкуренцией на рынке. Меняется дизайн, меняется зарядное устройство, увеличивается время работы, и в связи с этим происходят конструктивные изменения моделей». Правда, по словам Евгения Трещатенкова, старая и новая модели вполне совместимы, просто надо обратиться в сервисный центр и

докупить отдельное зарядное устройство для старой трубки.

Но поступать так имеют возможность не все компании. Во-первых, у товара должно быть что-то, что можно сделать несовместимым: разъемы, формат, структура хранения данных и т. д. А во-вторых, новая модель, которую потребитель будет вынужден купить взамен старой, должна быть достаточно привлекательной, чтобы компенсировать его потери. Скажем, автофокусные камеры были действительно большим шагом вперед по сравнению со старой техникой.

Многие потребители отрицательно реагируют на подобные приемы. Однако компании это не смущает. «На форумах пользователей компьютеров, программных продуктов, бытовой техники и т. д. выплескивается огромное количество негодующих голосов. Если воспринимать их всерьез, то все эти компании должны быть уже при смерти. Но это не так», — говорит маркетолог крупной фирмы. Впрочем, репутационные риски все-таки стоит просчитывать. «Важно осознавать силу собственного бренда. Мегабренды могут позволить себе такие игры с потребителями и ничего от этого не потеряют. А тем, у кого сила марки не так велика, стоит задуматься», — считает Сергей Машуков. **СФ**



БОЛЬШИЕ ИДЕИ ДЛЯ СРЕДНЕГО И МАЛОГО БИЗНЕСА

1-й Открытый форум для среднего и малого бизнеса

Компания SAP приглашает Вас принять участие в 1-ом Открытом форуме для среднего и малого бизнеса, который состоится **3 марта в Международном выставочном центре "Крокус Экспо" (Москва).**

Способность средних и малых предприятий правильно использовать доступные ресурсы – необходимое условие дальнейшего роста. Многие известные компании в России и мире стали такими только потому, что с самого начала строили свой бизнес правильно.

Узнайте больше об эффективных решениях для управления бизнесом.

До встречи на 1-ом Открытом форуме для среднего и малого бизнеса!

Контактный телефон: +8 (800) 200-07-01

Подробная информация и регистрация: www.sap.ru

THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP



Сила простоты

Постоянный выпуск товаров длительного пользования затрудняет жизнь западным потребителям. Многие из них устали и больше не хотят никаких новинок. Но компании все равно нашли подход к покупателю — теперь они предлагают товары с минимальным набором функций.

Интерес американских потребителей к новым моделям товаров длительного пользования наиболее ярко иллюстрирует Durable Goods Orders (DGO) — показатель объема заказов, которые имеются у производителей. В прошлом году этот показатель вырос на 10,9% и составил \$2,3 трлн, установив рекорд роста за последние десять лет. Увеличение заказов на товары длительного пользования демонстрирует, в частности, растущую среди потребителей тенденцию чаще менять морально устаревшие товары — машины, мебель, бытовую технику и т. д. По оценкам западных аналитиков, на каждые два доллара, которые американец тратит на одежду и еду, приходится один доллар, который он платит за новые машины, компьютеры и другие товары длительного пользования. Рост DGO обычно оценивают положительно, так как он свидетельствует о хороших перспективах американской промышленности. От США не отстают и Западная Европа. Так, по данным The Observer, в ближайший десять лет британцы купят 63 млн новых телевизоров, 70 млн игровых приставок и 14 млн DVD-плееров.

Но в последнее время на фоне всеобщего ажиотажа некоторые потребители переживают кризис выбора. «Стремясь сэкономить время, они хотят упростить себе жизнь», — пишет газета Les Echos. Чтобы соответствовать требованиям таких уставших покупателей, но все-таки заставить их приобретать свою продукцию, некоторые предприятия начали возвращаться к производству базовых моделей, использовать которые гораздо проще. Например, производители автомобилей уже учитывают эту тенденцию и стараются убирать детали и функции, которые кажутся потребителю излишними. Так, Mercedes-Benz удалил из машин 600 «ненужных» электронных элементов.

High-tech предлагает более простые модели, чтобы расширить аудиторию этого типа товаров. Молодая компания Substantiel выпустила Ordissimo — компьютер, выполняющий только основные функ-



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

ции и не требующий больших познаний в информатике. Он нацелен на людей старшего возраста, которые не часто используют компьютеры в своей жизни. Предложение Mobi-Click от Orange также направлено на пожилых людей — сотовый телефон не имеет экрана, только три большие кнопки. Он позволяет звонить родным, не набирая номера. «Пожилые люди хотят облегчить свою жизнь, тогда как молодежь привержена новинкам», — уточняет Боб Майерс, генеральный директор исследовательской компании Millward Brown.

Производители бытовой техники также учитывают общую тенденцию: Electrolux выпустил на рынок посудомоечную машину Izzi, у которой всего четыре кнопки на панели. A Philips поменял в прошлом году свой лозунг «Изменим жизнь к лучшему» на Sense & Simplicity («Оптимальность и простота»).

Но даже такой гибкий подход к нуждам потребителей не избавляет компании от массы обвинений. В частности, недовольны организации, занимающиеся вопросами охраны окружающей среды: они считают, что навязывание потребителю новых моделей существенно влияет на увеличение количества отходов и, соответственно, загрязнение окружающей среды. Кроме того, по мнению ряда исследователей, США и Западная Европа с большим трудом обеспечивают постоянно возрастающие потребности населения в электроэнергии. Так, широкоэкранные телевизоры потребляют электроэнергии на 14% больше, чем телевизоры предыдущего поколения.

Кроме того, далеко не всем потребителям нравятся новые товары и услуги, которые навязывают им компании. Лидером по числу нареканий, безусловно, являются производители компьютеров и программного обеспечения. В 2002 году группа пользователей выдвинула иск против Apple Computer. Компанию обвинили в том, что она ввела потребителей в заблуждение, заявив: новая операционная система OS X «полностью оптимизирована» под использование на компьютерах, выпущенных в 1998 — 1999 годах. В действительности новая операционная система работала на этих машинах крайне медленно. Apple была вынуждена пойти на уступки, предложить вернуть потраченные на покупку ОС деньги (\$130) владельцам нескольких выпусков компьютеров iMac, Power Mac G3, iBook и PowerBook. **СФ**

2-я ежегодная конференция

Креативные технологии в маркетинге и рекламе

22 марта 2005 года Санкт-Петербург, гостиница Рэдиссон САС Роял

Конференция адресована руководителям, коммерческим директорам, специалистам в области маркетинга и продаж, представителям компаний, оказывающих услуги в области маркетинга и рекламы.

На конференции будут рассмотрены вопросы:

- постановка задачи – важный шаг на пути к успеху
- как выбрать идею, которая продает
- креатив в рекламе: как не переборщить с творчеством
- креативная идея для целевой аудитории
- креативная стратегия как условие эффективного позиционирования
- адаптация стратегии для различных носителей
- тестирование рекламного сообщения: как организовать правильное исследование
- product placement как эффективный способ рекламных размещений
- креативные идеи, которые изменили бизнес

Стоимость участия – \$190 (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.: (095) 960-3118, 797-3171, 504-1731
по e-mail: conference@sf-online.ru
www.sf-online.ru (раздел «Семинары»)
в Санкт-Петербурге: +7 (812) 922-4820

Организаторы

Секрет фирмы





В конце прошлого года немецкая Stada купила нижегородскую компанию «Нижфарм». Это первое масштабное приобретение в истории российского фармрынка. «Нижфарм» намерен использовать возможности нового владельца в своих целях. Как утверждает генеральный директор компании **Андрей Младенцев**, именно теперь «Нижфарму» удастся реализовать давно вынашиваемые планы зарубежной экспансии.

— Текст: Станислав МНЫХ Фото: Юлия ОРЕНТЛИХЕРМАН

«Мы перестали зависеть от политики государства»

«Я вовсе не незаменимый»

СЕКРЕТ ФИРМЫ: Одним из условий, заявленных Stada при заключении сделки, было сохранение за вами поста гендиректора компании. Похоже, вы просто незаменимы на этом посту?

АНДРЕЙ МЛАДЕНЦЕВ: Слово «условие» в данном контексте звучит слишком жестко. Мы просто обговорили этот момент. Но я вовсе не незаменимый. И не испытываю никаких иллюзий на сей счет. На месте Stada я бы тоже в первую очередь озабочился обеспечением преемственности бизнеса. И если этот бизнес был успешным, нет никаких оснований для смены его управляющего. Но если впоследствии окажется, что компания может развиваться еще успешнее и этому препятствует фигура ее генерального директора, к примеру, его слишком медленный личный

рост, и на рынке можно будет найти управленца, способного обеспечить более динамичное развитие, тогда первого, безусловно, необходимо заменить. И по моим расчетам, оценивать работу оставшегося гендиректора следует спустя два года после завершения сделки.

СФ: Своего рода испытательный срок?

АМ: Да. Это не должен быть всего год, поскольку в течение этого времени будут активно протекать процессы интеграции и обязательно произойдет много как позитивных, так и негативных моментов, которые зависят отнюдь не только от гендиректора. А после двухлетнего периода управления и завершения переходного этапа вполне целесообразно оценивать непосредственно генерального директора и его команду.

«Я, наверное, больше чем кто-либо из менеджеров нашей компании заинтересован в приобретении акций Stada»

Фармацевтическая компания «Нижфарм» (Нижний Новгород) основана в 1919 году. До недавнего времени 25% ее акций принадлежали ЕБРР, 36% — топ-менеджменту компании, а остальные были распределены среди миноритариев. В конце декабря прошлого года 97,5% акций были приобретены за 80,5 млн евро немецкой фармацевтической компанией Stada Arzneimittel AG. Оборот «Нижфарма» в 2003 году составил \$45,9 млн. По данным ЦМИ «Фармэксперт», доля «Нижфарма» на российском лекарственном рынке составляет около 5%. Компания имеет «дочек» на Украине, в Казахстане и Латвии. Выпускает около ста наименований дженериковых и брендовых препаратов: мази, кремы, суппозитории, таблетки и желатиновые капсулы

СФ: Насколько легко и быстро вы согласились на это условие Stada? Вам по-прежнему комфортно на своем посту?

АМ: Один из стереотипов, который я «разбил» в себе много лет назад, — придавать большое значение национальной принадлежности капитала компании, занимающейся бизнесом в России. На самом деле совершенно несущественно, кто владеет компанией. Важно, что она делает, где работает и где платит налоги. Так что я не вижу особой разницы между бывшими и новыми акционерами «Нижфарма». Гораздо важнее, чтобы между менеджерами и акционерами не было камней преткновения по вопросам стратегии развития компании.

СФ: То есть вам абсолютно все равно, в интересах какого акционера управлять «Нижфармом»?

АМ: С точки зрения происхождения его денег — все равно, а в плане общности целей — вовсе нет. Наличие общих целей у акционеров, менеджеров и остального персонала компании является залогом успешного бизнеса. Если наши цели будут разными, работать будет совершенно невозможно. И я знал еще до заключения сделки, что мне будет комфортно работать на Stada, поскольку все цели были выяснены на этапе переговоров.

СФ: А если бы вы осознали, что ваши цели не совпадают, Stada не стала бы акционером «Нижфарма»?

АМ: История «Нижфарма» вообще довольно интересна. Дело в том, что наши прежние владельцы принимали решение о продаже акций не только потому, что им были нужны деньги. Это было психологическое решение. В свое время одни акционеры просто вложили в «Нижфарм» деньги, рассчитывая на рост капитала, другие пытались активно влиять на развитие бизнеса, участвуя в совете директоров, а третьи, ЕБРР, выполняли некую политическую миссию: помогали предприятию встать на ноги, пытались сделать его конкурентоспособным и интегрировать в мировую экономику. Именно совокупность разных мнений и предпочтений привела к сделке со Stada. И мое мнение в этом процессе вовсе не было главным. Оно просто принималось во внимание. Ведь очевидно же, что мы, рассматривая все предложения о покупке, обсуждали, как будет развиваться бизнес



«Нижфарма» с приходом той или иной компании, а не то, будет ли мне комфортно с ними. Кстати, некоторые наши бывшие акционеры рассуждали примерно, как вы сейчас. Они говорили так: «Андрей, ты лучше сам скажи нам, кому продать акции, и мы последуем твоему совету». На это я отвечал, что не могу на себя взять такую ответственность. Ведь неизвестно, что может произойти в будущем — во время сделки или после ее завершения.

«Если ты сработал плохо, ты и потеряешь гораздо больше»

СФ: Обговаривалась ли уже возможность предоставления впоследствии доли в «Нижфарме» менеджменту и вам лично?

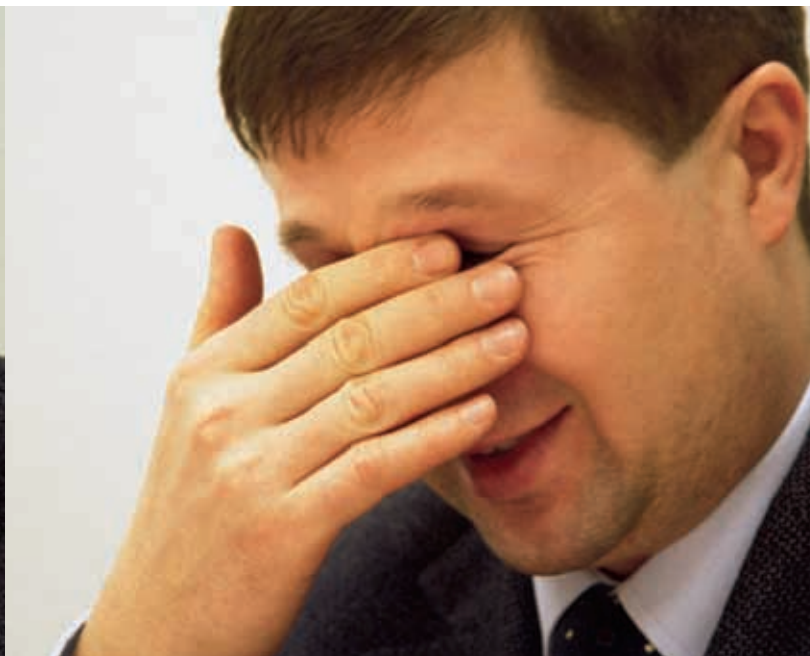
АМ: Сделка со Stada стала началом конца акционерной истории «Нижфарма». Его акции прекращают существование. Мы влились в немецкий фармацевтический холдинг, и обратная продажа акций «Нижфарма» кому-либо еще, на мой взгляд, выглядела бы довольно нелогично и малореалистично. Поэтому в данном случае целесообразно говорить о получении доли непосредственно в Stada. Насколько мне известно, в этой компании существует программа (share purchase program), в соответствии с которой менеджмент может приобретать ее акции. Я пока не знаю всех нюансов программы и, кстати, в настоящее время очень активно занимаюсь их изучением. Как гендиректор «Нижфарма», я, наверное, больше чем кто-либо из менеджеров нашей компании заинтересован в приобретении акций Stada. И собственниками этой компании такое стремление менеджеров только приветствуется, поскольку свидетельствует об их лояльности.

СФ: Вы рассматриваете приобретение акций как средство мотивации или как новый этап личного роста?

Андрей Младенцев родился 10 сентября 1968 года в Нижнем Новгороде. В 1992 году закончил радиофизический факультет Нижегородского государственного университета. В 1998 году принял участие в президентской программе подготовки управленческих кадров, а с 2000 года и по настоящее время учится по программе Presidents MBA в школе IEDC Bled School of Management (Словения). В 1992 году Младенцев на курсовой основе занял должность начальника отдела ценных бумаг в «Нижегородском банковском доме» и возглавлял это направление до 1994 года, дойдя до руководства всем управлением ценных бумаг. С 1994 по 1998 годы он занимал пост гендиректора регионального депозитария Нижегородской области. В 1995 году Младенцев по инициативе своего клиента, акционера ОАО «Нижфарм», вошел в состав совета директоров компании, в 1996 году был избран его председателем. В мае 1999 года Младенцев становится гендиректором «Нижфарм» и занимает этот пост по настоящее время.



«Один из ключевых моментов — гармонизация стандартов качества производства лекарств. Сейчас только мы признаем европейские стандарты качества, а они наши — нет»



АМ: Если ты понимаешь, что от результатов твоего труда напрямую зависит уровень капитализации компании, вполне логично приобрести ее акции, дабы почувствовать все корпоративные успехи и неудачи на себе лично. Безусловно, с ростом компании увеличивается и зарплата менеджеров. Но ведь можно ощутить на себе этот рост дважды.

СФ: И даже трижды — в случае выплаты дивидендов по акциям.

АМ: Безусловно. Однако если ты сработал плохо, ты и потеряешь гораздо больше. То есть риск и ответственность резко возрастают.

СФ: А кому конкретно принадлежит Stada?

АМ: Честно говоря, я этим не интересовался. Да какая разница? У меня сейчас голова гораздо больше из-за другого болит: как нам эффективнее интегрироваться в структуру Stada.

СФ: Неужели так уж неважно, кто стоит за компанией, которая поглотила ваш бизнес? На мой взгляд, с выяснения этой информации вообще следует начинать переговоры по сделке.

АМ: Единственное, что меня интересовало в этой связи, является ли Stada публичной компанией или принадлежит отдельным инвесторам. Насколько я знаю, Stada принадлежит большому числу инвесторов.

СФ: А в связи с чем капитал «Нижфарма» до продажи Stada был так распылен: 25% акций принадлежали ЕБРР, 36% — топ-менеджменту, остальные же — миноритариям, небольшим дистрибуторам и частным предпринимателям?

АМ: До 1994 года все акции «Нижфарма» принадлежали вообще одному владельцу — государству. И сейчас, спустя десять лет, они опять-таки принадлежат одному владельцу — Stada. За этот промежуток времени компания перешла из одного консолидированного состояния в другое, побывав в руках у многих акционеров.

«Никакого предела не будет»

СФ: По вашим словам, между Stada и «Нижфармом» будет происходить интеграция бизнеса. Насколько высок будет синергетический эффект? Готовы ли уже немцы к форсированию российского рынка, а вы — к экспансии в страны Европы?

АМ: Морально и мы, и они готовы. Собственно, поэтому данная сделка и состоялась. Ведь Stada хорошо знает европейский рынок, а мы, соответственно, — российский. Теперь осталось просто согласовать, что дополнительно мы будем делать для них в России, а они для нас — в европейских странах. Но это далеко не так просто, даже по самым элементарным вещам.

Мы не ставим перед собой вопроса, во сколько раз мы увеличимся в результате сделки со Stada. Вследствие этого соглашения мы можем выполнить все свои ранее намеченные планы, но только в несколько раз быстрее. Мы и сами всегда хотели выйти на европейский рынок. Так, меня постоянно беспокоил вопрос, когда Россия войдет в ВТО. Ведь одним из ключевых моментов для налаживания эффективного экспорта продукции российских фармкомпаний в Европу является гармонизация российских и европейских стандартов качества производства лекарств. Сейчас только мы признаем европейские стандарты качества, а они наши нет. Очевидно, что фармкомпания не сможет в одиночку обеспечить на межгосударственном уровне эту гармонизацию. И понятно, что, когда Россия интегрируется в ВТО или ЕС, эти стандарты будут гармонизированы автоматически.

СФ: Но ведь в результате присоединения к ВТО бизнес российских фармацевтов, равно как компаний из многих других отраслей, может испытать большие сложности: усилится конкуренция со стороны западных производителей.

«Уже давно выработался некий стереотип, что Россия в инвестиционном плане — как девица на выданье»

АМ: Да никого они не задавят. Иностранные фарм-компании уже давно здесь работают. Это нам в обязательном порядке нужно работать на внешних рынках. Так вот, теперь, после подписания сделки со Stada, вопрос вхождения в ВТО для «Нижфарма» уже решен. Мы перестали зависеть от политики государства в этом плане.

СФ: Тем не менее продажа «Нижфарма» и другая крупная для фармрынка сделка — продажа завода «Акрихин» — произошли как раз перед стартом реформы монетизации льгот. Новые собственники, похоже, заранее подготовились к затеянному властями переделу рынка?

АМ: Для меня самого был чрезвычайно любопытен тот факт, что сделки по продаже «Нижфарма» и «Акрихина» произошли примерно в одно время. Да еще и накануне, как говорят, глобального передела рынка. Впрочем, на мой взгляд, никакого передела не будет. Просто поменяется схема финансирования покупки лекарств, которая может повлиять на всю систему обеспечения населения препаратами. Однако структура потребления лекарств кардинально не изменится — она просто станет более понятной и прозрачной для производителей. К тому же новая система будет гармонизирована с общемировыми правилами, что является неотъемлемым условием при вхождении России в ВТО.

СФ: А вы согласны с мнением, что эта реформа будет способствовать выдавливанию с рынка мелких компаний, которые не справятся с расходами, необходимыми для работы в новой системе?

АМ: Чтобы войти в систему обеспечения лекарствами, производитель должен предоставить дистрибутору отсрочку в 180 дней. И если второй заберет у первого большой объем препаратов, он может ли-

шить его солидной части оборотного капитала. Если компания не умеет управлять такими рисками, она обанкротится. Но в таких условиях работы нет ничего исключительного — это общемировая практика.

СФ: Недавно вы заявили, что «Нижфарму» не просто не нужны деньги от Stada, но вы даже сами готовы в нее инвестировать. Неужели это действительно так?

АМ: Уже давно выработался некий стереотип, что Россия в инвестиционном плане — как девица на выданье. Мол, все здесь только и ждут, чтобы в российский бизнес инвестировали деньги. Но на эту ситуацию нужно смотреть иначе. Stada уже инвестировала в Россию, заплатив за «Нижфарм». Эти деньги получили российские акционеры, которые не намерены выводить их за рубеж. Да и ЕБРР реинвестирует полученные за свой пакет акций деньги в развитие российского бизнеса.

Кроме того, «Нижфарм» — вполне самостоятельное предприятие. Это крепкий ребенок, отнюдь не младенец, которого нужно постоянно поддерживать. Нам не надо отдавать рыбу — нам нужно дать удочку, чтобы ее ловить. Причем под «удочкой» я подразумеваю опять-таки не деньги на покупку оборудования — мы сами можем его купить, а опыт Stada по ведению международного бизнеса, технологии, организацию процессов и т. д. Ведь у «Нижфарма» положительный денежный баланс, и как таковые дополнительные деньги нам не нужны.

«Я не сильно расстроился, но обиделся»

СФ: Среди отечественных фармпроизводителей вы первыми стали заниматься раскруткой своего имиджа, рекламируя брэнд «Нижфарм». Зачем вам это понадобилось?



«Меня исключили за хроническое непосещение заседаний совета с формулировкой, что я ничего не сделал для города»



АМ: Имиджевая кампания «Нижфарма» была нацелена на донесение до целевой аудитории (бизнес-сообщества, врачей, потребителей) наших ценностей. Например, мы всегда платили налоги и ни разу не задерживали выплату заработной платы коллективу. Однако публично заявить об этом мы решили только в прошлом году.

СФ: В связи с чем?

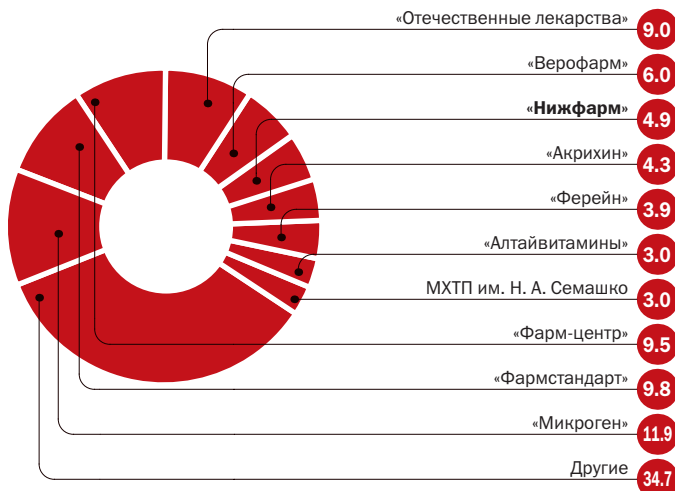
АМ: Это стало выражением моего протеста по поводу нечетко обозначенных российским бизнесом приоритетов в отношении своей социальной ответственности. Сейчас модно быть социально ответственным. Однако под этим, как правило, подразумевается следующее: помощь школам, интернатам, нищим и обездоленным, участие в конференциях по социальной ответственности, благотворительных балах и других светских мероприятиях. Этим, безусловно, можно заниматься, но только после того, как компания решила некие базовые вопросы: своевременно выплачивает зарплату своим сотрудникам и налоги в полном объеме. И я считаю, что мы заслуживаем того, чтобы об этом узнала общественность.

Кстати, меня подтолкнуло к пониманию этого одно событие, которое возмутило меня до глубины души, — исключение меня из совета по развитию Нижнего Новгорода как столицы Приволжского округа. Меня, к слову, включили в этот совет, даже не поставив в известность. При том, что у меня, в отличие от многих других его членов, бизнес не регионального, а федерального уровня и я просто физически не могу присутствовать на всех заседаниях. Оказалось, что направить вместо меня другого представителя компании в этот совет не разрешается, и в итоге меня исключили за хроническое непосещение его заседаний с формулировкой, что я ничего не сделал

ДОЛИ ОСНОВНЫХ РОССИЙСКИХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ПРОДУКЦИИ

%

Источник: ЦМИ «Фармэксперт»; данные за январь-ноябрь 2004 г.



для города. Я не сильно расстроился, но обиделся, поскольку уверен, что «Нижфарм» очень много делает и для города, и для всей страны. Просто далеко не все об этом знают.

По моему убеждению, каждый должен заниматься своим делом — это неотъемлемое условие эффективного бизнеса. Мы производим лекарства, а помогать тем же сиротам должны специальные благотворительные организации или органы соцзащиты.



«На днях одна церковная организация попросила помощи для детского дома в виде препарата „Витапрост“, который принимают мужчины за сорок для лечения простатита»

ты, которые умеют этим заниматься профессионально. А то мне постоянно приходят письма с совершенно нелогичными просьбами. Так, буквально на днях одна церковная организация попросила помощи для детского дома в виде определенного количества препарата «Витапрост», который вообще-то принимают мужчины в возрасте за 40 для лечения простатита.

«Страховка всегда будет стоить дешевле инвестиций»

СФ: Каков ваш рекламный бюджет?

АМ: Мы потратили на имиджевую рекламу в разы меньше, чем на брендинг препаратов. Так, если на продвижение лекарств мы выделяем около \$5 млн в год, то имиджевая кампания обошлась нам не более, чем в \$200 тыс. Это же разная идеология инвестиций. В брендинг препаратов ты инвестируешь, чтобы заработать, а в имидж компании — чтобы подстраховать риски ведения бизнеса. А страховка всегда стоит дешевле инвестиций.

СФ: Не является ли брендинг способом форсирования роста российского фармацевтического рынка, как это происходит в настоящее время в ряде отраслей FMCG — производстве макарон, текстиля?

АМ: Лекарства — это, безусловно, не макароны. Тем не менее рынки FMCG и OTC (безрецептурных) препаратов похожи в плане брендинга. Если потребитель сам принимает решения о покупке товара, он должен быть уверен в его качестве. Если ему нужно гарантированное качество, он не станет покупать по-наме, он остановит выбор на товаре с именем. Ведь тот производитель, который вкладывает деньги в брендинг, не захочет их терять и будет обеспечивать качество продукции. Еще и поэтому он защищает свои товарные марки от посягательств, ведь стоит кому-то другому произвести под твоим брендом некачественный товар, как потребитель может разочароваться и в твоей продукции. Причем негативный эффект от недоброкачественных лекарств может быть гораздо сильнее, чем от скверных макарон. Так что нам тоже приходится пристально следить за маркетинговыми усилиями других игроков на нашем рынке.

Кстати, на заре моего опыта брендингования я думал, что красивое название продуктов обеспечивает 50% успеха. Сейчас я так не считаю. Запомнится абсолютно любое название, если активно заниматься мероприятиями по его продвижению.

СФ: То есть для вас главное не креативность, а повторяемость рекламных обращений?

АМ: Разумеется, у марки должно быть броское название. Оно должно ложиться на слух и не быть ругательством. Это, кстати, серьезно усложняет жизнь многим компаниям, распространяющим свои товары в разных странах — они вынуждены следить и за патентной ситуацией, и за лингвистическими особенностями звучания названий. Но гораздо важнее то, чем отличается ваш товар от продукции конкурентов, насколько доходчиво вы рассказываете о нем потребителям и эффективно формируете четкую ассоциацию между названием бренда и качествами то-

вара. Основа брендинга — это создание некоего психологического якоря для сознания потребителя, чтобы, услышав название бренда, он сразу же вспомнил свойства этого товара и наоборот.

СФ: У вас, кстати, был опыт неудачного брендинга.

В 2002 году «Нижфарм» запустил на рынок детскую серию средств по уходу за кожей под маркой «Незнайка». Судя по тому, что она больше не продается, проект закрылся?

АМ: На самом деле это был не наш бренд. Этот продукт мы вообще собрали по частям. Мы приобрели права на использование данного бренда, что, к слову, тоже отличается от нашего обычного бизнес-подхода, и заказывали его производство в другой компании. К тому же мы начали работать на том рынке, на котором никогда до этого не были представлены, — косметевтики (от слов «косметика» и «фармацевтика»). — **СФ**). По сути, мы экспериментировали.

СФ: И чем закончился эксперимент?

АМ: Я считаю, что мы переоценили свой потенциал в плане реализации скачка в бизнес-модель, в которой не имели никакого опыта. Мы фактически вышли на рынок FMCG, поскольку линия средств «Незнайка» продавалась в супермаркетах. И схема в принципе заработала, но у нас просто не хватило людских ресурсов для того, чтобы эффективно управлять этим процессом. Поэтому мы решили, что не готовы заниматься этим брендом дальше и просто закрыли проект. Мы поняли, что, занимаясь им, начинаем «откусывать» время у нашего основного бизнеса.

«У меня было прозвище „мощный методист“»

СФ: Вы увлекаетесь борьбой айкидо, одним из принципов которого, как известно, является использование силы противника против него самого. Как отражается это на вашем стиле менеджмента и манере вести бизнес?

АМ: Теперь уже не увлекаюсь: просто не хватает времени. Но, к слову, в айкидо еще очень важен и другой принцип — иметь реакцию быстрее, чем у противника. Без этого ты не сможешь использовать его силу против него — ты просто пропустишь удар. И в бизнесе я всегда стараюсь как можно быстрее принять решение.

СФ: Другими ключевыми пунктами вашей менеджерской доктрины является концентрация усилий и глобальное сокращение издержек. Как вы пришли к пониманию этого?

АМ: Через размышления и опыт. Так, в детстве я был очень слабым ребенком. И меня всегда привлекал образ Александра Суворова, который тоже был слабым ребенком, а потом перевел войска через Альпы. Я уже тогда понимал, что все получится, если постоянно работать над собой. То есть всю жизнь я боролся с собственными недостатками. И привык их постоянно в себе выискивать. Единственное, к чему я себя так и не смог приучить, это делать зарядку по утрам. Но когда я не нахожусь в пути, я ее все-таки делаю — по вечерам.

СФ: Каким образом вы пытаетесь подстроить под такой формат подчиненных?

«Я не занимаюсь самобрендированием, и мне даже неудобно, что мое имя значится в первой десятке различных рейтингов»



АМ: Сначала по неопытности я пытался их убедить работать по тем же принципам. Но не так давно я понял, что не имею права заставлять других людей быть такими же, как я сам.

СФ: Разве компания так или иначе не должна равняться на своего руководителя?

АМ: Нет. Твоя обязанность — сделать так, чтобы компания работала и чтобы ее механизм был эффективным и учитывал индивидуальные особенности каждого сотрудника. Ты не имеешь права учить взрослых людей. Ты должен просто создать условия для их эффективной работы.

СФ: При этом, говорят, что вы не хотите видеть «звезд» среди членов своей команды и даже запрещаете своим топам выступать на профильных конференциях, дабы они не занимались самобрендированием. Это так?

АМ: Опустив все нюансы, могу сказать, что «звезд» я приветствую, люблю их делать из обычных людей и так или иначе постоянно этим занимаюсь. Но я, действительно, не люблю, когда люди занимаются самобрендированием без достаточных на то оснований.

СФ: Однако вы сам уделяете должное внимание формированию собственного бренда. Так, вы считаетесь

одной из самых влиятельных и известных фигур российского фармрынка. Чем можно объяснить этот парадокс?

АМ: Не вижу в этом ничего парадоксального. Я не занимаюсь самобрендированием, и мне даже неудобно, что мое имя значится в первой десятке различных рейтингов. После публикации этих рейтингов мне поступает больше нареканий, чем положительных отзывов. Нередко люди, от которых зависит бизнес «Нижфарма», прямо или косвенно заявляют мне, что им неприятно это все наблюдать. При том, что я лично несколько не стремлюсь к этой известности. Просто наша компания стала открыта для общественности раньше других на рынке. Да и я достаточно открытый человек. Но для чего мне нужно, чтобы, скажем, мой директор по маркетингу или любой другой топ-менеджер были так же известны на рынке? Чтобы потом их у меня просто переманили другие компании? Знаете, на моем первом месте работы, в коммерческом банке, у меня было прозвище «мощный методист». Для меня, действительно, важнее всего, чтобы работа в компании велась абсолютно логично и чрезвычайно методично. А в излишнем самобрендировании я не вижу ни логики, ни методики. **СФ**



представляет



Лауреаты Премии награждаются золотым нагрудным знаком и почётным дипломом. Лауреаты Гран-При «Персона Года» представляются к награждению Орденом «Слава Отечества».

Орден «Слава Отечества» включён в государственный реестр наград:



№111
от 02.09.2004

«ПЕРСОНА ГОДА 2004»

ежегодная национальная премия

Москва, Кремль, 24 февраля 2005 года

ПРЕУМНОЖЬ СЛАВУ ОТЕЧЕСТВА!

ГРАН-ПРИ «Персона года 2004»

В общественно-политической сфере:	В области бизнеса:
- Персона в политике	- Бизнесмен
- Персона в государственном управлении	- Предприниматель
- Региональный лидер	- Топ-менеджер
- Персона в образовании	- Финансист
- Персона в культуре	- Инвестиционный банкир
- Персона в спорте	- Руководитель производства
- Персона в СМИ	- Руководитель предприятия в сфере услуг

Дополнительная информация и выдвижение номинантов:

www.persona2004.ru, e-mail: persona2004@rbc.ru (+7095) 363-11-11 доб. 1841, 1312

партнёр церемонии

информационные спонсоры











ИТАР-ТАСС

Экс-глава РОСНО стал миллионером

Бывший гендиректор РОСНО Евгений Кургин заработал на продаже 3,44% акций компании \$5,6 млн.

Один из основателей РОСНО перестал быть акционером этой страховой компании еще летом 2004 года. Однако лишь недавно проспект об IPO АФК «Система», консолидирующей РОСНО в своей международной отчетности, прояснил подробности сделки. Акции были выкуплены самой компанией, а затем проданы ее основным акционерам. В результате АФК «Система» довела собственную долю в РОСНО до 48,75%, а немецкая Allianz AG увеличила пакет акций до 46,96%. Судя по сумме сделки, общая капитализация РОСНО составляет \$163 млн. PR-директор РОСНО Татьяна Ивкина отказалась от комментариев, сославшись на то, что «еще не закончен процесс эмиссии».

Евгений Кургин стал очередным бизнесменом, заработавшим приличное состояние на страховом бизнесе. Ранее Александр Карпов продал свою компанию ВЕСТА за \$6 млн, а Борис Пастухов, как предполагают участники рынка, выручил за Промышленно-страховую компанию около \$29 млн. Реализовав акции РОСНО, Кургин окончательно порвал со страховым рынком — в июне прошлого года он ушел с поста президента Российского союза автостраховщиков. Сейчас Кургин занимает должность гендиректора медико-технологического холдинга MTX, входящего в АФК «Система».

Некоторые эксперты страхового рынка подвергают сомнению факт продажи Кургиным акций РОСНО. Так, директор по страхованию Национальной страховой группы Евгений Павленко допускает, что Кургин продолжает оставаться акционером РОСНО. «Мотивы продажи акций Кургиным не ясны, — заявляет Павленко. — Неясно, действительно ли он вышел из состава акционеров компании. Точно так же до конца не известно, кто является реальным покупателем его акций. Кургин попросту мог продать их сам себе».

НР лишился главы

Председатель правления и глава совета директоров компании Hewlett-Packard Карли Фиорина подала в отставку.

УХОД

По сообщению пресс-службы компании, решение Фиорины было связано с ее несогласием с другими руководителями НР по поводу стратегии развития. «Я сожалею о решении руководства. У нас имелись разногласия по поводу стратегии НР, но я уважаю это решение, — говорится в заявлении Фиорины.

Временно исполняющим обязанности главы НР назначен главный финансовый директор компании Роберт Уэймэн. Фондовый рынок моментально отреагировал на сообщение: котировки акций компании в ходе внебиржевых торгов подскочили более чем на 10%.

Карли Фиорина (на фото) считается самой влиятельной бизнес-леди Америки. Заняв в 1999 году посты председателя совета директоров и президента НР, она стала первой женщиной, возглавляющей одну из 20 самых крупных американских компаний. В НР Фиорина осуществила «сделку века» — слияние с Compaq стоимостью

\$20 млрд, за которую подверглась жесточайшей критике со стороны инвесторов и учредителей Силиконовой долины. Многие ветераны НР обвиняли ее в искоренении корпоративного духа. Тем не менее, в результате слияния появилась корпорация, которая по размерам бизнеса вплотную приблизилась к лидеру среди производителей компьютеров — IBM. Кроме того, именно под ее руководством НР переориентировала свой бизнес с обслуживания корпоративного сектора на частных клиентов.

Президенты «Иркут» объединят авиапром

И. о. президента «Иркут» Валерий Безверхний назначен главой некоммерческого партнерства, учрежденного будущими участниками Объединенной авиастроительной корпорации (ОАК).

НАЗНАЧЕНИЕ

В конце прошлого года руководитель департамента ОПК Минпромэнерго Юрий Коптев заявил, что самолетостроение умрет, если правительство его не спасет. В план спасения входит сокращение занятых в авиапроме в два с половиной раза, пятикратное увеличение господдержки и создание ОАК. Корпорация



REUTERS

ОСНОВАТЕЛЬ РОСНО ЕВГЕНИЙ КУРГИН ВЫРУЧИЛ НА ПРОДАЖЕ 3,44% АКЦИЙ КОМПАНИИ \$5,6 МЛН | ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ HEWLETT-PACKARD КАРЛИ ФИОРИНА УШЛА ИЗ КОМПАНИИ | ВАЛЕРИЙ БЕЗВЕРХНИЙ ВОЗГЛАВИТ ОБЪЕДИНЕННУЮ АВИАСТРОИТЕЛЬНУЮ КОРПОРАЦИЮ | YVES ROCHER СКОРО ПЕРЕЙДЕТ В РУКИ МОЛОДОГО НАСЛЕДНИКА | СОВЛАДЕЛЕЦ «ВИММ-БИЛЛЬ-ДАННА» МИХАИЛ ДУБИНИН ОТКРЫЛ БЮРО НЕДВИЖИМОСТИ | ДЖЕФФРИ ГАЛЬМОНД СТАЛ ВЛАДЕЛЬЦЕМ ПАКЕТА АКЦИЙ «РТКОММ.РУ»

начнет функционировать с марта 2006 года, и в ее состав войдут «Сухой», «Яковлев», «МиГ», «Ильюшин», «Иркут» и «Каскол». Началом воплощения идеи ОАК наблюдатели считают назначение на пост гендиректора «МиГа» бывшего президента «Иркута» Алексея Федорова вместо Валерия Торянина — противника объединения российских авиапредприятий. Теперь Федоров будет налаживать работу и сбыт продукции «МиГа» и разрабатывать процедуру его слияния с «Иркутом». Единая компания станет основной ОАК. В это время нынешний и. о. президента «Иркута» Валерий Безверхний займется разработкой механизмов слияния авиапромышленных компаний и определением будущего модельного ряда ОАК. Не удивительно, что реанимацией российского авиапрома займутся выходцы из корпорации «Иркут». Она считается самой прогрессивной в отрасли. В марте 2004 года она провела IPO, в декабре стала поставщиком Airbus, ведущего мирового производителя гражданской авиатехники. А в будущем году акционером «Иркута» должна стать крупнейшая европейская аэрокосмическая корпорация EADS.

Молодой наследник возглавит Yves Rocher

Двадцатилетний Брис Роше скоро станет главой Yves Rocher, одного из лидеров на рынке косметики. Его приход может стать хорошим средством против старения компании.

АМБИЦИИ

Роше-младшего готовят к этой роли с 1994 года, когда погиб его отец, после чего президент компании и дед Бриса Роше принялся развивать управленческие навыки внука. Впрочем, за это время Брис Роше сумел только получить диплом бакалавра и два года проработать в компании Arthur Andersen. А во-

семь месяцев назад он был назначен вице-президентом Yves Rocher и пока отвечает за кадровые вопросы, внутренний аудит, управление рисками и план развития. Но скоро Брис будет главой компании, в которой работают 14,6 тыс. человек, — вступление в права наследования почти завершено. Из-за перенасыщенности рынка косметики во Франции в последние четыре года оборот Yves Rocher не менялся и составлял 2 млрд евро. И Роше-младшему придется постараться, чтобы вывести Yves Rocher на новый виток развития. Оправдать ожидания своей семьи Роше рассчитывает с помощью захвата новых рынков и ниш. Например, он планирует наладить сбыт в США, где пока открыт только один магазин Yves Rocher, и выйти на рынок Китая. С Китая Роше намерен начать завоевывать потребителей с «другой кожей», выпуская для них специальные кремы. Не меньшие надежды Роше возлагает на мужчин, а также дам бальзаковского возраста. Для первых к сентябрю будет выпущена новая гамма кремов, а для вторых в марте появятся кремы против старения кожи.

Михаил Дубинин займется «вторичкой»

Один из совладельцев компании «Вимм-Билль-Данн» Михаил Дубинин запустил очередной проект, связанный со столичной недвижимостью.

Член совета директоров «Вимм-Билль-Данна» Михаил Дубинин по совместительству стал председателем совета директоров нового бюро недвижимости «Агент 002». Впервые на рынок недвижимости один из самых богатых российских бизнесменов обратил внимание в конце 2003 года. Тогда при непосредственном участии Дубинина под Москвой был

МНОГОГРАННОСТЬ

заложен загородный жилой комплекс «Резиденция Бенилюкс». Как и предыдущий проект, «Агент 002» финансируется из личных средств акционеров, в число которых также вошел гендиректор финансовой группы Brunswick Capital Кристофер Маккензи. На сегодня в «Агента 002» вложено \$1,5 млн. В отличие от «Резиденции Бенилюкс» новый проект Михаила Дубинина связан с рынком более дешевого и массового «вторичного» жилья. Предполагается, что бюро будет работать с фиксированно-низкими комиссионными в 2% (тогда как на рынке приняты 4–6%) и через год займет 1% столичного рынка жилой недвижимости. Однако на рынке скептически оценивают перспективы нового бизнеса Михаила Дубинина. «Этот проект долго не просуществует, — заявил вице-президент Российской гильдии риэлтеров Константин Апрелев. — Столичные риэлтеры давно отказались от фиксированных комиссионных, сочтя их неэффективным средством. К тому же не всегда 2% от сделки являются не большой суммой. Она зависит от стоимости лота, который может быть продан и за миллион долларов».

Юрист-телефонист

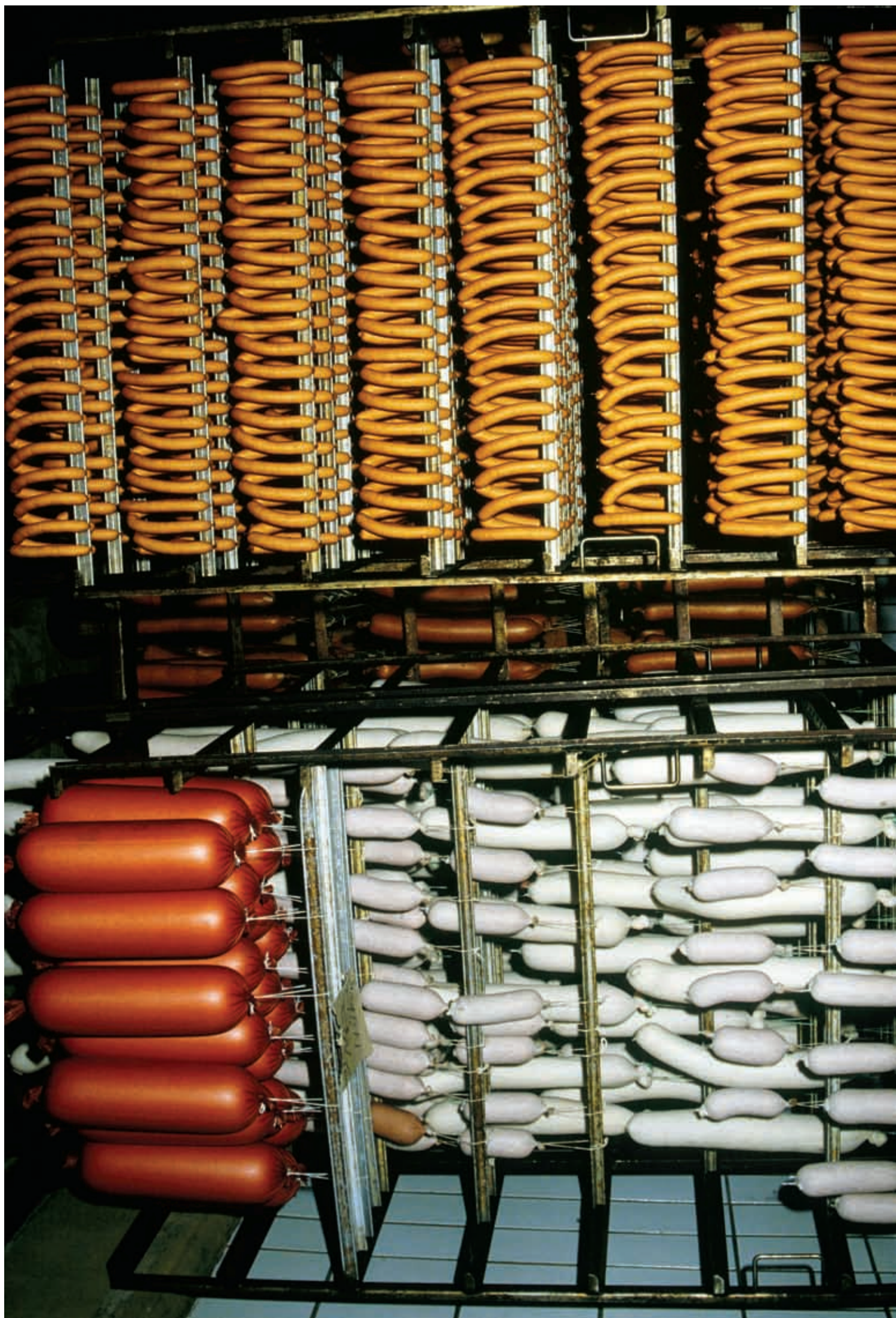
Датский юрист и бизнесмен Джеффри Гальмонд в очередной раз сотрясает российский рынок телекоммуникаций неожиданными признаниями.

На этот раз он назвал себя владельцем ООО «Пилот», купившего 18,7% акций крупнейшего российского интернет-провайдера «РТКомм.Ру» Джеффри Гальмонд (на фото) знаком российскому телекоммуникационному рынку лишь с мая 2004 года. А сейчас его уже заносят в рейтинги самых богатых иностранных бизнесменов России,



АЛЕКСЕЙ МЯКИШЕВ. «Ъ»

приписывая ему состояние, превышающее \$1,1 млрд. Известность пришла к Гальмонду, когда бермудский офшор IPOC судился с компанией Льва Леваева LV Finance за пакет акций сотового оператора «Мегафон». Суд обязал IPOC раскрыть своих владельцев, и Джеффри Гальмонд назвал себя основным бенефициаром компании. Таким образом, Гальмонд является собственником почти 40% акций «Мегафона» через подконтрольные IPOC структуры, в том числе и через холдинг «Телекоминвест». Теперь структуры Гальмонда получили контроль и над крупнейшим российским интернет-провайдером «РТКомм.Ру», который раньше принадлежал «Ростелекому». Помимо 18,7% акций провайдера, которые Гальмонд купил у некоммерческого партнерства «Центр исследования проблем телекоммуникаций» и фирмы «КФП-финанс», еще 49,8% акций провайдера он контролирует через компанию «РТК-лизинг». Впрочем, участники рынка до сих пор сомневаются в том, что датский юрист является истинным владельцем IPOC и инициатором шумных сделок, полагая, что бермудский офшор на деле контролирует так называемая «питерская» группа связистов. **СФ**



Ростовский производитель пластиковой оболочки для сосисок и колбас «Атлантис-пак» мало известен за пределами мясной индустрии. Зато на своем рынке компания является безусловным лидером, а некоторые виды оболочки, кроме нее, не выпускает никто в мире. Компания поставляет продукцию в 50 стран и утверждает, что «одевает» каждую вторую вареную колбасу, сделанную в России. Завоевать мировое признание некогда маленькой фирме помогли большие амбиции, щепетильное отношение к нуждам клиентов и революционный настрой. — Текст: Татьяна ТКАЧУК

Покровитель колбас

«Однажды мы выполняли заказ для „Атлантис-пак“, и так неожиданно узнали о существовании этой уникальной ростовской фирмы: с миллионными оборотами, одной из крупнейших на своем рынке в мире, но при этом совершенно неизвестной в России», — описывал **СФ** впечатления от первого знакомства с «Атлантис-пак» представитель компании — лидера на рынке экспресс-доставки.

Однако последние слова не совсем верны. «По данным исследования, которое мы заказали ростовскому агентству „Мнение“, уровень узнаваемости „Атлантис-пак“ на мясном рынке — 85%, что сопоставимо с узнаваемостью Coca-Cola среди потребителей», — утверждает руководитель отдела рекламы «Атлантис-пак» **Александр Овруцкий**. Более того, продукцию компании видела или даже держала в ру-

ках большая часть населения России (правда, мало кто об этом знает, поскольку люди не интересуются тем, кто произвел оболочку, в которую упакована колбаса). По подсчетам самой компании, каждая третья сосиска и каждая вторая вареная колбаса, выпущенная в России, завернута в ее продукцию. Расположенное в Ростове-на-Дону предприятие поставляет хотя бы один вид оболочки практически на каждый крупный или средний российский мясокомбинат, а также снабжает ею более 50 стран мира.

Рынок полиамидной (то есть пластиковой, искусственной) оболочки для колбас и сосисок слишком специфичен и узок, потому его исследованиями независимые организации не занимаются. Так что заявлениям «Атлантис-пак» приходится верить на слово. Впрочем, участники рынка мясопереработки это

«Какой вид был у вареной колбасы в начале девяностых? Серый, невзрачный. И то, что на прилавках появились красные, оранжевые, бежевые батоны, — наша заслуга»



Все производственные линии для своего предприятия специалисты «Атлантик-пак» собирают сами

обувь и даже вязали носки. В начале 1990-х они создали хозрасчетное объединение «Атлантик», в которое включили все свои фирмы. Однако со временем конкуренция на рынках, где они работали, заметно усилилась, и кооператоры стали искать новые возможности для вложения накопленных средств.

«Мы решили, что нужно заниматься тем, чем никто еще до нас не занимался. Планы-то всегда амбициозные, хочется быть первыми и сильными. И мы стали присматриваться к разным видам бизнеса. Находились в постоянном поиске, ездили в институты, встречались с учеными, производственниками, технологами, просто рабочими. Спрашивали, что интересно. У нас было много направлений в разработке, сейчас даже трудно все вспомнить. Очень привлекала, например, идея производства пластиковой посуды», — вспоминает Олег Давиденко.

В процессе поиска партнеры выяснили, что у мясопереработчиков наблюдается дефицит колбасной оболочки. Они изучили зарубежный рынок, побывали в Институте мясной промышленности, где заказали полный обзор имеющихся в России колбасных оболочек. Выяснилось, что одним из самых популярных ее видов в то время был целлофан. Заводы, производящие этот едва ли не единственный упаковочный материал для колбас, имелись в каждом регионе. А вот красивая и практичная (значительно продлевающая срок хранения колбас) пластиковая оболочка к тому времени лишь недавно появилась за рубежом. Так что идея работать на молодом и развивающемся рынке пришлось по душе всем партнерам будущего предприятия.

Во время одной из встреч с производителями оборудования по производству пластиковой колбасной оболочки топ-менеджеры «Атлантик-пак» узнали о разорившейся после объединения двух Германий восточногерманской фирме, занимавшейся изготовлением такой оболочки. Ее представители согласились продать российскому предприятию свое уже год простоявшее без дела оборудование (к нему прилагались инструкции по использованию и технология изготовления оболочки). Однако имеющихся у партнеров средств для открытия нового бизнеса не хватало. «Мы взяли в банке кредит на \$200 тыс. А ведь это был 1993 год, когда ставка ЦБ составляла примерно 150% годовых. Нам же часть суммы дали вообще под 210% годовых», — рассказывает глава «Атлантик-пак». Правда, уже через год компании удалось благополучно вернуть всю сумму вместе с процентами, а потом снова взять кредит на развитие производства. «Один кредит отдавали, другой брали. И за счет этого развивались. Нам один ростовский банкир однажды даже заявил: „С такой кредитной историей, как у вас, в банке дверь можно ногой открывать“», — смеется Олег Давиденко.

Однако первое время ему с партнерами было явно не до смеха. «Деньги за оборудование перечислили, прошло две недели — ничего не приходит. У нас ни денег, ни оборудования — ничего. А заложили, естественно, все, включая собственное имущество», — рассказывает Давиденко. — Потом, правда, машины

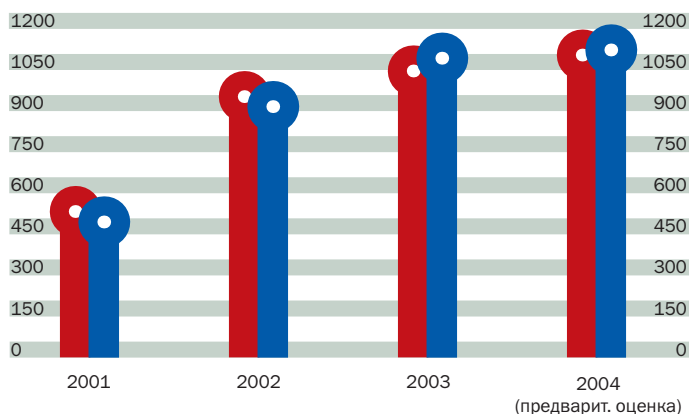
ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ КОМПАНИИ «АТЛАНТИК-ПАК»

млн руб.

Источник: «Атлантик-пак»

Объем производства (в денежном выражении)

Выручка



подтверждают. «Безусловно, они крупнейшие в своем сегменте в России», — уверенно заявил руководитель отдела по связям с общественностью АПК «Черкизовский» **Дмитрий Зубков**.

Но, пожалуй, не менее чем местом лидера в «Атлантик-пак» гордятся своей исторической миссией. «Какой вид был у вареной колбасы в начале девяностых? — спрашивает генеральный директор и один из совладельцев компании **Олег Давиденко**. — Серый, невзрачный. И то, что на прилавках появились красные, оранжевые, бежевые батоны — это, конечно, наша заслуга».

Бизнес в кредит

Прежде чем приступить к украшению российских вареных колбас, четверо основателей и нынешних совладельцев «Атлантик-пак» занимались совершенно разным бизнесом. У Олега Давиденко была фирма по изготовлению кабелей. Другие собственники (их имена в компании не разглашают, поскольку некоторые из них уже вышли из совместного бизнеса) шили

«„Как вам наша оболочка?“ А в ответ: „Какая, к черту, оболочка, я тут стою весь в бульоне!“
То есть оболочку набили, а когда начали варить, из нее стал фонтанировать бульон»



все-таки пришли, но они имели такой убогий вид! Первое, что мы сказали, увидев их: а где же здесь линия? Машины были разваленные, разобранные — просто груда металлолома. Нам пришлось их собирать фактически заново».

На своих ошибках

С не меньшими сложностями «Атлантис-пак» столкнулся в процессе поиска мясоперерабатывающих предприятий, готовых приобретать его продукцию. В то время лишь некоторые столичные компании начинали использовать полиамидную оболочку, закупая ее у зарубежных производителей. В России такой продукции не было вовсе. Сотрудники компании, включая руководителей, брали по чемодану оболочки и отправлялись по соседним мясокомбинатам познакомиться с своим товаром и рассказывать о его свойствах.

Первым с оболочкой ростовского предприятия познакомился Армавирский мясокомбинат, которому бесплатно дали на пробу первую партию продукции. «Договорились с мясокомбинатом. Погрузили бухты (так называются рулоны, в которые смотана готовая оболочка. — **СФ**) в багажник „Жигулей“ и повезли в Армавир, — рассказывает руководитель управления продажами „Атлантис-пак“ **Игорь Переплетчиков**. — Привезли и уехали. Сидим, ждем. Реакции нет. Через неделю кто-то решился позвонить: „Здравствуйте. Как вам наша оболочка?“ А в ответ: „Какая, к черту, оболочка, я тут стою весь в бульоне!“ То есть оболочку набили, а когда начали варить, из нее стал фонтанировать бульон во все стороны. Полопалась наша оболочка. Так мы поняли, что ее нужно упаковывать, потому что края бухты за время пути потерялись. Это сейчас мы знаем, что так нельзя транспортировать, а тогда не знали — всё на своих шишках».

Со временем «Атлантис-пак» удалось наладить поставки своей продукции на другие мясокомбинаты. Несмотря на то, что пластиковая оболочка стоила в полтора раза дороже привычного для отечественных производителей целлофана, в этих оболочках колбасы выглядели гораздо привлекательнее и к тому же могли дольше храниться. Кроме того, «Атлантис-пак» постоянно совершенствовал свой продукт.

«У нас был своего рода творческий поиск совместно с производителями колбас. Становление их продукта и нашей оболочки шло параллельно», — вспоминает Олег Давиденко. В результате многочисленных экспериментов и усовершенствований «Атлантис-пак» уже через год отказался от первоначально купленного оборудования. Специалисты компании сами разработали чертежи и на соседних машиностроительных заводах заказали по ним детали. С тех пор компания все новые линии собирает собственными силами из деталей, сделанных по чертежам своих инженеров. И лишь отдельные составляющие (электромоторы, провода, электронику) «Атлантис-пак» приобретает за рубежом.

В прошлом году компания закупила пять печатных машин (каждая стоимостью 1,5 млн евро), позволяющих наносить на оболочку изображение по технологии УФ-печати (очень прочный вид печати с большим разрешением, позволяющий выводить на оболочку изображения любой сложности — фотографии, рисунки и т. д.). Сегодня это единственный производитель пластиковой оболочки в России, предоставляющий такую услугу. Хотя, конечно, за последнее время конкуренты на российском рынке у «Атлантис-пак» появились, но они в основном производят небольшой спектр видов оболочки.

Клиентские капризы

Серьезным преимуществом перед конкурентами стал сервис, который компания с самого начала решила предоставлять своим клиентам. В составе команды, выезжающей к потенциальным заказчикам, чтобы представить продукцию «Атлантис-пак», вместе с региональными менеджерами всегда присутствуют технические специалисты, которые в случае возникновения у предприятия проблем с оборудованием помогают его наладить. И параллельно показывают, какую на этом оборудовании с использованием оболочки «Атлантис-пак» можно производить колбасу. Эффект от такого способа продвижения получился колоссальный, утверждают в компании.

Тактика максимального удовлетворения нужд клиентов оказалась одной из ключевых и при заво-



Генеральный директор «Атлантис-пак» Олег Давиденко уверен, что не зря рисковал, начиная прежде неизвестный в России бизнес

читайте в **СФ № 08** / 28.02.2005 /

специальное обозрение

КАБИНЕТ. РАБОЧАЯ ОБСТАНОВКА ДЛЯ БИЗНЕСА

_ ОБУСТРОЙСТВО В ОФИСЕ ЗОНЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ

_ МЕБЕЛЬ ДЛЯ ХРАНЕНИЯ ДОКУМЕНТАЦИИ

_ оборудование для организации рабочего пространства на столе

По вопросам размещения рекламы обращаться к Евгении Тарасовой по тел. **(095) 960-3128**, e-mail: **etarasova@sf-online.ru**

У НАЦИОНАЛЬНАЯ ПРЕМИЯ «МЕДИА-МЕНЕДЖЕР РОССИИ – 2005»

Главное медиа-событие
2005 года

31

МАЯ

ЗАКАНЧИВАЕТСЯ
ПРИЕМ АНКЕТ
НА СОИСКАНИЕ ПРЕМИИ
«МЕДИА-МЕНЕДЖЕР РОССИИ – 2005»



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



ПЕЧАТНЫЕ СМИ –
газеты, журналы,
распространение изданий



ЭЛЕКТРОННЫЕ СМИ –
ТВ, радио, new media

РЕКЛАМА – агентства,
компании-рекламодатели

PR – агентства, службы
компаний

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

ИД «МедиаХаус»

при поддержке:

ГИП
АНРИ
НАТ
WAN

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

ПАРТНЕР ПРЕМИИ:



ТЕХНИЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА:



ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПАРТНЕРЫ:



Секрет Фирмы



УКВ 73.82 FM 91.2

вании наиболее привлекательных рынков в центральной части России (в особенности в Москве и Подмосковье), а также за рубежом. «Атлантис-пак» дает нам полный спектр услуг, начиная с гофрировки оболочки, ее маркировки, запечатки (нанесения изображения на оболочку. — **СФ**), — говорит заместитель генерального директора по организации и развитию продаж ОАО «Ногинский мясокомбинат» (Московская область) **Елена Банкова**. — Вместо того чтобы заказывать эти услуги на разных фирмах, мы получаем все от «Атлантис-пак» в комплексе».

Первые зарубежные заказы (сначала на Украине, потом в Белоруссии) появились у компании через год после ее основания. Дальнее зарубежье «Атлантис-пак» стал осваивать с 1997 года. После одной из международных выставок к ростовчанам обратились югославские поставщики оболочки с просьбой прислать им пробную партию. И она продалась. Тогда-то в ростовском офисе решили начать осваивать заграницу. Сначала выбирали страну, где культура потребления колбас и сосисок достаточно сильна. Затем находили там фирмы, занимающиеся поставками расходных материалов для мясопереработки (в том числе и оболочки), договаривались с ними о встрече, высылали образцы продукции. Такая схема оказалась на редкость удачной. Сегодня в оболочке «Атлантис-пак» продаются колбасы более чем в 50 странах мира.

«Почему зарубежные компании работают с продукцией российской фирмы, есть же, наверное, какое-то предубеждение против российского качества?» — поинтересовался как-то у одного из зарубежных дилеров «Атлантис-пак» Игорь Переплетчиков. «Если я пишу запрос, например, японской компании, в котором прошу изготовить и прислать мне образцы такого-то цвета и такого-то калибра, они сначала месяц думают и совещаются, а только потом пишут ответ, будут они это делать или нет. А от вас через две недели уже образцы приходят», — объяснил Переплетчикову дилер.

Сейчас «Атлантис-пак» поставляет свою продукцию в Восточную и Западную Европу, Латинскую Америку, Турцию, Китай, США. Экспортные поставки составляют около 30% всего объема производства компании. При этом практически для каждой страны

Компания «Атлантис-пак» создана в 1993 году в Ростове-на-Дону. Первоначально предприятие занималось производством полиамидной оболочки для колбас. С 1997 года стало выпускать оболочку для сосисок и сарделек. Сегодня занимается также изготовлением оболочки для сыров и выпуском пакетов для упаковки под вакуумом. В целом предприятие производит 30 видов оболочек и упаковочных материалов. В 2003 году «Атлантис-пак» выпустил более 640 тыс. км продукции (на рынке оболочки объем производства измеряется в километрах). Клиенты компании — ведущие мясокомбинаты России, а также мясоперерабатывающие предприятия в 50 странах мира. На предприятии работают 2,5 тыс. сотрудников. Собственниками «Атлантис-пак» являются частные лица: гендиректор Олег Давиденко и несколько топ-менеджеров.

«У нас был творческий поиск совместно с производителями колбас. Становление их продукта и нашей оболочки шло параллельно»



«Атлантис-пак» разрабатывает совершенно новую по своим свойствам упаковку.

Например, в Латинской Америке, по наблюдениям Игоря Переплетчикова, любят либо очень маленькую по диаметру колбасу, либо очень большую. Соответственно, такие требования предъявляются и к поставляемой туда оболочке. В Германии предпочитают оболочку черного цвета, и тоже особого диаметра. А для Швеции «Атлантис-пак» недавно получил заказ на производство оболочки для национального продукта шведов «халуков» — кольцевой колбасы, упакованной в красную оболочку. Особые условия предъявили ростовской компании и китайские заказчики: им была нужна полупрозрачная оболочка коричневого цвета какого-то особого оттенка. Однако радость от начала поставок на перспективный китайский рынок была недолгой. «Те оболочки, с которых мы начинали поставки в Китай, мы там больше не продаем. Потому что они уже сами их делают. Правда, у них хуже получается, но зато в три раза дешевле», — рассказывает Игорь Переплетчиков. Теперь компания поставляет в Китай лишь небольшую партию продукции с УФ-печатью.

От «капризов» клиентов по всему миру больше всего, пожалуй, страдают специалисты на заводе

«Атлантис-пак». Им постоянно приходится перенастраивать оборудование, чтобы обеспечить необходимые очередному клиенту характеристики продукта. Проблему частично решили созданием специального подразделения — планово-диспетчерского отдела. Главной задачей его сотрудников стало распределение задания по линиям на 10 — 15 дней вперед.

Всюду шпионы

Завод, где работают столь терпеливые наладчики, чем-то напоминает крепость. Хотя производственные помещения «Атлантис-пак» нередко посещают гости, условия их пребывания на территории завода достаточно строгие.

Офисным представителям компании, сопровождающим меня в экскурсии по заводу, с трудом удалось убедить строгую охрану на проходной, что мой диктофон не представляет угрозы для безопасности предприятия. Сломить сопротивление «стражи» удалось только после звонка руководству завода.

«Впервые с проблемой промышленного шпионажа мы столкнулись еще лет пять назад. Наши сотрудников вербовали, они выносили чертежи, технологические секреты. В городе арендовались квартиры, где наши ноу-хау копировались, а потом продава-

**СПЕЦИАЛИЗИРОВАННАЯ
ВЫСТАВКА**

**“РосЭстейтИнвест”:
недвижимость и ипотека,
кредиты и инвестиции.**

РосЭстейтИнвест
недвижимость, ипотека, кредиты и инвестиции

Регистрационный взнос \$300
Необорудованная площадь \$220 *
Оборудованная площадь \$250 *
Заочное участие \$500
* - стоимость площади за 1 квадратный метр

**RosEstateInvest:
Real Estate and Mortgage,
Loans and Investments**
www.expo.rbc.ru

Россия, Москва, КВЦ “Сокольники”
14-17 мая
2005 года

РЕГИСТРАЦИЯ НАЧАЛАСЬ

т. (095) 363-11-11
ф. (095) 363-03-24
www.expo.rbc.ru

РБК - Организатор ЗАО РБК Холдинг

«Впервые с проблемой промышленного шпионажа мы столкнулись еще лет пять назад. Наши сотрудников вербовали, они выносили чертежи, технологические секреты»

лись конкурентам», — поясняет обоснованность столь строгих правил Олег Давиденко.

Скрывать ростовским производителям есть что. Помимо небольших усовершенствований уже известных видов оболочки специалисты компании создали четыре новых вида, которые до них не производили нигде в мире. Так, именно на «Атлантис-пак» в 1998 году была выпущена полиамидная проникаемая (в ней можно, например, коптить продукт) пластиковая оболочка для сосисок, хотя попытки ее изготовить предпринимали и другие производители по всему миру. «Это была настоящая революция», — утверждает Игорь Переплетчиков. Теперь, добавляет он, треть российского сосисочного рынка «одета» ростовчанами.

Периодически устраивать такие революции на рынке «Атлантис-пак» помогает лаборатория, расположенная в одном из зданий завода. «90% того, что мы делаем, относится к коммерческой тайне, поэтому мы вам покажем не всё», — предупреждает меня заместитель руководителя лаборатории **Наталья Ладыгина**.

Во время демонстрации дозволенных 10% мне показывают, как «издеваются» над оболочкой и сырьем. В одной из комнат лаборатории продукцию заво-

да набивали похожим на фарш веществом, а потом варили и стерилизовали при высоких температурах и давлении, имитируя производство настоящей колбасы. В другом помещении «препарировали» оболочку конкурентов, изучая ее свойства. В третьем — проверяли качество поступающего на завод сырья. В четвертой комнате растягивали образец продукции специальным аппаратом, анализируя прочность. В пятой — оболочку с уже нанесенным на нее рисунком в течение получаса терзали в кухонном комбайне (внутри него был установлен пластиковый нож, который хозяйки обычно используют для замешивания теста), проверяя тем самым качество печати. По словам Игоря Переплетчикова, оно должно быть таким, «чтобы зубами не выгрызть».

Подобную проверку проходит каждая партия, заказанная клиентом. Иначе нельзя — конкуренция на зарубежных рынках настолько велика, что стоит допустить брак, и заказчик тут же откажется от продукции, объясняют в «Атлантис-пак».

Не менее щепетильно к браку относятся и на самом заводе. Отделы ОТК во всех цехах проверяют качество каждой бухты оболочки. Например, в отделе проверки печати образцы рассматривают под микроскопом, изучая, не съехало ли изображение, хорошо ли пропечатан весь рисунок и т. д. Зарплата рабочих напрямую зависит от количества выпущенной небракованной продукции (сдельная часть заработка составляет примерно 70% и лишь 30% — стабильный оклад).

Три кита

Появившись на рынке чуть больше десяти лет назад, компания «Атлантис-пак» приняла правильное решение, выйдя на практически пустой рынок. Сегодня, когда у нее даже на территории России уже около трех десятков конкурентов как среди отечественных, так и среди зарубежных производителей, компания по-прежнему стремится придумывать инновационные продукты, чтобы снова быть первой в создаваемых ею новых нишах рынка.

Судя по реакции потребителей продукции, такая тактика вполне оправдана. Елена Банкова: «„Атлантис-пак“ постоянно развивается, у него регулярно появляется большой спектр самых различных видов оболочек. Причем изменения происходят очень быстро. Скажем, ассортимент, который они нам предлагали еще летом прошлого года, спустя пару месяцев был уже очень сильно расширен. А недавно стали предлагать услугу нанесения любого изображения на оболочку. То есть компания работает в самых разных направлениях одновременно, и получать от нее весь спектр услуг и продукции очень выгодно и приятно. Примерно так же, как для покупателя — получать ассортимент товара в одном магазине».

Помимо богатства ассортимента, в «Атлантис-пак» клиентам предлагают еще и неплохой сервис, а также постоянно пополняющуюся линейку продуктов. Именно эти три компонента и помогают компании сохранять лидирующие позиции на далеко уже не пустом рынке. **СФ**

ВПЕРВЫЕ В РОССИИ!

СЕМИНАР ПОЛА ХЕНЛИ

ПАРТИЗАНСКИЙ

МАРКЕТИНГ

GUERRILLA MARKETING



2 марта 2005
Россия, Москва,
Конференц-центр
“Экстрополис”



4 марта 2005
Россия, Санкт-Петербург
МДЦ “Нептун”

организатор
LBS INTERNATIONAL
CONFERENCES

В программе семинара:

- 16 секретов Партизанского Маркетинга
- Человеческое мышление и принятие решений
- 100 Инструментов Партизанского Маркетинга
- Партизанский Маркетинг и Маркетинговые Мифы
- Стратегия Партизанского Маркетинга
- Убеждение с помощью языковых возможностей
- Рост и развитие в Партизанском Маркетинге
- Конкурентные преимущества Партизанского Маркетинга
- Креативность в Партизанском Маркетинге
- Сила Сплетен

Дополнительная информация и регистрация
тел. **(095)540-7870, 775-4996**
www.lbsglobal.com

КОНФЕРЕНЦИЯ

Секреты успешных ценовых решений: как определить оптимальную цену

29 марта 2005 года

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

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.

Участники конференции узнают...

- Как разработать конкурентоспособную ценовую стратегию для новых продуктов
- Как не проиграть в «ценовой войне»
- Особенности маркетингового ценообразования
- Методы исследования потребителей при ценообразовании
- Как учитывать имиджевые аспекты при определении цены
- Можно ли контролировать конечную цену продаж
- Как эффективно использовать скидочные системы, ориентированные на прибыль
- Как предугадать реакцию конкурентов на изменение цен
- Как провести финансовый анализ по формированию оптимальной ценовой политики бренда
- Как разрабатывать долгосрочную стратегию ценообразования с учетом внешних и внутренних факторов

Стоимость участия – **\$310** (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.: (095) 960-3118, 797-3171, 504-1731

по e-mail: conference@sf-online.ru

www.sf-online.ru (раздел «Семинары»)

ОРГАНИЗАТОР

Секрет Фирмы
ТЕХНОЛОГИИ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА

Bravo на продажу



ПЕТЕРБУРГСКИЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬ СЛАБОУАЛКОГОЛЬНЫХ КОКТЕЙЛЕЙ «БРАВО ПРЕМИУМ», ОБРАЗОВАВШИЙСЯ ПОСЛЕ ПРОДАЖИ «БРАВО ИНТЕРНЕШНЛ» КОРПОРАЦИИ HEINEKEN, КАЖЕТСЯ, НАШЕЛ ПОТЕНЦИАЛЬНОГО ПОКУПАТЕЛЯ. ИМ МОЖЕТ СТАТЬ ХОЛДИНГ СЕРГЕЯ ГЕНЕРАЛОВА «ПРОМЫШЛЕННЫЕ ИНВЕСТОРЫ». ЕСЛИ СДЕЛКА СОСТОИТСЯ, У «БРАВО ПРЕМИУМ» ПОЯВИТСЯ РЕАЛЬНЫЙ ШАНС ВЕРНУТЬ СЕБЕ ЛИДЕРСТВО НА РЫНКЕ, КОТОРОЕ ОНА УТРАТИЛА НЕСКОЛЬКО ЛЕТ НАЗАД.

Текст: Мария Плис

С конца прошлого года «Промышленные инвесторы» ведут переговоры о покупке «Браво Премиум». Недавно московский завод «Топаз», который входит в холдинг, начал выпускать слабоалкогольные напитки. Таким образом, очевидно, что для Сергея Генералова приобретение компании, имеющей многолетний опыт производства этой продукции, было бы весьма кстати. В случае успешного исхода переговоров «Промышленные инвесторы» рассчитывают сделать из

«Браво Премиум» крупнейшего в России производителя слабоалкогольных коктейлей.

Коктейли побочу

Десять лет назад компания «Браво Интернешнл» стала первым в России производителем слабоалкогольных коктейлей в алюминиевых банках. Но, несмотря на статус родоначальника целого сегмента алкогольного рынка, удержать на нем лидерство компания не сумела, а к 2002 году «Браво» вообще оказалась на периферии

коктейльного бизнеса. Виной тому не столько активность конкурентов — «Очаково», «Хэппилэнда» и «Вены», сколько отношение акционеров, для которых коктейльное направление стало побочным после того, как «Браво Интернешнл» запустила производство по выпуску пива «Бочкарев».

Развивая пивной бизнес, основатели «Браво Интернешнл» — исландские предприниматели **Тор Бьорголфссон** и **Магнус Торстейнссон** — не скрывали, что их основная цель — найти на нее щедрого покупателя. В начале 2002 года им стала компания Heineken, заплатившая беспрецедентную для российского пивного рынка цену \$400 млн. За эти деньги голландцы получили возможность быстрого выхода на российский рынок, а в качестве бонуса им досталось 49% коктейльного бизнеса (контрольный пакет акций остался за Тором Бьорголфссоном и Магнусом Торстейнссоном). Новые совладельцы не скрывали, что производство коктейлей не является для них особо ценным активом. Однако продавать непрофильный бизнес сразу акционеры не стали, а в

том же 2002 году выделили его в отдельную компанию «Браво Премиум», рассчитывая со временем найти на нее покупателей. Но прежде топ-менеджменту пришлось потратить немало сил на то, чтобы исправить последствия своего невнимательного отношения к побочному бизнесу.

Премиум проблем

Возглавить и реанимировать «Браво Премиум» предложили **Сергею Семенову**, начинавшему в «Браво Интернешнл» с должности директора по маркетингу. Работа предстояла серьезная: в 2001 году объемы производства «Браво» (4 млн дал) оказались вдвое ниже аналогичных показателей «Очаково» (8,2 млн дал) и в 1,5 раза ниже «Хэппилэнда» (6 млн дал). Помимо этого, компания оказалась отрезанной от столичного рынка. В 1999 году правительство Москвы ввело региональные идентификационные марки, разрешавшие торговлю спиртными напитками только московским и подмосковным производителям. И хотя в 2001 году марки были отменены, поставки петербургских коктейлей в Москву не возоб-

Компания «Балтик Боттлинг Планта» (впоследствии переименована в «Браво Интернешнл») была создана в 1994 году в Петербурге исландскими предпринимателями Тором Бьорголфссоном и Магнусом Торстейнссоном. Сначала компания производила лимонад «Корона», затем стала выпускать слабоалкогольные коктейли Bravo. В 1998 году «Браво Интернешнл» построила пивной завод, где занялась выпуском пива «Бочкарев», «Охота» и Lowenbrau. В 2002 году пивной бизнес «Браво Интернешнл» был куплен голландской корпорацией Heineken и переименован в «Пивоварню Хайнекен», а коктейльное направление было выделено в отдельную компанию «Браво Премиум», 51% акций которой принадлежит исландским учредителям, 49% — Heineken. По оценкам «Бизнес Аналитики», сегодня на долю «Браво Премиум» приходится 11% всех производимых в России слабоалкогольных коктейлей в объемном выражении, а в стоимостном выражении доля компании на рынке составляет 9,2%. Оборот «Браво Премиум» в 2004 году достиг \$60 млн.



Несмотря на статус родоначальника целого сегмента алкогольного рынка, удержать на нем лидерство компания не сумела



новились, а связи со столичными дистрибуторами у компании были утрачены.

Не обновлялся и ассортимент коктейлей — с 1996 года «Браво» продавала всего четыре вида напитков. Да и думать над этим вопросом в компании было некому: после продажи «Браво Интернешнл» большинство топ-менеджеров осталось в штате пивной компании, переименованной в «Пивоварни Хайнекен». Из старожилов на коктейльную площадку вернулись лишь Сергей Семенов и директор по маркетингу **Елена Шевченко**, им и пришлось заниматься подбором кадров. «Heineken помог нам получить кредит в \$5 млн на текущие расходы и нанять персонал. Это единственная поддержка, которую нам ока-

зал новый акционер», — говорит Елена Шевченко.

Почти весь топ-менеджмент сегодняшнего «Браво Премиум» Шевченко и Семенов переманили из работающих на питерском рынке компаний с иностранным капиталом. «Гендиректора „Браво“ Сергея Артемонова я лично пригласил из „Кока-Кола Эйч-Би-Си Евразия“», — рассказывает Семенов. Определившись с кадрами, руководители «Браво Премиум» поняли, что компании предстоит завоевывать слабоалкогольный рынок во второй раз.

Дело вкуса

Восстанавливать компанию начали с обновления имиджа. До сих пор коктейли Bravo активно рекламировались лишь

однажды — в 1996 в телепрограмме «Городок». «Мы с ужасом обнаружили, что после „Городка“ ни разу не продвигали свои коктейли. Все это время покупатели отождествляли марку с Олейниковым и Стояновым!» — восклицает Елена Шевченко. Придумавшие для компании слоганы «Bravo на отдых» и «Bravo на труд» ведущие «Городка» надолго обеспечили «Браво» узнаваемость марки.

Но дальше работать со старой концепцией было нельзя: в компании провели исследование по выявлению целевой аудитории и выяснили, что слабоалкогольные коктейли покупают в основном молодые люди 18 — 28 лет. Было решено, что коктейли будут позиционироваться как исключитель-

но молодежный продукт и продвигаться под слоганом «Неслабые коктейли». Лицом компании вместо Олейникова и Стоянова стала «живая» баночка-мультишка Bravo, которая присутствовала во всех рекламных материалах.

Помимо маркетинговой стратегии, пришлось полностью обновить ассортимент. На рекламу и создание новых вкусов «Браво Премиум» пришлось потратить около \$5 млн своих собственных средств. За два года компания вывела на рынок 23 новых вкуса и несколько нишевых брендов — например, линейку коктейлей для женщин Milano и алкогольные энергетические напитки Doza. Далее «Браво Премиум» начала освоение нижнего ценового сегмента, запустив про-



партнёры форума :



информационные партнёры :



при поддержке :



8-ой ЕЖЕГОДНЫЙ

РОССИЙСКИЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
ФОРУМ

10-12 апреля 2005 года
Лондон, Великобритания

Кроме маркетинговой стратегии пришлось полностью обновить ассортимент, не пополнявшийся новыми вкусами с 1996 года



АЛЕКСЕЙ МИХАЙЛОВ

Сергей Семенов считает, что роль реаниматора компании ему удалась

изводство коктейлей в пластиковых бутылках. «„Пластиковые“ коктейли лучше переносят транспортировку в отдаленные регионы: в отличие от алюминиевых банок они не бьются и не трескаются. Да и покупатель воспринял их лояльно. Сейчас на коктейли в бутылках приходится 37% производства», — говорит Шевченко.

Одновременно в «Браво» попытались прорваться и в

верхнюю ценовую нишу: компания выпустила линейку клубных коктейлей сегмента «премиум» в стеклянных бутылках со светящимися этикетками. Главным вкусом клубного проекта «Браво» стал коктейль «кактус-лайм». До 2002 года 90% всех продаж в «Браво» приходилось на самый первый продукт компании — джин-тоник, но эксперименты в маркетинге и вкусах оттянули к новым коктейлям 40% покупателей. Старания маркетологов привели к тому, что за период с 2002-го по 2004 год обо-



АЛЕКСЕЙ МИХАЙЛОВ

рот «Браво Премиум» удвоился. «Удачный маркетинг и реклама позволили „Браво Премиум“ действительно совершить огромный рывок за последние два года», — признает менеджер по связям с общественностью «Хэппилэнда» **Юлия Фалькевич**.

Слабое звено

Несмотря на то, что за три года «Браво Премиум» удалось наладить отношения с 83 дистрибуторами по всей России, позиции в Москве до сих пор остаются самым слабым звеном в бизнесе компании. По данным «Бизнес Аналитики», к концу 2004 года доля «Браво» на московском рынке едва превысила 1%, тогда как по России в целом петербургские коктейли занимают более 9% в стоимостном выражении.

Упрочить позиции на московском рынке «Браво Премиум» не помогло и сотрудничество с алкогольными гигантами Bacardi-Martini и Diageo. В 2004 году «Браво» заключила с Bacardi лицензионное соглашение на производство коктейля Bacardi Breezer, затем подписала аналогичный контракт с корпорацией

Придумав коктейль со вкусом лайма и кактуса, Елена Шевченко не собирается останавливаться на достигнутом

Diageo на выпуск коктейля Smirnoff Ice. Оба продукта в первую очередь рассчитаны на покупателей в Москве и Питере, однако в столицах свои коктейли Bacardi и Diageo распространяют сами, а «Браво Премиум» лишь занимается их изготовлением.

«Для нас сотрудничество с этими компаниями — в первую очередь имиджевый шаг и дополнительный способ заработка», — говорит Сергей Семенов. Впрочем, скорее всего, руководство компании не торопится привлечь к продвижению своих коктейлей дистрибуторов Bacardi и Diageo потому, что такая помощь им в скором времени будет уже не нужна.

Продажная подготовка

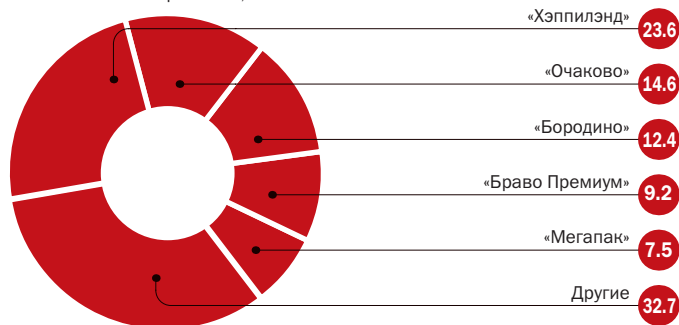
Слухи о том, что «Браво Премиум» будет продана владельцами при любой удобной возможности, появились сразу после выделения коктейльного бизнеса «Браво» в самостоятельную компанию. Но при всей непрофильности и «ненужности» коктейльного производства расставаться с ним хозяева не торопились, ожидая, как и в случае с пивным проектом, наиболее щедрого предложения. Осенью 2004 года в числе желающих полностью выкупить «Браво Премиум» за \$40 млн фигурировали различные компании, связанные с алкогольным производством. Но переговоры успехом не увенчались — предложенную цену хозяева «Браво» посчитали слишком низкой (оборот «Браво Премиум» за 2004 год составил \$60 млн при объеме производства в 5 млн дал).

В конце 2004 года гендиректор «Браво» **Сергей Артемонов** заявил, что акционеры решили никому не продавать компанию, а развивать бизнес дальше. Но вскоре стало известно о

РОССИЙСКИЙ РЫНОК СЛАБОУАЛКОГОЛЬНЫХ КОКТЕЙЛЕЙ

%

Источник: компания «Бизнес Аналитика»
В стоимостном выражении, 2004 г.



Даже сотрудничество с транснациональными алкогольными гигантами Bacardi-Martini и Diageo не помогло «Браво Премиум» упрочить позиции на московском рынке



том, что завладеть контрольным пакетом «Браво Премиум» рассчитывает холдинг «Промышленные инвесторы», которому принадлежит группа компаний «Русский алкоголь». Основным активом «Русского алкоголя» является подмосковный ликероводочный завод «Топаз», производитель водки одноименной марки. Но с недавних пор «Русский алкоголь» начал строить планы по развитию коктейльного бизнеса и даже запустил тестовые продажи слабоалкогольных коктейлей собственного производства под брэндами «Голубой топаз» и «Масяня».

В планах «Русского алкоголя» на ближайшее время — расширение позиций на розничном рынке Москвы и Московской области, в связи с чем группа создала торговый дом,

обеспечивающий поставки алкогольной продукции в основные розничные сети Москвы, — как раз то, чего не хватает «Браво Премиум». Это преимущество «Русского алкоголя» должно стать главным аргументом в переговорах. «Используя наши дистрибуторские возможности, мы рассчитываем в альянсе с „Браво“ стать абсолютными лидерами на рынке слабоалкогольных коктейлей», — заявил **СФ** официальный представитель «Промышленных инвесторов» **Олег Румянцев**. Он добавил, что переговоры с хозяевами «Браво» ведутся еще с конца 2004 года, но пока не вошли в решающую стадию.

Помимо доступа к московскому рынку «Браво Премиум» в случае поглощения «Промышленными инвесто-

рами» может получить и весомое преимущество в виде лоббистского ресурса. «Промышленные инвесторы» возглавляет влиятельный бизнесмен, в прошлом депутат Госдумы и министр топлива и энергетики РФ **Сергей Генералов**. «Холдинг имеет хорошие связи в российском правительстве и всегда правильно вкладывает деньги, держа нос по ветру рыночных перемен», — считает аналитик ИГ «Атон» **Алексей Языков**. С таким покровителем, уверен он, некогда побочный бизнес «Браво Интернешнл» может превратиться в сильнейшего игрока на рынке слабого алкоголя. К тому же интерес Генералова к коктейльному бизнесу косвенно свидетельствует о том, что, в отличие от пива, коктейли в ближайшие годы не должны

стать предметом нападков со стороны российских властей.

Сумеют ли на этот раз покупатели и продавцы «Браво Премиум» договориться о цене, вопрос пока открытый. Но эксперты рынка считают, что тянуть с избавлением от непрофильного актива владельцам «Браво» уже не стоит — по прогнозам «Бизнес Аналитики», темпы роста рынка слабоалкогольных коктейлей в ближайшие годы снизятся до 5–10% с нынешних 15% в год, и рынок станет менее привлекательным для инвестиций. Вероятность прихода в «Браво Премиум» нового хозяина весьма велика. Об этом можно судить хотя бы по тому, что дизайн упаковки «тестовых» коктейлей «Русского алкоголя» удивительно похож на дизайн коктейлей Bravo. **СФ**



ГШТААД
Швейцария

11-я международная конференция РБК

■ 20-23 марта 2005 года ■ Гштаад, Швейцария

Бизнес в России и на Украине в новых условиях: риски и перспективы

Тематические заседания:

- Что ожидать инвесторам от российского правительства и законодателей
- Длинные деньги для развития российского бизнеса
- Роль страхового рынка в развитии национальной экономики России
- Украина. Новые возможности
- Современные тенденции на рынке слияний и поглощений
- Инвестиции в недвижимость и бизнес инфраструктуру
- Перспективы российского рынка IPO. Ожидания бума
- Интеллектуальная собственность как бизнес актив
- Деловые СМИ на Западе и в России.

Конструктивный диалог с российским бизнесом

**Стоимость
базового пакета
участника конференции
3680 евро.**

**информация
и регистрация**

Тел.: (095) 363-1136, 363-1111
Факс: (095) 363-0336, 363-1125

e-mail: conference@rbc.ru
www.gs.rbc.ru

Генеральный спонсор:



Генеральный информационный спонсор:



Спонсоры:













Медиа спонсоры:













REUTERS

«Система» стала «голубой фишкой»

АФК «Система» разместила на Лондонской фондовой бирже 16% своих акций, выпущенных в ходе допэмиссии в декабре 2004 года, и 0,5% акций, принадлежащих нынешним акционерам.

На момент сдачи номера торги по акциям «Системы» еще не начались, но корпорация уже объявила об установлении цены на свои бумаги во время первичного размещения. Она составила \$17 за одну глобальную депозитарную расписку, что соответствует уровню капитализации около \$8 млрд. Таким образом, хотя накануне продажи бумаг корпорации пришлось признаться инвесторам в том, что без сотового оператора МТС ее бизнес был бы убыточным, сумма, которую предполагалось привлечь, осталась на прежнем уровне. Напомним, что «Система» намеревалась выручить от публичного размещения от \$1,19 млрд до \$1,55 млрд, а получит, по-видимому, около \$1,3 млрд. Из распространенного «Системой» пресс-релиза следует, что в течение 30 дней после начала торгов банки-андеррайтеры могут выкупить у акционеров еще 2,5% акций, принадлежащих ее нынешним акционерам.

Официальных комментариев в «Системе» не дают — по закону корпорация пока находится в так называемом периоде молчания. «Руководство вполне удовлетворено, — заявил в неофициальной беседе с **СФ** источник в компании, — мы разместились очень удачно, намного выше предполагаемой нижней отметки». Иными словами, откровения менеджеров «Системы» по поводу убыточности большинства активов не повлияли на инвестиционную привлекательность корпорации.

Как полагают эксперты, инвесторы сделают ставку на будущее развитие корпорации с расчетом на то, что темпы роста банковского и страхового бизнеса «Системы» будут выше, чем у МТС, ведь потребительское кредитование и страхование пока находятся в России в зачаточном состоянии.

«Чайная ложка» гонится за McDonald's

Петербургская сеть кафе «Чайная ложка» планирует открыть 111 заведений, построив третью по величине сеть ресторанов в стране, после McDonald's и «Рос-тик Ресторантс». Впрочем, осуществимость таких планов вызывает сомнения у участников рынка.

Летом 2005 года «Чайная ложка» должна открыть первую точку в Москве, а до 2008 года расширить столичную сеть до 30 заведений и региональную — до 64. На 2005 год запланировано также строительство фабрики-кухни, которая будет обслуживать все заведения в Москве и других городах, даже удаленных от столицы на несколько сот километров.

«Москва интересна тем, что здесь рынок еще не насыщен заведениями с высокой проходимостью, а регионы — отсутствием сильных игроков», — сообщил газете «Бизнес» Игорь Колынин, директор по маркетингу компании. Большая часть заведений «Чайной ложки» (17 из 18) работает в Петербурге.

По словам Игоря Колынина, стоимость оборудования одной точки в Петербурге составляет \$200 тыс. без учета затрат на аренду или покупку помещения. «В Москве она будет немного выше. Но мы компенсируем затраты за счет небольшого увеличения цен: средний чек составит 100 рублей против 80 рублей в Петербурге», — сообщил он. Совокупные инвестиции в проект запланированы на уровне \$20 млн, срок окупаемости — 2–2,5 года. Однако участники рынка сомневаются, что «Чайной ложке» удастся осуществить столь грандиозные планы. Особенно в пределах Москвы, где довольно трудно найти свободные помещения, а рынок давно поделен. При этом генеральный управляющий компании «Арпиком» Михаил

Зельман (владеет ресторанами «Ле Гато», «Белуга», Goodman, управляет сетью «Русское бистро») считает, что в регионах реализовать такой проект еще труднее: «Чтобы проект окупился в указанные сроки, через 30 московских точек надо пропускать около 1 тыс. человек в день. В Москве это возможно, а вот в регионах — сомнительно».

ТНК-ВР расщедрилась на дивиденды

ТНК-ВР по результатам 2004 года выплатила своим акционерам рекордные среди российских компаний дивиденды в размере \$3,5 млрд.

ТНК-ВР принадлежит на паритетной основе британскому нефтяному концерну BP, американской компании Access Industries, консорциуму «Альфа-Групп» и управляющей компании «Ренова». Именно среди этих акционеров и были распределены \$3,5 млрд дивидендов. В 2003 году на данных совладельцев ТНК-ВР также пришлось основная часть выплат в размере \$1,12 млрд. По мнению аналитика ИГ «Атон» Дмитрия Лукашова, ТНК-ВР смогла почти вдвое увеличить выплаты во многом благодаря эффективному управлению компанией менеджментом BP. Однако в отличие от крупных портфельных инвесторов миноритарии получили от ТНК-ВР совсем небольшие дивиденды. Как объясняет этот факт Лукашов, таким акционерам было предложено обменять свои акции на акции создаваемой компании «ТНК-ВР Холдинг». «Первый этап обмена акций

ТНК-ВР

(на 31 декабря 2003)	
ВЫРУЧКА (млрд руб.)	99,0599
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (млрд руб.)	1,42397
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (млрд руб.)	1,1031
КАПИТАЛИЗАЦИЯ	
на 09.02.05 (млрд руб.)	373,63529

по данным агентства Reuters

дневник наблюдений

НА ЛОНДОНСКОЙ ФОНДОВОЙ БИРЖЕ ПРОШЛО РАЗМЕЩЕНИЕ АКЦИЙ АФК «СИСТЕМА» | СЕТЬ КАФЕ «ЧАЙНАЯ ЛОЖКА» ПЛАНИРУЕТ ПОСТРОИТЬ В РОССИИ 111 ЗАВЕ-
ДЕНИЙ | ТНК-ВР ВЫПЛАТИЛА СВОИМ АКЦИОНЕРАМ РЕКОРДНО ВЫСОКИЕ ДИВИДЕНДЫ | СЕТЬ ТУРАГЕНТСТВ «МАГАЗИН ГОРЯЩИХ ПУТЕВОК» ВЫСТАВЛЕНА НА ПРО-
ДАЖУ | КОМПАНИЯ CUSSONS, ПРОИЗВОДИТЕЛЬ СТИРАЛЬНОГО ПОРОШКА «Е», РАССТАЕТСЯ С РОССИЙСКИМ РЫНКОМ | «ЛЕБЕДЯНСКИЙ» ИДЕТ ПО СТОПАМ «ВИММ-
БИЛЬ-ДАННА» | РАДИ НОВОЙ «МЕГИ» КОМПАНИЯ ИКЕА ПОШЛА НА СОЗДАНИЕ СП | «МИРИТАЛЬ» СТАЛА ЛИДЕРОМ НА РЫНКЕ ПЕЛЬМЕНЕЙ | «СЕВЕРСТАЛЬ» КУПИ-
ЛА ЕЩЕ ОДНОГО ЗАРУБЕЖНОГО ПРОИЗВОДИТЕЛЯ



начнется в мае, — отмечает эксперт. — Если миноритарные акционеры согласятся на обмен, то они в конце года смогут претендовать на дивиденды наравне с мажоритарными».

Эффективность работы ТНК-ВР отразилась и на самом концерне ВР, чья прибыль за 2004 год по сравнению с предыдущим годом выросла на 26%. Как отметил глава компании Джон Браун, рост связан не только с повышением мировых цен на нефть, но и с увеличением объемов добычи нефти ТНК-ВР на 14% — до 1,45 млн баррелей в день.



ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

Андрей Озолин к продаже всегда готов

Требуется покупатель на горящие путевки

Крупнейшая в России сеть турагентств «Магазин горящих путевок» (МГП) в очередной раз выставлена на продажу. Ее наиболее вероятным покупателем участники рынка считают компанию «Туральянс» — владельца сети «Куда.ру».

НАМЕРЕНИЯ

Создатель МГП Андрей Озолин вот уже несколько лет одержим идеей продажи своего бизнеса (см. СФ №20/2004). Первое предложение продать МГП ему сделала немецкая туристическая компания TUI еще в 2002 году. Переговоры с TUI затянулись на год и закончились ничем: немцы заявили, что задерживаются с выходом на российский рынок из-за своих внутрикорпоративных проблем. В 2003 году Озолин получил еще одно предложение — от компании, название которой он не разглашает. В тот раз МГП оценили в \$3 млн, но Озолин запросил за нее \$10 млн, и сделка сорвалась. После этого он решил повысить стоимость компании, начав сразу несколько проектов в смежных сегмен-

С помощью молочного рынка «Лебедянский» может увеличить свои суммарные «надои»

REUTERS



дет до начала сезона выкупать у них достаточно большое количество турпакетов.

Порошок «Е» оказался не у дел

Британская компания Cussons, производитель стирального порошка «Е», в следующем году покинет Россию. Бизнес в нашей стране стал для англичан убыточным.

«На российском рынке мы получали одни расходы», — говорится в официальном заявлении финансового директора Cussons Грэхема Кэлдера. Убытки, понесенные компанией в России и Китае, уменьшили общую прибыль Cussons в прошлом году на 3,5%. Порошок «Е» исчезнет с прилавков российских магазинов в мае 2005-го, когда компания собирается окончательно свернуть свою деятельность в нашей стране. Конкуренты считают, что российский бизнес Cussons потерпел фиаско из-за неправильной маркетинговой стратегии — в частности, компания никак не продвигала свою продукцию. Как говорит руководитель группы продуктов «синтетические моющие средства» Henkel Юлия Лома-

ПРОВАЛ

ко, рынок стиральных порошков сейчас один из самых агрессивных с точки зрения маркетинга, и обеспечить хорошие продажи в такой среде без телерекламы, в которую Cussons почти не вкладывалась, вряд ли возможно. Такого же мнения придерживается и директор направления Cussons торгового дома «Мак-дак» Денис Фомичев: «В принципе, их продукция у нас продавалась неплохо, но небольшими объемами, ведь они совсем не вкладывались в продвижение. К тому же Cussons страдала от того, что ряд дистрибуторов закупал ее продукцию за границей по низким ценам и нелегально ввозил в Россию».

«Лебедянский» хочет молока

На прошлой неделе стало известно, что консервный завод «Лебедянский» планирует выйти на молочный рынок, купив несколько предприятий. Эксперты называют подобный шаг естественным для соковой компании.

В пресс-службе «Лебедянского» отказались подтвердить свои «молочные» планы. Но, как считают на рынке, для производителя соков это

ПЛАНЫ

единственно возможный путь развития: рынок консолидирован, а темпы роста заметно падают. По оценкам Михаила Ганелина, аналитика компании «Центринвест Секьюритис», если рентабельность молочных компаний, входящих в крупные холдинги, в этом году достигла 15%, то у производителей соков она упала до 12%. «И в дальнейшем рентабельность соковых предприятий будет только снижаться», — считает он. «Лебедянский» еще год назад сумел обогнать «Вимм-Билль-Данн» и стать лидером российского рынка соков (его доля, по данным «Бизнес Аналитики», превышает 27%). Но, как замечает аналитик ИГ «Атон» Алексей Языков, у производителей соков сейчас мало возможностей маневрировать в премиальном сегменте, который и обеспечивает рост маржи. «В соковой отрасли трудно разнообразить премиальную линейку продуктов», — размышляет он. — Независимо от появления новых брэндов продукты, в сущности, остаются похожими друг на друга. В то же время в молочной промышленности изобретать новые продукты можно постоянно». Переход от сокового к молочному производству в свое время уже проделал конкурент «Лебедянского» «Вимм-Билль-Данн», приступив в конце 1990-х к закупке молочных предприятий в регионах России и странах СНГ. Правда, Алексей Языков считает, что «Лебедянскому» не стоит гнаться за долей рынка, как это делал «Вимм-Билль-Данн», выпуская массовую продукцию, а инвестировать в современное оборудование, инновации и, в конечном счете, в высокомаржинальный сегмент. «Потребление молочных продуктов сегодня растет не за счет количества», — уверен аналитик.

Лидер российского сокового рынка консервный завод «Лебедянский» планирует заняться молочным бизнесом, купив несколько предприятий.

Как считают на рынке, для производителей соков это единственно возможный путь развития: рынок консолидирован, а темпы роста заметно падают.

Переход от сокового к молочному производству в свое время уже проделал его конкурент «Вимм-Билль-Данн».

ИКЕА держится «Белой дачи»

ИКЕА начала строительство нового мегамолла совместно с агропромышленной компанией «Белая дача». Таким образом, шведы обезопасили себя на случай возможных трений с властью, которые у этой компании возникают с завидной регулярностью.

ПРИКРЫТИЕ Как объяснил СФ Виктор Семенов, председатель наблюдательного совета «Белой дачи» и депутат Госдумы, ИКЕА давно искала землю для очередной «Меги», а руководство агропромышленного холдинга — инвестиции для строительства торгово-развлекательного комплекса на принадлежащем компании участке, непригодном для сельского хозяйства. На этой неделе будет официально объявлено

о создании совместного предприятия. По данным СФ, шведы намерены вложить в «Мега Белую дачу» около \$300 млн и построить возле города Котельники крупнейший мегамолл в Европе площадью 240 тыс. кв. м. Часть мегамолла — магазин ИКЕА откроется уже в сентябре 2005-го, а к началу следующего года может заработать весь комплекс. В ИКЕА отказались комментировать подробности проекта и причины альянса. Но очевидно, что совместная работа с известным предпринимателем и депутатом поможет освободить шведскую компанию от проблем с чиновниками. В конце прошлого года ИКЕА уже столкнулась с «российской спецификой», когда подмосковные власти затяги-

ЗАО «АГРОФИРМА „БЕЛАЯ ДАЧА“»

(НА 31 ДЕКАБРЯ 2003)

ВЫРУЧКА (МЛН РУБ.)	415,028
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (МЛН РУБ.)	67,732
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (МЛН РУБ.)	50,698

ПО ДАННЫМ ИС СПАРК

вали открытие «Меги» в Химках, ссылаясь на газопровод, пролегающий под парковкой. И директор ИКЕА в России Леннарт Дальгрэн в интервью шведской газете Dagens Industri говорил, что ИКЕА, будучи западной компанией, является легкой мишенью для шантажа с целью получения взятки. Альянс с Виктором Семеновым, который находится в хороших отношениях с властями и даже загодя декларирует, что часть доходов от мегамолла «Белая дача» пустит на решение социальных проблем региона, может избавить шведов от подобных трудностей. Для «Белой дачи», как объяснил Семенов, уход в девелопмент является хорошим способом использовать территории, «непригодные» для основного бизнеса прежде всего из-за высоких тарифов на электроэнергию и газ вблизи Москвы. Для развития сельского хозяйства компания постепенно уходит в «глубокое Подмосковье» и на юг страны (в прошлом году «Белая дача» взяла в аренду тепличное производство в Кисловодске и там же планирует построить новый комбинат). По словам Семенова, часть прибыли от девелопмента компания инвестирует в свои агропромышленные проекты.

«Мириталь» изменил пельменный расклад

Компания «Мириталь» неожиданно стала лидером российского рынка пельменей, обогнав более известные брэнды «Дарья» и «Талосто». Как утверждают в самой компании, добиться этого ей удалось за счет сильной региональной дистрибуции.



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

КОНКУРЕНЦИЯ

Согласно опубликованному на прошлой неделе компанией GfK мониторингу российского рынкапельменей, «Мириталь» принадлежит 6,7% рынка в объемном выражении и 5,6% — в денежном. Ближайшие конкуренты отстают примерно в два раза. На марку «Сибирский гурман» приходится 3,4% в денежном выражении, на «Дарью» — 3,4%, на владимирский «Проком» — 2,9%, на «Талосто» — 2,6%. Компания «Мириталь» была основана в 1996 году. Объем продаж компании в 2004 году вырос на 48% по сравнению с 2003-м и составил \$52,5 млн. В целом объем рынкапельменей в прошлом году оценивается примерно в 500 тыс. тонн или \$700–750 млн. Как утверждает директор по маркетингу

«Мириталь» напелила столькопельменей, что внезапно стала лидером рынка

«Мириталь» Наталья Романова, основная доля продаж компании приходится на регионы. Главным конкурентным преимуществом, собственно, и стала широкая дистрибуторская сеть, нацеленная на региональное развитие. «Рынокпельменей очень фрагментирован, и на нем много мелких конкурентов, с которыми проще и дешевле бороться в регионах», — говорит Романова. — Почти у всех конкурентов, кроме, возможно, «Талосто», с региональной дистрибуцией есть определенные проблемы». В дальнейшем компания собирается акцентировать свое внимание на Москве и Питере.

В «Дарье» не уверены, что «Мириталь» смог их обойти. «Это в высшей степени сомнительно», — утверждает брэнд-менеджерпельменей «Дарья» Наталья Петрова. Однако аналитики придерживаются иного мнения. Наталья Одинцова, руководитель аналитического отдела ИК «Проспект», обращает внимание на то, что рынокпельменей сейчас очень конкурентен, а доли основных игроков невелики. Так что лидер вполне может меняться даже раз в год.

«Северсталь» проникнет в Европу

Компания «Северсталь» намерена завершить сделку по приобретению 62% акций итальянского производителя стали Lucchini SpA за 450 млн евро. Это даст ей возможность обойти высокие защитительные пошлины на европейском рынке.

ЭКСПАНСИЯ

В самой «Северстали» сейчас не подтверждают, но и не опровергают факт завершения сделки, к которой компания готовилась с декабря 2004 года. Lucchini, производящая 3 млн тонн стали и 2 млн тонн проката, прошлый год закончила с прибылью из-за повышения мировых цен на сталь. Однако работа в убыток в течение предыдущих лет заставила итальянскую компанию сначала последовательно продавать свои активы, а затем начать поиск стратегического инвестора. По некоторым данным, «Северсталь» может получить право довести свою долю до 70%. Тогда в собственности семьи Луккини останется 20% акций компании, которые она сможет продать только через два года. 10% акций распределены между банками-кредиторами и инвестиционными институтами. Lucchini — не первое зарубежное приобретение российского металлопроизводи-

«СЕВЕРСТАЛЬ»

(НА 31 ДЕКАБРЯ 2003)

ВЫРУЧКА (млрд руб.)	81,73517
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (млрд руб.)	24,55582
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (млрд руб.)	18,80903
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 09.02.05 (\$ млрд)	5,02188

ПО ДАННЫМ АГЕНТСТВА REUTERS

теля, на балансе которого, как отмечает аналитик ОФГ «Инвест» Александр Пухавев, может быть около \$1,5 млрд свободных средств. В прошлом году «Северсталь» купила также убыточную американскую компанию Rouge Industries, которая является прямым поставщиком Ford Motor Company. Теперь с этими активами консолидированная выручка «Северстали» в 2005 году может превысить \$8 млрд, что выведет ее в десятку крупнейших мировых производителей. Кроме того, «Северсталь» продолжает претендовать на приобретение контрольного пакета акций крупнейшего канадского металлургического предприятия Stelco, поставляющего продукцию DaimlerChrysler и General Motors.

По мнению аналитика ИФК «Метрополь» Дениса Нуштаева, «Северсталь» последовательно проводит стратегию по выходу на основные рынки сбыта, где существуют защитительные пошлины для российских производителей. Приобретение итальянской компании позволяет «Северстали» проникнуть на богатый европейский рынок. «Пошлины на определенные виды продукции в западных странах могут составлять до 40–60%, — отмечает эксперт. — Хотя на собственную продукцию «Северстали» пошлины, скорее всего, сохранятся, но теперь компания сможет часть продукции завозить в Италию и другие страны в качестве сырья и таким образом обойти высокие денежные сборы». **СФ**

Как подписаться на журнал «Секрет фирмы»

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ РЕДАКЦИЮ

Оформив подписку через редакцию, вы будете получать журнал в Москве с курьером по понедельникам до 12 часов, на московские домашние адреса и в регионы РФ – заказной почтовой бандеролью

ПОДПИСНОЙ КУПОН

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

Отметьте ☒ выбранный вами срок подписки.

Оплата за подписку со следующего месяца принимается до 20 числа текущего

Срок подписки	Стоимость подписки (руб.), включая НДС
<input type="checkbox"/> на 1 месяц	132

Внесите сумму, указанную в столбце «Стоимость подписки», в графу «Сумма» квитанции об оплате

Фамилия

Имя

Отчество

Почтовый адрес:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом корп. кв.

Телефон

Подпись

Дата

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ
для юридических лиц

Банковские реквизиты плательщика:

ИНН/КПП

Полное юридическое название

Юридический адрес

р/с

к/с

Банк

БИК

Заполните подписной купон

ФИЗИЧЕСКИЕ ЛИЦА

Заполните **ксерокопию** квитанции об оплате, оплатите в любом коммерческом банке и отправьте в редакцию вместе с подписным купоном

ЮРИДИЧЕСКИЕ ЛИЦА

Отправьте заполненный подписной купон по факсу (095) 267-37-68 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)

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

Платательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подпись 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

Платательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подпись 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:

прямой (095)267-3768, многоканальный (095)960-3118

Факс (095)797-3171 (круглосуточно)

Адрес электронной почты: podpiska@sf-online.ru

Подписчики из дальнего зарубежья могут оформить подписку через компании:

EAST VIEW Publications (095) 318-0937, www.eastview.com

ЗАО «МК-Периодика» (095) 681-9763, info@periodicals.ru

ООО «Корпоративная почта» (095) 953-9262, kpp@sovintel.ru

Можно также заполнить регистрационную форму на нашем сайте www.sf-online.ru (раздел «Подписка») или просто связаться с нами по телефону (095) 267-3768 и сообщить всю необходимую информацию

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ В ЛЮБОМ ОТДЕЛЕНИИ СВЯЗИ РОССИИ

Подписные индексы: **17400, 99657** – на полгода в каталогах агентства «Роспечать» и «Почта России», и **17600** – на полгода в Объединенном каталоге «Пресса России»

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ПОДПИСНЫЕ АГЕНТСТВА

В крупнейших городах России через альтернативные подписные агентства – список на сайте журнала «Секрет фирмы» www.sf-online.ru

персонал



менеджмент

сф №07, 21.02

Повысить эффективность можно не только инвестициями и наращиванием мощностей. Достаточно найти и устранить узкие места, определяющие производительность системы

маркетинг

сф №08, 28.02

«Не учите меня жить», — говорила людоедка Эллочка. Лучше, как известно, помогать людям материально. Но компаниям, которые создают новые товары, следует поступать точно наоборот

финансы

сф №09, 07.03

Финансовые показатели помогают оценить здоровье компании и предупреждают о возможных проблемах. Кроме того, при формировании такого набора всегда есть место творчеству

Лечение вовлечением Лучшее средство борьбы с корпоративными террористами

Технология Engagement брэндконсалтингового агентства Enterprise IG — лучшее средство

с50

Тонкая красная нить Шесть корпоративных добродетелей

Удаленность от головного офиса расслабляет менеджеров в регионах. Концепция «Красной нити», внедренная компанией Hilti, стала не только единым HR-стандартом, но и орудием борьбы с текучкой и субъективизмом при наборе персонала

с54

Деньги по индексу Как победить инфляцию

Самые продуманные системы мотивации бесполезны, если деньги, которые зарабатывают сотрудники, планомерно съедает инфляция. Одно из самых эффективных средств защиты персонала — индексация

с57

Лечение вовлечением

РАССКАЗЫВАТЬ ИСТОРИИ, РИСОВАТЬ КАРТЫ МЕСТНОСТИ И ВЫСТУПАТЬ В ЛЮБИТЕЛЬСКОМ ТЕАТРЕ. ВСЕ ЭТИ ЗАНЯТИЯ ЗАВОДСКОГО КЛУБА САМОДЕЯТЕЛЬНОСТИ МОГУТ СТАТЬ ВЕЛИКИМ ОРУЖИЕМ В ДОСТИЖЕНИИ ВЕЛИКОЙ ЦЕЛИ. НО СНАЧАЛА НАДО ПОВЕРИТЬ, ЧТО ПОТРЕБИТЕЛЬ ПЕРЕСТАЛ БЫТЬ КОРОЛЕМ, А ГЛАВНЫЙ РЕСУРС РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ — ЧЕСТНОСТЬ ПО ОТНОШЕНИЮ К ПЕРСОНАЛУ. ОСОЗНАВ ЭТО, ОДНА ИЗ КРУПНЕЙШИХ БРЭНД-БИЛДИНГОВЫХ КОМПАНИЙ ENTERPRISE IG ПЕРЕВЕЛА ФОКУС С ВНЕШНЕГО ПОТРЕБИТЕЛЯ НА ВНУТРЕННЕГО И СДЕЛАЛА СВОЕЙ ВИЗИТНОЙ КАРТОЧКОЙ ТЕХНОЛОГИЮ ENGAGEMENT.

Текст: Константин Бочарский

Однажды профессор Бирмингемского университета **Кевин Томпсон** решил отправиться в Лондон. Он остановился в отеле Chesterfield, который славился своими традициями и вышколенным персоналом. Персонал действительно оказался великолепным. Весь, кроме бармена. Он был неприветлив, несчастен и медлителен. Настолько медлителен, что решивший перед отъездом выпить чашечку кофе профессор Томпсон опоздал на самолет.

— Можете сказать, что я сам виноват. Можно было просто оставить недопитый кофе. Но я — впрочем, как и все — предпочитаю обвинять других. И в данном случае эти другие — сотрудники Chesterfield. А вот теперь вопрос: вернуться ли я туда когда-нибудь еще? Возможно. Но только чтобы дать им еще один шанс. И этот шанс — реальный актив отеля Chesterfield, реальная ценность, созданная его персоналом. Кроме, конечно, бармена.

Брэндинг в дыму

Кевин Томпсон — пионер организационной теории, в которой работник выступает в качестве «вну-



АННА МУЗЫКА

тренного потребителя» — internal customer, не менее важного, чем внешний. Эту взрывную концепцию Томпсон изложил в книге The Employee Revolution. Смысл ее следующий: «Чтобы донести обещание вашего брэнда до потребителя, работник должен полностью понимать и разделять ценности вашего бизнеса».

По мнению Томпсона, маркетологи слишком долго считали потребителя королем. Но сегодня компании повсеместно обнаруживают, что вся их тяжелая работа по внешнему брэндингу оказалась словно в дыму. Под его прикрытием внутренние террористы — вроде служащих из Enron, Arthur Andersen или Chesterfield — выключают весь этот брэндинг к чертям, чтобы жить в соответствии со своими ценностями, а не с теми, что принадлежат брэнду. В то же время персонал — огромная, восприимчивая группа агентов, способная привлекать потребителей, — до сих пор остается без внимания.

Книга Employee Revolution вышла 15 лет назад. С тех пор Кевин Томпсон успел заклеить позором отель Chesterfield, стать наиболее известным специалистом по внутреннему маркетингу, профессором Бирмингемского университета, получить аккредитации НЛП-практика и эксперта по тесту Майер-Бриггс. Некий испанский журнал даже назвал его одним из тринадцати величайших бизнес-гуру нашего столетия. Вместе с Гари Хамелом и Биллом Гейтсом.

А в 2003 году в одном из крупнейших в мире брэнд-билдинговых агентств Enterprise IG Кевин Томпсон создал подразделение, в котором странным

«У вас может быть прекрасные брэнд и лого и лучшая в мире стратегия. Но если работники не доносят это до покупателей, боюсь, все ваши усилия пригодятся, как помада горилле»



Enterprise IG — глобальное брендинговое агентство. Работает в 24 странах мира. Численность — 650 сотрудников. Входит в коммуникационную группу WPP. С 2004 года работает в России (аффилированный партнер — агентство «Кузьменков и партнеры»). Помимо брэнд-консалтинга фокусируется на повышении эффективности бизнеса через управление репутацией и отношениями со стейкхолдерами. Одно из активно развиваемых направлений — **Brand and Business Engagement** (повышение эффективности за счет вовлечения работников в ценности компании). Крупнейшие клиенты — **Vodafone, Pfizer, Electrolux**.

образом уживаются брендинг и управление персоналом — **Business and Brand Engagement**.

На круги своя

«У вас может быть прекрасный брэнд, прекрасное лого и лучшая в мире стратегия, вы можете производить фантастическое впечатление на людей, которые сталкиваются с вашим брэндом. Но если ваши сотрудники не доносят до покупателей это фантастическое содержание день ото дня, то, боюсь, все ваши усилия пригодятся, как помада горилле».

Терри Тирел, невысокий, сосредоточенный на чем-то важном человек, серьезен даже тогда, когда показывает, как горилла могла бы накрасить губы, если бы эта идея пришла ей в голову. Терри Тирел — директор европейского подразделения Enterprise IG. Чтобы начать разговор, он рисует на доске три пересекающихся круга. Похоже на олимпийскую символику, потерявшую два кольца из пяти. Или на пример из школьной программы про пересекающиеся множества.

Первый круг — стратегия. Ничего удивительного для консалтингового агентства. Странно было бы, если бы без нее обошлось. Второй круг — дизайн. Тоже в принципе понятно. «Дизайн — язык брэнда» — это довольно популяр-

ная идея. А вот с третьим кругом выходит заминка.

«Engagement» — пишет на доске Тирел, закрашивает область пересечения кругов и объясняет: «Здесь и возникает брэнд».

Передовики и отстающие

Одно из значений слова engagement — «вовлечение». С помощью этого термина в Enterprise описывают процесс социализации брэнда.

— Известно, что 68% потребителей уходят из-за плохого отношения персонала. 41% лоялен из-за хорошего отношения к ним. 70% строят свое отношение к продукту, основываясь на общении с другими людьми. Люди покупают товар не из-за того, как выглядит его упаковка, а на основе опыта, который они получают от общения с персоналом. Вот причины, почему так важно быть уверенным в связи ваших людей с целями организации и целями брэнда.

Эндрю Флинт обладает чувственной энергетикой. Наверное, такими должны быть удачливые продавцы тайм-шеров или врачи-психологи, решившие лечить стадионы людей.

Как ни странно, Эндрю Флинт никакого отношения к манипулированию сознанием не имеет. У него классическое бизнес-образование. В Enterprise пришел из сферы туризма. Занимался там маркетин-

гом и обнаружил огромную пропасть между декларируемыми принципами и тем, как компании — читай, персонал — вели себя на самом деле. Так родилась потребность восстановить справедливость. Так он начал работать в подразделении Business and Brand Engagement компании Enterprise IG.

Между тем Эндрю продолжает сыпать фактами. «Компании с глубоко преданными работниками за три года — с 1999-го по 2002-й — обеспечили совокупный доход акционеров втрое больший, чем компании с менее преданным персоналом. Главный в Великобритании ритейлер показал увеличение лояльности на один пункт, что привело к 9-процентному увеличению ежемесячных продаж в каж-

дом магазине — рост, стоящий 200 тыс. фунтов стерлингов. За последние пять лет компании, чьи сотрудники называли их лучшим местом работы, показали 25-процентный прирост стоимости акций и дивидендных выплат. Для сравнения: остальные — 6,3%».

Перестав жонглировать фактами, довольный произведенным впечатлением, Эндрю рисует сетку из четырех ячеек: «По вертикали — рациональное понимание, по горизонтали — эмоциональная связь (см. схему на стр. 53). Соответственно, весь персонал делится на четыре группы. „Наблюдатели“ — это те, кто принял поставленные задачи умом, но потерял эмоциональный драйв. У тех, кто оказался в квадрате „слабые связи“, низкая рациональная и эмо-



Центр
Административного
Менеджмента

**ДИСЦИПЛИНА, ИСПОЛНИТЕЛЬНОСТЬ
КАЧЕСТВО, ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ**

ВАШИ ПРИКАЗЫ БУДУТ ТОЧНО ИСПОЛНЯТЬСЯ

Подтверждено 10-летней практикой

Административная система управления
предприятием и группой предприятий

Высокоэффективная в условиях России

Семинары. Помощь во внедрении
www.new-management.ru (095) 280-80-18, 950-55-15

«За последние пять лет компании, чьи сотрудники назвали их лучшим местом работы, показали 25% прироста стоимости акций и дивидендных выплат. Другие — лишь 6,3%»

циональная вовлеченность. В лучшем случае они ждут, когда их включают в процесс. В худшем — саботируют. Мы их еще называем „барными обсуждальщиками“ — это те, от кого, придя в бар, вы всегда услышите жалобы на свою компанию. „Молчащие пушки“ — те, кто преисполнен страсти и энтузиазма в отношении вашего бизнеса, но потерял курс. Им не хватает рационального понимания стоящих перед ними задач. „Чемпионы“ — те, кто реально — и рационально, и эмоционально — включен в ваш бизнес и в ваш брэнд.

Интересный парадокс: исследование, которое Enterprise IG ведет среди английских компаний, показывает, что с небольшими отклонениями процентные соотношения между этими категориями от компании к компании практически не меняются. Средние же величины таковы: „Наблюдатели“ — 4%, „Слабые связи“ — 37%, „Молчащие пушки“ — 30%, „Чемпионы“ — 29%. Понимаете, в чем пробле-

ма: лишь треть вашей организации ведет вас вперед, а две трети тащат назад».

Вопросы на засыпку

Engaged employees take action — «вовлеченные работники действуют». Это не что-то вроде девиза технологии. А также один из отличительных признаков, с помощью которого можно определить, энгейджмент это у вас или что-то там еще. Есть и другие признаки. Сформулированы они в виде ответов, видимо, на особо оскорбительные для представителей Enterprise вопросы, нацеленные на сравнение уникальной технологии с безусловно менее глубокими инструментами управления. Например: «Энгейджмент — это не о том, как удовлетворить работника, и это не очередная система мотивации. Даже если добиться высокого уровня удовлетворенности, это не значит, что персонал будет действовать, чтобы помочь брэнду. Вовлеченный работник действует. Удовлетворенный может оставаться пассивным».

Или: «Энгейджмент — это не внутренний маркетинг. Задача маркетинга — выявлять потребности и удовлетворять их. Энгейджмент действует уровнем ниже: создает понимание рациональных и эмоциональных мотивов, обуславливающих поведение работника».

Еще: «Энгейджмент — не коммуникации. Энгейджмент работает вне коммуникации, и его цель — влиять на все факторы, которые действуют на поведение работника».

— Давайте я проведу вас через метод, который мы используем, чтобы разобраться в этом.

Кто же будет отказываться.

Слушали, постановили

Практическое внедрение технологии Engagement состоит из четырех основных этапов: понимание, воодушевление, действие, удержание. На первом этапе («понимание») компания должна определить ключевые группы воздействия. Этих групп, как правило, три:

1. «Задающие ритм»: создатели послания — руководители локальных подразделений компании.

2. «Разносчики вируса»: менеджмент, лидеры мнений, «дирижеры» (специалисты по HR и внутренним коммуникациям).

3. «Целевая аудитория»: люди «в рынке» — персонал, работающих с потребителем; маркетологи.

Главная задача воздействия — обрести на всех уровнях «информированных защитников». Тех, кто искренне и аргументированно будет поддерживать и продвигать изменения. Но для этого сначала надо выявить те самые эмоциональные и рациональные послы, которые программируют поведение персонала. В Enterprise такие послы называют мейк-апами (make up). На этом этапе главный инструмент агентства — story harvesting, внутренний информационный шпионаж. Сбор историй, сценариев из реальной корпоративной жизни. Несколько таких наглядных примеров, озву-

Брэнддинг с вовлечением

1_ ПОНИМАНИЕ

Цель: определить эмоциональные и рациональные послы, влияющие на поведение персонала компании; меры, способные вовлечь работников и изменить их поведение

Действия:

- Интервью с менеджментом, лидерами групп, работниками, клиентами
- Аудит корпоративной культуры, каналов коммуникаций, отношения работников
- Измерения (исследование Buy-in Benchmark)
- Сбор реальных историй из внутренней жизни компании, правдиво и полно иллюстрирующих ситуацию

2_ ВООДУШЕВЛЕНИЕ

Цель: создать вдохновляющую стратегию и план действий

Действия:

- Разработка иерархического сообщения, адаптированного для каждого уровня иерархии
- Разработка наглядной интерпретации сложных концепций (big picture development, journey mapping, landscape exercises)
- Создание бизнес-театра, чьи постановки бросают вызов принятым нормам

— Создание историй, легенд, анекдотов, иллюстрирующих основные принципы корпоративной морали

3_ РЕАЛИЗАЦИЯ

Цель: убедить ключевую аудиторию стать «информированной защитой»

Действия:

- Работа с целевыми группами: командами, обеспечивающими управление брэндом; зачинщиками, «разносчиками вируса»; командами, работающими с потребителем
- Коммуникационная деятельность: воодушевляющие книги, сторителлинг, сеть чемпионов
- Кампании по развитию офисной среды: наглядная агитация, онлайн-опросы, анкетирование

4_ УДЕРЖАНИЕ

Цель: перевести решение стратегических задач на операционный уровень. Добиться коренных, системных изменений в культуре и климате. Не позволить системе «отыграть назад»

Действия:

- Создание памяток, гидов и инструкций
- Номинации на звание «лучший»
- Тренинги в области повышения эффективности
- Итоговые замеры



«Понимаете, в чем проблема: лишь треть вашей организации ведет вас вперед, а две трети тащат назад»



МЕЖДУНАРОДНЫЕ НАБЛЮДАТЕЛИ

Источник: исследование Buy-in benchmark, проводимое в Великобритании.



Указаны средние значения по итогам опроса 55 369 сотрудников 15 организаций.

ченных перед топ-менеджментом, могут лучше любой академичной концепции точно обрисовать ситуацию: представить проблемы, выявить причины, описать настроения в коллективе, определить расстановку сил.

Время подслушивать истории, время рассказывать. На этапе «действие» на смену «сторихарвестингу» приходит «сторителлинг». На этот раз уже специально подготовленные истории запускаются обратно в коллектив. Это могут быть рассказы о рабочих героях (так было, например, в Vodafone) или корпоративные анекдоты, а то и просто слухи. Задача у них одна — задать требуемую модель поведения, донести в понятном виде ценности, которые необходимо внедрить в массы.

Кроме историй, в Enterprise очень любят карточки. На этом базируется другой инструмент — big picture development, что подразумевает изображение в графическом виде любых всеобщих и необъятных умом понятий вроде миссии, культуры, ценностей и пр. У big picture development есть и своя внутренняя градация. Скажем, journey mapping (ин-

формация излагается в виде карты путешествия) или landscape exercises (понятие раскрывается в виде карты местности). Такую карту в Enterprise IG изготовили для страховой компании International Insurance Broker. Путешествуя по ней, сотрудник компании в простой и доступной форме узнает все, что он должен знать о бренде. «Карта заставляет думать. В результате возникают идеи, аналогичные тем, какие вы получили бы от McKinsey за миллион долларов», — говорит управляющий директор компании International Insurance Broker.

Еще один перфекционистский инструмент — креативный бизнес-театр. Подобное шоу Enterprise устроил в компании Norwich Union Insurance. Поводом для беспокойства стали два тревожных слияния и увеличившееся давление со стороны рынка. Тем временем менеджмент среднего звена продолжал вести себя так, словно никакого слияния не произошло, и связи между коллегами, пришедшими из разных компаний, были крайне слабые. Креативный театр решил проблему за несколько не-

дель. Были сформированы «сборные труппы», которые получили задания поставить пьесы со злободневной корпоративной тематикой. Чтобы актерам было проще раскрыться, им предложили выбрать маски. В общем, вскоре проблема была вскрыта и изжита.

Закрепление достигнутого производится с помощью создания различных инструкций и гидов. Это могут быть инструкции по обслуживанию потребителей, памятки, хелпы, гиды и прочие корпоративные молитвенники. Заканчивается все опять же замесами. Например, тем же анализом эмоциональной и рациональной вовлеченности. «Engagement — технология, дающая измеряемые результаты», — говорит Эндрю Флинт.

Повестка дня

«Совершенно точно, что Engagement станет главной концепцией на ближайшие два или три года», — считает Рита Клифтон, председатель совета директоров Interbrand, чуть ли не главного конкурента Enterprise IG.

Консалтинговое агентство Archer Young включает Engagement в эволюционную цепь величайших управленческих доктрин. «Шестидесятые были посвящены развитию производства, семидеся-

тые — эффективным продажам, восьмидесятые — изощренному маркетингу, девяностые — выверенным стратегиям, а главный ресурс повышения эффективности этого десятилетия придется на развитие персонала и вовлечение его в ваш бизнес и бренд», — говорит CEO компании Джемей Нейл.

Что же ждет компании по истечении этого десятилетия? «Организации уйдут от пушистых фраз, подобных „жить брендом“, программ, нацеленных на внутренний брендинг, и душещипательных штампов вроде корпоративной социальной ответственности», — категоричен Кевин Томпсон. — Мы уйдем от смертельно нудного понятия „управление знаниями“, от манипулирования интеллектуальным капиталом людей без их искреннего на то желания. Организации должны адресовать свою коммуникацию обоим группам потребителей — как внешней, так и внутренней. И эта коммуникация будет открытой, честной и интегрированной. А если понадобится, то и в цвете, и в определенном стиле — такие месседжи лучше воздействуют. А сам маркетинг начнет брать столько ответственности за щедро раздаваемые обещания, сколько персонал захочет и сможет донести до потребителя». **СФ**



Business Accounting Group Финансовый аутсорсинг

Услуги

- бесплатная первичная экспертиза состояния учета в организации
- постановка и ведение бухгалтерского и налогового учета
- сдача отчетности в налоговые органы и государственные внебюджетные фонды
- предоставление комплекса аудиторских, юридических и других услуг в области консалтинга

109004, Москва, ул. Николаямская, д. 28/60
тел. (095) 502-9925, e-mail: sales@ufs-bag.ru
www.ufs-bag.ru

Тонкая красная нить

ОТКРЫВ В РОССИИ 24 ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА, НО ТАК И НЕ ВНЕДРИВ ЕДИНЫЕ СТАНДАРТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, КОМПАНИЯ HILTI СТОЛКНУЛАСЬ С ВЫСОКОЙ ТЕКУЧКОЙ КАДРОВ И СЛОЖНОСТЯМИ С ДАЛЬНЕЙШИМ ПОВЫШЕНИЕМ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ФИРМЫ. РЕШИТЬ ПРОБЛЕМУ ПОЗВОЛИЛА КОНЦЕПЦИЯ «КРАСНОЙ НИТИ». ШЕСТЬ ПРОСТЫХ ПРИНЦИПОВ ЛЕГЛИ В ОСНОВУ УНИВЕРСАЛЬНОГО ИНСТРУМЕНТА ОТБОРА И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА.

Текст: Андрей Вырковский

Компетентная ошибка

Пять лет назад российское подразделение Hilti удачно опоздало. Система оценки персонала по компетенциям, разработанная головным подразделением и предназначенная к внедрению во всех филиалах, в России так и не была внедрена до конца. Как выяснилось позже, для местного Hilti это было лучшим вариантом.

Список из 20 компетенций Hilti, по которым менеджеры должны были проводить оценку, был неудобным инструментом. Кроме профессионалов по управлению персоналом оценивать сотрудников должны были и линейные менеджеры — а для них разбираться в тонкостях системы было очень сложно. «Чтобы объяснить, как нужно работать, составили огромный словарь, в котором было дано краткое описание каждой компетенции», — говорит Елена Козлова, директор по персоналу Hilti в 2003 — 2004 годах. — Мало того, после каждого собеседования менеджер должен был заполнить формы проведения интервью с комментариями по всем компетенциям. Объем работ был огромен».

Но России повезло. Местная сеть региональных представительств росла слишком быстро, и это мешало внедрению сложного продукта. А к тому времени, когда процесс стабилизировался, недостатки системы увидели и в головном офисе.

Тем не менее единая система управления персоналом российскому отделению была нужна. Каждое представительство жило своей собственной жизнью.



Елена Козлова адаптировала HR-технологии Hilti к российским условиям

Заказы, поступающие от Hilti, временами ставили рекрутинговые агентства в тупик: менеджеры из головного офиса формулировали рекрутерам одни требования, а при собеседованиях на местах выяснялось совсем другое. Следствием чего стали длительный (до 40 дней) срок закрытия вакансий, высокая текучка кадров, субъективизм менеджмента на местах. В итоге Hilti, тратившая на обучение и адаптацию каждого нового сотрудника отдела продаж около \$10 тыс., теряла каждый год до 30% персонала. Так что решение штаб-квартиры систематизировать и в России управление персоналом оказалось весьма своевременным.

Как работает сито

Перед российским филиалом были поставлены масштабные задачи:

- привить корпоративную культуру Hilti во всех региональных филиалах компании;
- интегрировать подразделения в одну структуру;
- снизить уровень текучки;
- ускорить процедуру подбора персонала;
- внедрить систему развития сотрудников.

Новую методику назвали красиво — концепция «Красной нити»: предполагалось, что она станет краеугольным камнем всех HR-процедур, применяемых компанией. «Она пройдет сквозь них, как красная нить», — говорили менеджеры Hilti.

«Даже если бизнес-результаты претендента отличны, но реализация целей по „Красной нити“ хромает, повышения не дожидаться»



Корпорация Hilti основана в 1941 году в княжестве Лихтенштейн. Является одной из ведущих компаний мира в области производства профессионального строительного оборудования (объем продаж более \$2,5 млрд, количество работников — свыше 14 тыс.). Поставляет продукцию в более чем 120 стран мира. Основные конкуренты — компании Bosch, Makita. В России Hilti работает с 1993 года, занимаясь прямыми продажами и сервисным обслуживанием. Сейчас в стране открыто 24 региональных представительства. Общее число сотрудников российского подразделения Hilti составляет около 400 человек.

Даже сейчас некоторые менеджеры не расстаются с табличкой, схематично изображающей концепцию «Красной нити» — разноцветный пазл, кусочки которого обозначают основные аспекты концепции. На просьбу передать табличку в редакцию как наглядное пособие отвечают категорическим отказом: «Для меня это реликвия».

Компетенции, зафиксированные компанией Hilti в предыдущей системе, не пропали даром: они стали базой для выработки сокращенного набора новых, более общих характеристик. По выражению Елены Козловой, «компетенции поместили в воронку и просеяли через сито». На выходе получили шесть основных аспектов:

- понимание бизнеса;
- достижение целей;
- понимание и определение того, что требуется сделать;
- развитие себя и других;
- работа в команде;
- профессионализм.

«Чем меньше критериев оценки, тем проще работать специалистам», — объясняет **Татьяна Лобанова**, партнер группы компаний „Топ-менеджмент консалт“. — Выделение нескольких ключевых для компании аспектов значительно ускоряет процесс работы с персоналом и делает ее более качественной». Сейчас во время оценки, проводимой на всех этапах работы с персоналом — наборе, горизонтальных и вер-

тикальных перемещениях, менеджеры Hilti пользуются только основными критериями.

Новые наборы

Первым шагом по внедрению концепции стала перестройка системы подбора кандидатов. Елена Козлова, занимавшаяся адаптацией «Красной нити» к российским условиям, провела презентации новой системы для всех региональных менеджеров и руководителей функциональных служб — в целом на это ушло около полугода.

Чтобы помочь менеджерам проводить интервью, специалисты компании подготовили оценочную форму, в которую внесли приблизительный список вопросов. По результатам беседы менеджеры выясняют, насколько у кандидата развиты тестируемые качества, выставляют по каждому из них оценку по пятибалльной шкале и записывают свои комментарии. Оценка «три» означает, что кандидат полностью соответствует ожиданиям компании, «пять» — он практически идеален.

Четкого «проходного балла» при наборе сотрудников не существует: для компании важнее баланс оценок, отсутствие «провалов» по тестируемым качествам. «Правда, на каждом этапе оценки на первое место выходят определенные критерии», — говорит **Ольга Князева**, менеджер по подбору и разви-

тию персонала Hilti. — Например, во время собеседования при трудоустройстве требовать от кандидата понимания бизнеса Hilti сложно — тут будет достаточно оценки „один“. Но если впоследствии человек захочет занять должность регионального менеджера по продажам либо директора по продажам, оценок „один“, „два“ или „три“ будет явно мало».

Интересно, что у Hilti существует еще одна процедура оценки при приеме на работу — профессиональные тесты и тесты способностей. Но служат они дополнительным инструментом: решение о приеме на работу принимается в первую очередь на основании интервью по «Красной нити».

Система подбора персонала стала более структурированной и объективной, и вскоре после внедрения концепции «Красной нити» менеджеры Hilti обнаружили дополнительный эффект: из-за того, что запросы рекрутерам удалось четко формализовать, срок закрытия вакансий сократился более чем вдвое — до 14 дней.

Эффективное развитие

«Красная нить» должна была пройти через все этапы работы с персоналом — и следующим шагом по реализации концепции стало внедрение системы RMP (performance management process, процесс управления эффективностью).

Внешне система RMP напоминает стандартные методики управления по целям: каждый квартал руководитель обсуждает с подчиненным достигнутые результаты, запланированные в начале периода, проводится оценка и ставятся цели на следующий квартал. Но процедура оценки разбита на две части: одна — анализ выполнения планов по бизнес-целям (привязанных к доходу, объему клиентской базы и т. п.), а вторая — оценка по шести аспектам «Красной нити».

«Ежеквартально руководитель с подчиненным определяет два аспекта «Красной нити», над которыми сотруднику следует поработать. Ставят цели и намечают план действий по их достижению», — рассказывает Елена Козлова. —

ПО ВОПРОСАМ РАЗМЕЩЕНИЯ РЕКЛАМЫ В РУБРИКЕ CLASSIFIED

обращайтесь к Майе Иванниковой по тел.: (095) 960-3128, 797-3171, 960-3118

ДЕЛОВОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

ООО (упрощенка) без долгов 778-03-84

ВНИМАНИЮ МЕНЕДЖЕРОВ ПО РЕКЛАМЕ

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



Приглашаем высококвалифицированных специалистов по продаже рекламных площадей.

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

оклад+проценты
соцпакет
карьерный рост

контактный телефон (095) 960 31 28, факс (095) 504 17 31
e-mail: reklama@sf-online.ru

Менеджеры Hilti обнаружили дополнительный эффект: благодаря тому, что удалось четко формализовать запросы рекрутерам, срок закрытия вакансий сократился более чем вдвое

В конце квартала руководитель оценивает по пятибалльной шкале, насколько подчиненному удалось добиться успеха». Например, если сотрудник постоянно залезает на территорию коллеги и „крадет“ его клиентов, значит, у него недостает навыков работы в команде. Если все нормально (оценка не ниже «трех») — в следующем квартале аспекты могут поменяться. Если сотрудник «проваливается», то опять будет работать над прежними аспектами, но цели и планы действий могут быть уже другими.

Фактически оценка бизнес-целей тоже укладывается в концепцию «Красной нити» (аспект «достижение целей»). Но из-за важности она была вынесена в отдельный блок. «Компания работает на результат, — комментирует Ольга Князева. — Было бы странно, если бы при оценке мы не учли этого».

Новая система оценки косвенно связана с системой материального стимулирования: для менеджеров в качестве одного из критериев премиальной системы принято «управление сотрудниками». И до

30% квартальной премии руководителя зависит от того, как он и его подчиненные выполняют цели «Красной нити».

Карьерные мотивы

Кроме размера заработной платы следование концепции «Красной нити» влияет и на скорость карьерного роста.

«Все результаты оценок хранятся в базе данных, — говорит Ольга Князева. — При открытии новой вакансии менеджер анализирует информацию и принимает решение о переводе. И даже если бизнес-результаты претендента отличны, но реализация целей по „Красной нити“ хромает, повышения не дожидаться». «Как и всем, мне хочется подниматься по карьерной лестнице, — рассказывает **Юлия Керсновская**, менеджер по административным вопросам Hilti. — Поэтому постоянно прокручиваю в голове, какие из аспектов „Красной нити“ у меня слабы. Так я готовлюсь к оценке».

«Красная нить» также стала фундаментом системы стратегического развития сотрудников, предусматривающей подготовку кадрового ре-

зерва для занятия руководящих позиций, перевод менеджеров на ключевые должности — в том числе и в зарубежные отделения компании.

Потенциальные кандидаты могут попасть в своеобразный «кадровый резерв», если оценки по достижению бизнес-целей и целей, входящих в «Красную нить», целый год были в среднем не менее «четырёх». Причем желателен устойчивый прогресс. «Идеальный вариант, — говорит Елена Козлова, — если кандидат работает с градацией оценок „три“ — „четыре“ — „пять“».

Анализ того, как сотрудники соблюдают правила «Красной нити», — основа практикуемой в Hilti горизонтальной ротации персонала, в том числе и при переводе за рубеж. «„Красная нить“ помогает выявить тех, кто умеет работать над своими слабыми сторонами, — поясняет Елена Козлова, — а таким людям гораздо легче эффективно работать на новом месте».

В качестве примера госпожа Козлова приводит историю карьерного роста сотрудников Hilti: от технического консультанта в России — до менедже-

ра по маркетингу в Великобритании, от финансового контролера — до специалиста по внедрению системы SAP в штаб-квартире компании.

Результативное вышивание

— Когда на первом тренинге я рассказывала о «Красной нити», — рассказывает Елена Козлова, — один из руководителей успешного регионального филиала спросил: «Зачем нам все эти сложности? Показатели у нас хорошие, люди не уходят...» Я ответила: погодите, через полгода сами скажете спасибо.

— И как, сказали?

— Да. Через некоторое время этот человек сам констатировал: сотрудники, получившие возможность с помощью руководителя исправить свои недочеты, стали лучше относиться к работе. Результаты команды выросли, атмосфера в подразделении улучшилась.

Были и более осязаемые результаты. После запуска систем, основанных на «Красной нити», текучка снизилась на 35%: если в начале 2003 года она достигала 28%, то сейчас — менее 18% в год. И продолжает снижаться.

В российском подразделении концепция «Красной нити» внедрялась практически с чистого листа. Наверное, потому хорошо прижилась. Ежегодно Hilti проводит опрос сотрудников, разработанный консалтинговой компанией Watson Wyatt. В него входят 60 вопросов — сотрудники оценивают свою работу и свое окружение. После подведения результатов каждый локальный офис получает свой рейтинг. И если до внедрения концепции российский явно отставал, имея результат 17 баллов (средний по всем подразделениям — 19), то сейчас HR-менеджеры филиала Hilti в России имеют все основания гордиться: рейтинг отечественного подразделения достиг отметки 22 балла. **СФ**

По ниточке

Ситуация: Компания развивает сеть региональных представительств. В каждом из них — свой подход к набору и управлению персоналом.

Проблемы:

- высокая текучка;
- разные стандарты работы в представительствах;
- трудности с подбором персонала.

Решение: Формирование единой платформы для методов оценки и развития персонала («Красная нить»), в основе которой лежат шесть главных показателей. Далее:

- создание методологии подбора персонала на основании оценки по «красной нити»;
- внедрение схемы PMP (performance management process — управление достижениями), предусматривающей регулярную оценку персонала по шести аспектам «красной нити»;
- разработка систем стратегического развития сотрудников, регламентирующих карьерный рост и горизонтальные перемещения (в том числе и переводы за рубеж).

Результат:

- снижение текучки на 35%;
- уменьшение срока закрытия вакансии с 40 до 14 дней;
- изменение имиджа Hilti как работодателя (в рейтинге, основанном на опросах сотрудников, российское подразделение оказалось в числе лучших).





Деньги по индексу



ЦЕНЫ РАСТУТ, КУРСЫ ВАЛЮТ МЕНЯЮТСЯ, РАБОЧАЯ СИЛА СТАНОВИТСЯ ВСЕ БОЛЕЕ ДЕФИЦИТНОЙ. ЗНАЧИТ, ЗАРПЛАТЫ РАБОТНИКОВ ДОЛЖНЫ УВЕЛИЧИВАТЬСЯ. САМЫЙ ПРОСТОЙ И, КАК ВЫЯСНЯЕТСЯ, СОЦИАЛЬНО-СПРАВЕДЛИВЫЙ СПОСОБ РЕШЕНИЯ ЭТИХ ПРОБЛЕМ — ИНДЕКСАЦИЯ. КАК ПРАВИЛЬНО ПОВЫШАТЬ ЗАРПЛАТУ? Текст: Андрей Вырковский

Индексация заработной платы — система корректировки дохода работника в зависимости от изменения среднего уровня потребительских цен в экономике. По сути, задача индексации — восстановление справедливости. Но эта благородная цель почти не достижима. Цены растут неравномерно и поскольку структура потребления у разных категорий населения неодинакова, объем индексации теоретически необходимо рассчитывать индивидуально.

На практике есть несколько показателей, по которым можно судить о росте цен и соответственно планировать индексацию (см. схему на стр. 58 — 59):

1_Индекс потребительских цен (публикуется ежемесячно). При его расчете учитываются изменения цен на определенную группу товаров и услуг;

2_Величина прожиточного минимума (публикуется ежеквартально). Определяется изменением цен на товары и услуги, входящие в так называемую потребительскую корзину. Суммируются также обязательные платежи и сборы.

Перечень товаров и услуг, на основе которого рассчитывается прожиточный минимум, короче, чем используемый при выведении индекса потребительских цен. Например, при определении потребительской корзины из платных услуг учитываются лишь жилищно-коммунальные и транспортные, а при расчете индекса потребительских цен — еще и бытовые услуги, услуги связи, образования, медицинские и т. п.

Частный случай снижения покупательной способности зарплат — изменение курсов валют. По оценкам экспертов, до 40% российских компаний номинируют зарплаты в валюте, как правило, в долларах. За 2004 год курс доллара упал более чем на 5%. С учетом рублевой инфляции, которая превысила 11%, покупательная способность таких зарплат снизилась приблизительно на 15%. «Формально за это

никто не несет ответственности, — говорит **Олег Кузнецов**, эксперт компании „Пачоли“. — Рискуют обе стороны. Когда курс доллара устойчиво рос, сотрудники были довольны, а работодатели несли потери. Сейчас наоборот. Но, к сожалению, для работников это не аргумент».

При всем благородстве целей у индексации, как способа управления персоналом, есть один существенный недостаток — отсутствие гибкости. «Если индексация — социальный инструмент, зачем механически поднимать зарплату и так социально защищенным топ-менеджерам и менеджерам среднего звена?» — спрашивает **Елена Занегина**, директор по персоналу компании «Шатура». Поэтому многие компании вводят в обиход термин «частичная» или «локальная индексация» — повышение зарплат лишь некоторым категориям сотрудников.

«Индексация зарплат — область, которая крайне слабо регулируется российским законодательством», — говорит **Елена Чернова**, специалист компании ПАКК. К примеру, на Украине законодательно установлено, что индексация денежных доходов граждан должна проводиться, если величина индекса потребительских цен превысила порог индексации, установленный в размере 101%.

В России с законами «повезло» лишь работникам, занятым в государственном секторе экономики: индексация их заработных плат регламентируется нормативно-правовыми актами правительства Российской Федерации. Для остальных существуют лишь декларированные нормы права, закрепленные в статье 134 Трудового кодекса. Определение того, когда и как индексировать зарплату, в коммерческом секторе отдается на откуп работодателю, который может зафиксировать условия, порядок и размер выплат в следующих документах:

- коллективный договор;
- соглашение с профсоюзами;
- социальный кодекс;
- положение об оплате труда.

Причем работодатель имеет право этого и не делать. «Заставить работодателя подписать коллективный договор нельзя, — говорит Олег Кузнецов. — Конечно, он не имеет права уклоняться от переговоров о его заключении — на этот случай предусмотрена административная ответственность. Но если стороны не согласуют условия, договор может быть так и не подписан». «Поэтому, как правило, данный инструмент используется на крупных предприятиях, где работодатели обычно идут навстречу профсоюзам», — добавляет Елена Чернова.

КАК ИНДЕКСИРОВАТЬ ЗАРПЛАТУ

ВЫБОР НАПРАВЛЕНИЯ ИНДЕКСАЦИИ



Изменение ситуации на рынке труда →

Изменение курсов валют →

Рост потребительских цен →

Инфляция →

РАСЧЕТ



Расчет рыночной составляющей

Если зарплаты в определенном сегменте рынка труда пошли вверх, индексировать (повышать) их придется, чтобы избежать оттока кадров. «Научный подход» к определению среднерыночного уровня зарплат — анализ salary survey. Наиболее распространенный — собственная информация о рынке.

Расчет колебаний курсов валют

Главный официальный ориентир — прогноз Центробанка. По его оценке, повышение реального эффективного курса рубля в 2005 не превысит 8%. Эксперты называют наиболее вероятным коридором 4–7%.



«Вообще, критической планкой может считаться падение курса на 10%. Но когда курс доллара снизился до 29 рублей, в одном из подразделений компании, где заработные платы номинировались в долларах, уже раздался ропот»

Олег ПЕТРОВ
директор по персоналу
«Силовых машин»

Расчет роста потребительских цен

Два основных показателя:
— индекс потребительских цен (публикуется ежемесячно)
— величина прожиточного минимума (публикуется ежеквартально). Эти два показателя различаются составом товаров и услуг, входящих в расчетную группу. Нелегко догадаться, что значение «прожиточного минимума» значительно скромнее индекса потребительских цен. И тот, и другой рассчитываются как для России в целом, так и для отдельных регионов.

Расчет инфляционной составляющей

Главный официальный ориентир — правительственный прогноз годового уровня инфляции (8,5% на 2005 год). Правда, итоговый показатель может отличаться от прогнозного. Например, в 2004 году он составил 11,7% против предсказанных правительством 10%. Скорректировать официальную оценку можно с помощью аналитиков. Согласно их прогнозам, инфляция в 2005 году составит от 10% до 13%.



«В 2004 году инфляция должна была превысить 10%, и мы запланировали две индексации, каждый раз с повышением зарплаты на 6%»

Олег ПЕТРОВ
директор по персоналу
«Силовых машин»

При всем благородстве целей у индексации как способа управления персоналом есть один существенный недостаток: отсутствие гибкости



ВКЛЮЧЕНИЕ В БЮДЖЕТ СРЕДСТВ НА ИНДЕКСАЦИЮ



Определение доли ФОТ

Чаще всего целью индексации становится один показатель, например, инфляция. Но, как правило, сумма в бюджет все же закладывается с определенным «запасом прочности». Например, при прогнозируемой инфляции в 8–8,5% многие компании отводят на индексацию более 10% ФОТ. В случае резких изменений на рынке труда этого запаса хватит, чтобы оперативно скорректировать зарплаты, не перекраивая бюджет.



«В середине года уговорить акционеров выделить на индексацию деньги практически невозможно. Подобную решимость им может придать только массовый отток персонала»

Дмитрий ГОЛЬТВЕГЕР
заместитель директора департамента
HR-консалтинга компании «Борлас»

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВРЕМЕНИ ИНДЕКСАЦИИ



Календарная индексация

Не зависит от инфляции и ситуации на рынке. Проводится раз в год или каждое полугодие.

- + предсказуемость (как для работодателя, так и для сотрудников);
- + возможность четкого планирования;
- + удобство и простота начисления;
- плохо реагирует на изменение внешней среды.

Индексация по критериям

Компания определяет «порог индексации» — значение критерия (курс рубля, индекс инфляции и пр.), по достижении которого запускается механизм индексации.

Сезонная индексация

Вариант календарной индексации



«Мы непременно индексируем заработные платы в марте-апреле. Это как раз начало сезона, спрос на нашу продукцию растет. Так мы не только сохраняем сотрудников, но и привлекаем новых»

Екатерина ТЮТЮНИКОВА
директор по персоналу компании
«Русский продукт»

ОФОРМЛЕНИЕ ИНДЕКСАЦИИ

Оформление приказа

В приказе указывается, что в соответствии с ростом потребительских цен (изменением величины прожиточного минимума, МРОТ) зарплаты сотрудников будут увеличены в определенной пропорции.

Изменение регулирующих документов

Изменение положения об оплате труда, пересчет тарифной сетки, изменение трудовых договоров.



«При желании работодатель может создать внутренний документ, в котором оговорит, что если индекс потребительских цен вырос, например, на 5% — курс спускается, зарплаты повышаются».

Анна АБРОСИМОВА
эксперт компании «Борлас»

HR как точная наука



УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ — ОДНА ИЗ ДЕЛИКАТНЫХ СФЕР, ГДЕ ВСЕ ДЕЛАЕТСЯ «НА КОНЧИКАХ ПАЛЬЦЕВ». РАБОТА ДЖЕРАЛЬДА КОУЛА «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ» ПРЕДНАЗНАЧЕНА ДЛЯ ТЕХ, КТО СЧИТАЕТ HUMAN RESOURCES MANAGEMENT ТОЧНОЙ НАУКОЙ. **Текст: Андрей Вырковский**



**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
В СОВРЕМЕННЫХ
ОРГАНИЗАЦИЯХ**

**КОУЛ ДЖ.
М.: «ВЕРШИНА», 2004
ОБЛОЖКА / ПЕР. С АНГЛ. / 352 С.**

Книги, посвященные исключительно управлению персоналом, редко становились прорывами. Тот, кто жаждал великих откровений в искусстве управления людьми, получал их в трудах Фредерика Тейлора, Тома Питерса, Джона Коттера и других гуру классического менеджмента.

В результате большинство HR-трудов пишется по единому рецепту: обобщить все, что сделано раньше, добавить немного практики (скажем, примеров из собственного опыта) и приправить все это драйвом — для остроты.

Книга Джеральда Коула не исключение. Разве что эмоций а-ля «Бизнес в стиле фанк» почти нет. Но, судя по тому, что книга выдерживает уже пятое издание, старания автора читатели (или издатели?) оценили. И Коул терпеливо доработывает ее под новые условия: «Содержание претерпело ряд изменений, отражая более широкую концепцию управления персоналом в организации». При таком подходе сомневаться не приходится: еще пара лет — и появится обновленная версия.

Целевая аудитория «Управления персоналом в современных организациях» — HR-специалисты того ранга, который системные администраторы называют «продвинутый юзер». Если пособия класса «Как правильно проводить интервью» и «Как оценить эффект от обучения» давно пройдены, самое время брать за Коула.

Книга Джеральда Коула основана на трудах классиков, многие главы и называются без изысков: «Макгрегор и лидерство», «Танненбаум и Шмидт», «Ренсис Ликерт». Например, рассказ о теориях обучения автор начинает с Платона и доводит до концепции самообучающихся организаций. Краткое описание теорий, несколько авторских таблиц. Разобрались? Можем идти дальше.

Цитат и отсылок к трудам гуру так много, что на первый взгляд «Управление персоналом в современных организациях» кажется простой компиляцией. Не редкость фразы вроде «обу-

чение должно быть комплексным (Гагн), зависеть от потребностей индивида и организации (Роджерс) и должно основываться на эксперименте и практике (Колб)».

Но без систематизаторов и популяризаторов не было бы и классиков. Редкие практики пытались лично разобраться в оригинальных трудах мэтров менеджмента и психологии. В конце концов, самые любознательные могут и по краткому изложению выбрать понравившееся, а потом заняться его детальным изучением и применением.

Имея в качестве бэкграунда идеи классиков, Коул сводит воедино большую часть технологий управления персоналом. Недостаток многих HR-пособий — многословие и размытость рекомендаций. У Джеральда Коула такой проблемы нет: все, что ему известно о HR-методиках, он упаковывает в схемы и алгоритмы. В итоге читатель получает готовые инструкции для применения. «Можно привести следующий пример организационного положения о найме...», «Типичная схема использования аналитических методов (оценки должностей) выглядит следующим образом...» — вот излюбленный автором стиль изложения.

Чтобы концепция «всеобъемлющего труда» не страдала пробелами, авторский коллектив редакции внес в «Управление персоналом в современных организациях» целый ряд глав, посвященных российскому трудовому законодательству. Адаптация к местным условиям не прошла бесследно: эта часть книги резко отличается от остальных по стилю и носит исключительно прикладной характер.

Многие до сих пор считают HR-теории вторым эшелонem общего менеджмента. Книга Джеральда Коула — хорошее лекарство для скептиков. После ее прочтения сомнения читателей тают: управление персоналом все-таки настоящая наука. Как и положено, с историей, теорией и практическим применением. **сф**



ЛИДЕРЫ РОЗНИЧНЫХ ПРОДАЖ					
№	НАЗВАНИЕ КНИГИ	АВТОР	ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ	ОБЪЕМ ПРОДАЖ, ШТ.*	ЦЕНА, РУБ.**
1	ДАО ТОУТА: 14 ПРИНЦИПОВ МЕНЕДЖМЕНТА ВЕДУЩЕЙ КОМПАНИИ МИРА	ЛАЙКЕР ДЖ.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2005	412	338–390
2	ИСКУССТВО ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА. КАК ОЦЕНИТЬ ЧЕЛОВЕКА ЗА ЧАС	ИВАНОВА С.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	370	128–154
3	ИСКУССТВО ЗАКЛЮЧАТЬ СДЕЛКИ	ТРАМП Д.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2005	259	256–310
4	БИЗНЕС В СТИЛЕ ФАНК. КАПИТАЛ ПЛЯШЕТ ПОД ДУДКУ ТАЛАНТА	НОРДСТРЕМ К., РИДДЕРСТРАЛЕ Й.	СПб: СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ, 2003	248	578–715
5	КАК СТАТЬ ПЕРВОКЛАССНЫМ РУКОВОДИТЕЛЕМ. ПРАВИЛА ПРИВЛЕЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ ЛУЧШИХ СПЕЦИАЛИСТОВ	ФОКС ДЖ.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	232	139–173
6	МОТИВАЦИЯ НА 100%. А ГДЕ ЖЕ У НЕГО КНОПКА?	ИВАНОВА С.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	213	165–185
7	СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ: НА МАРШРУТЕ ВНЕДРЕНИЯ	БРАУН Б.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2005	211	433–500
8	КАК СТАТЬ БОГАТЫМ	ТРАМП Д., МАКИВЕР М.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2005	210	259–310
9	ОТ ХОРОШЕГО К ВЕЛИКОМУ. ПОЧЕМУ ОДНИ КОМПАНИИ СОВЕРШАЮТ ПРОРЫВ, А ДРУГИЕ НЕТ...	КОЛЛИНЗ ДЖ.	СПб: СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ, 2003	197	578–714
10	МОТИВАЦИЯ В СТИЛЕ ЭКШН. ВОСТОРГ ЗАРАЗИТЕЛЕН	КОБЬЕЛЛ К.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	192	119–144
11	КАК СТАТЬ ГЕНЕРАЛЬНЫМ ДИРЕКТОРОМ. ПРАВИЛА ВОСХОЖДЕНИЯ К ВЕРШИНАМ ВЛАСТИ В ЛЮБОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	ФОКС ДЖ.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	191	129–144
12	КАЙДЗЕН: КЛЮЧ К УСПЕХУ ЯПОНСКИХ КОМПАНИЙ	ИМАИ М.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2005	153	338–390
13	БОГАТЫЙ ПАПА, БЕДНЫЙ ПАПА	КИЙОСАКИ Р., ЛЕКТЕР Ш.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2003	153	120–148
14	ДЕЛАЙ ТО, ЧТО ПРОПОВЕДУЕШЬ.	МАЙСТЕР Д.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	140	425–474
15	ГЕМБА КАЙДЗЕН. ПУТЬ К СНИЖЕНИЮ ЗАТРАТ И ПОВЫШЕНИЮ КАЧЕСТВА	ИМАИ М.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	140	342–377
* СУММАРНЫЙ ОБЪЕМ РОЗНИЧНЫХ ПРОДАЖ КНИГИ ЗА ЯНВАРЬ 2005 ГОДА В МАГАЗИНАХ, УЧАСТВУЮЩИХ В ПРОЕКТЕ «КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА».					
** ДИАПАЗОН ЦЕН В МАГАЗИНАХ, ПРЕДЛОЖЕНИЕ КОТОРЫХ ОТРАЖЕНО НА САЙТЕ WWW.SF-ONLINE.RU (РАЗДЕЛ «КНИГИ»).					

С ПОМОЩЬЮ САЙТА WWW.B4B.RU ВЫ СМОЖЕТЕ:

- оформить заказ на любую книгу, упомянутую в «Секрете фирмы», и он будет передан на исполнение одному из следующих магазинов-партнеров: «Альпина» (www.alpbook.ru) «Библион» (www.biblion.ru) «Бизнес-книга» (www.bizbook.ru) «Бизнес-пресса» (www.bpress.ru) «Болеро» (www.bolero.ru) «Озон» (www.ozon.ru) «Топ-книга» (www.top-kniga.ru)
- найти любую другую книгу и узнать цену на нее в таких магазинах, как: «Бизнес-книга» (www.bizbook.ru) «Болеро» (www.bolero.ru) «Топ-книга» (www.top-kniga.ru)
- прочитать рецензии на деловую литературу или написать свою рецензию, которая может быть опубликована в «Секрете фирмы».

ВЫ ТАКЖЕ МОЖЕТЕ ОБРАТИТЬСЯ В ОДИН ИЗ СЛЕДУЮЩИХ МАГАЗИНОВ-ПАРТНЕРОВ И, ПРЕДЪЯВИВ ДАННЫЙ НОМЕР ЖУРНАЛА, ПОЛУЧИТЬ 5-ПРОЦЕНТНУЮ СКИДКУ НА ЛЮБУЮ КНИГУ, УПОМЯНУТУЮ В «СЕКРЕТЕ ФИРМЫ»:

В МОСКВЕ

- * «Бизнес-книга» ул. Тверская, 12/2 (095)101-3511
- «Библио-Сфера» ул. Марксистская, 9 (095)270-5217
- «Москва» ул. Тверская, 28 (095)229-6483
- «Библио-Сфера» Рязанский просп., 99 (095)371-9418
- В Астрахани** «Библио-Сфера» ул. Володарского, 12 (8512)22-4721
- В Барнауле** «Книжный мир» Социалистический просп., 117а (3852)22-8818
- В Белгороде** «Книгомир» ул. Чернышевского, 6 (0722)32-1249
- В Бийске** «Книжный двор» ул. Васильева, 38 (3854)33-2387
- Во Владивостоке** «Книжный червь» просп. Красного Знамени, 59 (4232)49-1182
- В Воронеже** «Библио-Сфера» просп. Революции, 32 (0732)72-7345
- В Екатеринбурге** «Книжный мир» ул. 8 марта, 8 (3432)71-1887
- В Иркутске** «Книги на Чехова» ул. Чехова, 19 (3952)27-5472
- «Продолжить» ул. Байкальская, 172 (3952)51-3070
- В Казани** «Книгомир» ул. Кремлевская, 21 (8432)92-8460

В Кемерове «Книгомир» Октябрьский просп., 53/2 (3842)35-0876

В Краснодаре «Мир книг» ул. Буденного, 147 (8612)55-1814

В Красноярске «Книжный причал» ул. Сурикова, 12 (3912)27-5389

«Книжный причал» ул. Николаева, 15 (3912)24-4607

«Книжный меридиан» ул. Дубровинского, 52а (3912)27-1429

В Мурманске «Глобус» Театральный бульвар, 8 (8152)47-3996

В Нижнем Новгороде «Деловая книга» ул. Б. Покровская, 60 (8312)30-2086

«Книжный мир» просп. Ленина, 72 (8312)58-0111

В Новгороде «Новгородский дом книги» наб. Александра Невского, 26 (8162)66-0860

В Новосибирске «Деловой мир» ул. Советская, 4а (3832)22-0321

«Сибирский дом книги» Красный просп., 153 (3832)26-6239

«Центр учебной литературы» ул. Станиславского, 2/1 (3832)40-3625

В Омске «Книжный мир» ул. Масленникова, 2 (3812)30-4792

«Книжный мир» ул. Ленина, 17/19 (3812)24-3254

В Орле «Книгомир» пл. Поликарпова, 10 (0862)47-1421

В Пензе «Книгомир» ул. Московская, 63 (8412)55-1485

В Перми «Мир книг» ул. Ленина, 47 (3422)12-4644

«Книгомир» ул. Сибирская, 25 (3422)12-2455

В Ростове-на-Дону «Мир книги» Ворошиловский просп., 33 (8632)62-5461

«Книжный мир» ул. Шеболдаева, 97/2 (8632)95-3559

«Книгомир» Буденновский просп., 7 (8632)62-4078

В Рязани «Книгомир» ул. Краснорядская, 25/82 (0912)20-5566

В Самаре «Мир книги» ул. Куйбышевская, 126а (8462)32-9814

«Книгомир» ул. Ново-Садовая, 106 (8462)70-3739

«Чакон» ул. Чкалова, 100 (8462)42-9628

В Санкт-Петербурге * «Дом деловой книги» Литейный пр. 17/19 (812)273-7155

В Саратове «Книжный мир на Кирова» просп. Кирова, 32 (8452)27-9184

«Библио-Сфера» ул. Вольская, 81 (8452)24-1884

В Сочи «Книгомир» ул. Горького, 54 (8622)60-9159

В Ставрополе «Книжный мир» ул. Мира, 337 (8652)35-4790

«Книжный мир» ул. Доваторцев, 21 (8652)74-0732

В Сыртыте «Книгомир» ул. Республики, 74а (3462)24-2371

В Томске «Книжный мир» ул. Ленина, 141 (3822)51-0716

«Книгомир» ул. Ленина, 15 (3822)41-8243

В Тюмени «Книжная столица» ул. Республики, 58 (3452)46-2923

«Книгомир» ул. Тульская, 4 (3452)31-1160

В Улан-Уде «Книжная планета» ул. Бабушкина, 15 (3012)33-0908

В Уфе «Книгомир» просп. Октября, 25 (3472)24-9365

«Библио-Сфера» ул. 50 лет СССР, 12 (3472)24-2371

В Чебоксарах «Библио-Сфера» просп. Ленина, 38 (8352)21-1641

В Челябинске «Книжный мир» ул. Кирова, 90 (3512)33-1958

В Череповце «Библио-Сфера» ул. Верещагина, 45/1 (8202)57-2148

НАКОНЕЦ, ВЫ МОЖЕТЕ ЗАКАЗАТЬ ДЕЛОВУЮ ЛИТЕРАТУРУ ПО ТЕЛЕФОНАМ (095)267-3768, ПО ФАКСУ (095)771-6185 ИЛИ ПО ЭЛЕКТРОННОЙ ПОЧТЕ B4B@SF-ONLINE.RU.

с61



Чистая почта
Без спама, без вирусов, без баннеров

Яndex

почта
mail.yandex.ru



ТИМОФЕЙ ЯРКАМБЕК

ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ

Банки

- 64_БОРЬБА ЗА ДОВЕРИЕ** // Словесные перепалки сторонников общих фондов банковского управления и ПИФов становятся все ожесточеннее. Но это битва близнецов / **РАСКЛАД**
- 68_СРЕДСТВА ОТ ВАЛЮТНОЙ КАЧКИ** // Нынешние колебания валют заставляют вспомнить середину 1990-х. Но и методы защиты от них тоже ничуть не изменились / **ИНСТРУМЕНТ**
- 70_БОЛЬШОЕ ВНИМАНИЕ К МАЛЕНЬКИМ КРЕДИТАМ** // Банки почти не дают денег малому бизнесу. Привычку придется менять / **ТЕНДЕНЦИИ**

БОРЬБА ЗА ДОВЕРИЕ

Общие фонды банковского управления (ОФБУ) и паевые инвестиционные фонды (ПИФ) — яростные конкуренты на рынке коллективного инвестирования. Жесткость соперничества, правда, проявляется пока лишь в накале споров сторонников и противников двух этих финансовых инструментов. На практике ПИФы и ОФБУ сегодня похожи как близнецы-братья. — Текст: Иван ФЕДОРЕНКО, Сергей КАШИН Фото: Евгений ДУДИН

Взгляд назад

История соперничества ОФБУ и ПИФов началась еще в 1997 году. Тогда, через год после выхода на экономическую сцену ПИФов, родились банковские фонды.

И ОФБУ, и ПИФы относятся к инструментам коллективного инвестирования. Пайщики вносят деньги в общий денежный котел, средства из которого вкладываются на финансовом рынке профессиональными инвестиционными управляющими. Пайщики получают свои деньги и свою долю в доходе, когда решают покинуть фонд.

В середине 1990-х все ожидали всплеска интереса к коллективному инвестированию: население должно было получить доступ к инвестированию в ГКО, никаких других инструментов на рынке тогда не было. Центробанк, ревниво отслеживающий успехи Федеральной комиссии по ценным бумагам, в ведении которой находились паевые фонды, тоже решил создать структуру для этих целей.

Евгения Лазарева (АЗИПИ) призывает ОФБУ раскрывать информацию о себе, только так можно завоевать доверие

В тот период ОФБУ количественно даже обогнали ПИФы. «ОФБУ сразу же завоевали популярность среди банков, которые к 1998 году зарегистрировали более 120 фондов», — говорит руководитель аналитического отдела Ассоциации защиты информационных прав инвесторов (АЗИПИ) **Евгения Лазарева**. Значительнее был и объем денег в управлении. Ведь соперники ОФБУ воспринимались как наследники нежизнеспособных чековых инвестиционных фондов. Очень немногие продвинутые клиенты знали о существовании в США сверхупешной индустрии mutual funds, с которых и копировались российские ПИФы. Банки же были на подъеме.

Но в августовский кризис ОФБУ пострадали больше ПИФов, и вплоть до 2003 года о них ничего не было слышно. «Дело в том, — комментирует главный эксперт департамента управления активами МДМ-Банка **Аркадий Островский**, — что до 1998 года банки не придавали серьезного значения ОФБУ как бизнесу, а делали их под ожидаемый взрыв интереса на рынке коллективных инвестиций, к которому хотели быть готовы

заранее. Поэтому в кризис большую часть ОФБУ закрыли. У банков оказалась масса других хлопот». Собственно, стать серьезной силой за два предкризисных года не получилось ни у детища ФКЦБ, ни у продукта ЦБ. К счастью для банков, репутация ОФБУ серьезно не пострадала. «Проблем с возвратом денег из ОФБУ не было, иначе о них стало бы широко известно, — считает начальник отдела доверительного управления активами банка „Зенит“ **Сергей Матюшин**. — Механизм хранения денег пайщиков на счетах в ЦБ, отдельно от средств остальных вкладчиков и вне конкурсной массы при банкротстве, обеспечивал высокую степень защиты». И когда на рынке заговорили о возрождении системы коллективного инвестирования и новой волне клиентов ПИФов, банкиры снова вспомнили о своих фондах.

Близнецы на марше

С возрождением ОФБУ возобновились и споры, какой из инструментов лучше. И главное — кого из них ждет более светлое будущее. Пока ПИФы лидируют. Сейчас на рынке действует, по данным АЗИПИ, 45 ОФБУ и, по дан-



ным Национальной лиги управляющих, 275 паевых инвестиционных фондов. Соотношение средств под управлением — 1:26 (4,2 млрд руб. против 109,7 млрд руб.).

Кто же победит в итоге? У ОФБУ, по словам Евгении Лазаревой, вообще нет аналогов в мировой практике. При этом mutual funds в США ворочают триллионами. Но результат спора о лидере в борьбе за деньги пайщиков зависит от ответа на другой, более широкий, вопрос. Построит Россия финансовую систему «а-ля Германия» с безраздельной властью банков? Или американскую, где первые роли играет фондовый рынок и 70% населения (большая часть как раз через паевые фонды) владеют акциями компаний? Однозначный ответ россий-

ская экономика пока не дала. Кстати, и в Америке результат борьбы банков и рынка был не всегда очевиден: паевые фонды США расцвели в тот самый период, когда банки были придавлены «правилом Q», запрещавшим платить высокие проценты по

товар не всегда понимает, куда отдает деньги. Люди знают, что есть банковские депозиты, некоторые знают, что есть акции и облигации, а про другие инструменты большинство просто не слышало», — говорит Аркадий Островский. Потенциальный ин-

эксперт по инвестиционным фондам The PBN Company **Максим Капитан**, учитывая «рыночных» вкладчиков паевых фондов — то есть тех, кто сам туда пришел, а не попал «переводом» из чековых фондов. Таких, по мнению Максима Капитана, насчиты-

СЕГОДНЯ РАЗНИЦЫ МЕЖДУ ДВУМЯ ВИДАМИ ФОНДОВ не существует — по крайней мере, в практической деятельности

вкладам. Так что итог битвы в России может быть любым. Пока же и фондовый рынок невелик, и банковская система откровенно слабая.

Безусловного доверия вкладчиков, которое и станет главным фактором успеха, до сих пор никто не завоевал. «Значительная часть инвес-

вестор просто идет в то место, о котором он больше знает.

Сейчас ПИФы гораздо шире рекламируются и у них значительно больше пайщиков: более миллиона в отличие от нескольких тысяч у ОФБУ. Отрыв в популярности вроде бы значительный. Но корректнее, как считает

валяется лишь около 70 тыс. Это число ежегодно удваивается, но и динамика роста ОФБУ достаточно велика. По данным АЗИПИ, за 2004 год их количество выросло почти в два раза (с 25 до 45), как и капитал в управлении (с 1,9 млрд руб. в конце 2003 до 4,2 млрд руб. в 2004 году). Бан-

КРЕДИТНЫЕ КАРТЫ — УВЕРЕННОСТЬ В ЗАВТРАШНЕМ ДНЕ

В развитых странах Европы и США пластиковые банковские карты с установленным кредитным лимитом являются нормой жизни. В последнее время и в России все большую популярность получает этот вид потребительского кредитования.

Обычно препятствием для потенциальных заемщиков является достаточно долгий срок рассмотрения кредитных заявок в банках. Также бывают случаи, когда в кредит нужно взять стоимость товара не полностью, а какую-то небольшую недостающую часть.

Что делать, если у вас нет времени ждать ответа из банка (стандартный срок рассмотрения составляет около одной недели), экспресс-кредит не подходит из-за больших сроков, на которые он предоставляется (как минимум три месяца) и фиксированного минимального размера кредита, а деньги вам нужны срочно?

Одним из вариантов решения сложившейся проблемы является «кредит до зарплаты».

В чем суть этого банковского продукта? Чем это выгоднее обычного кредита?

На эти вопросы отвечает заместитель председателя правления СДМ-БАНКа **Дмитрий Осипов**

Если ранее кредитные лимиты устанавливались только VIP-клиентам банка или клиентам, предоставившим поручительство организации — работодателя, то теперь сделать свою банковскую карту кредитной может любой владелец карты СДМ-БАНКа. Правда, есть единственное условие — сумма ежемесячных поступлений на карточный счет (например, заработной платы) должна быть не менее \$500. В этом случае банк по заявлению клиента устанавливает на карту кредитный лимит в размере 50% от суммы регулярных поступлений. Погашается кредит автоматически, за счет очередного поступления денежных средств на счет, что также очень удобно.

Такой вид кредитования намного удобнее стандартного процесса полу-

чения кредита, поскольку не нужно заполнять большого количества бумаг, не нужно предоставлять никаких справок о доходах и других документов, обычно необходимых для получения кредита.

Сделать свою карту кредитной очень просто. Нужно просто позвонить по телефону и ответить на вопросы оператора. Существуют и альтернативные способы установления кредита — через интернет, с сайта банка, по электронной почте или через курьера в том случае, если клиент является сотрудником компании, обслуживающейся в нашем банке, и получает на пластиковую карту зарплату. Вы также можете, заполнив заявление, лично отдать его любому операционисту в любом отде-

лении банка, при этом никаких специальных документов для получения кредита не требуется.

С этим новым продуктом СДМ-БАНК выходит на активно развивающийся рынок микрокредитов. Обычно кредиторами здесь выступают знакомые, соседи, сослуживцы. Само название — «Кредит до зарплаты» — четко отражает суть услуги — кредиты на мелкие суммы, за которыми раньше, как правило, в банк не обращались.

Подводя итоги, можно сказать, что банковские карты с установленным кредитным лимитом СДМ-БАНКа — наиболее легкий и выгодный вариант получить кредит на неотложные и личные нужды.

ки при желании вполне могут наверстать этот не такой уж и большой разрыв, используя возможности своей филиальной сети и сложившихся брендов. «Приходит человек в банк и видит на стенде брошюры. Вот есть депозит „Новогодний“ — 12% годовых, а вот — продукт фонда, скажем, „Стабильный“, который принес в прошлом году 30% годовых. Дальше выбор большинства клиентов очевиден. И замечание, что прошлая доходность не гарантирует будущей, их не остановит», — моделирует распространенную схему поведения клиентов Аркадий Островский.

В общем, легкой борьбы за клиента ПИФам никто не обещал. ОФБУ вполне могут перехватить лидерство.

Банковское беззаконие

Но дьявол, как известно, кроется в деталях — и только за счет различий одна из форм победит в дальнейшей борьбе. Правда, именно в дальнейшей, так как сегодня разницы между двумя видами фондов почти нет — по крайней мере, в практической деятельности.

Отличия есть в юридических документах. Все ростки будущей победы одного из инструментов — ПИФов или ОФБУ — там уже заложены. Законодательство по паевым фондам гораздо обширнее. Их деятельность регулируется законом № 156 «Об инвестиционных фондах» и большим количеством инструкций ФСФР. ОФБУ же работают пока лишь на основе Инструкции Банка России № 63 от 1997 года. «Есть закон о банках и банковской деятельности, — рассказывает Аркадий Островский. — В нем прописано, что операции банков по доверительному управлению относятся к разряду небанковских и должны быть урегулированы отдельным законом. Проблема в том, что отдельного

федерального закона нет — есть инструкция, которая является подзаконным актом». В бедности законодательства есть и плюсы, и минусы.

Война на пять фронтов

Всего существует пять пунктов, по которым фонды конкурируют друг с другом. Вот они:

1. Налоговые споры

Этот пункт борьбы может серьезно изменить расклад на рынке. Решение налоговиков, с которым они пока не до конца определились, может ослабить конкурентоспособность ОФБУ. Дело в том, что вопрос налогообложения их пайщиков однозначно законом не решен. С ПИФами все ясно: пайщик выплачивает подоходный налог только в тот момент, когда покидает фонд. Практически все ОФБУ взимают налоги по той же схеме — после положительного ответа на запрос в местную налоговую инспекцию.

Однако небольшой риск, что налоговая служба потребует платить налог ежегодно, остается. 13% форы — очень значительная сумма даже для такого растущего рынка, как наш. Большинство банкиров предпочитают не замечать проблему. Но она все-таки есть. «Существует письмо от МНС, которое разъясняет, что ОФБУ могут брать налоги по схеме ПИФов, — комментирует Максим Капитан. — Но, как показывает опыт, наличие подобных писем — ниже уровня „Доводим до сведения каждого территориального отделения“ — не всегда спасает. Местная налоговая может посчитать и иначе».

2. Надежность и любовь

Мировая практика доверительного управления такова, что государство очень активно в эту сферу вмешивается. Инвестор, который вкладывает, скажем, в ПИФ, может быть полнейшим профаном

Сергей Матюшин (банк «Зенит») уверен, что привычка к дисциплине защитит банки от ошибок лучше ограничений

в науке инвестирования. Защитить его от махинаций должно государство. В связи с этим деятельность mutual funds, аналогов ПИФов, везде серьезно контролируется. Надежность — дополнительный аргумент для того, чтобы сделать положительный выбор. И если ставить знак равенства между подробностью законодательной базы и надежностью, российские ПИФы имеют здесь преимущество. В законодательстве о паевых фондах большое внимание уделено тому, какие ценные бумаги и в каких пропорциях могут приобретать разные виды фондов. Есть запрет на покупку бумаг аффилированных лиц, когда управляющая компания не может вкладывать деньги пайщиков в бумаги родственных структур. Но на самом деле с надежностью ПИФов все не так радужно. При отсутствии деления российских бумаг на бумаги инвестиционного качества и высокорискованные приходится полагаться на квалификацию управляющей компании, а не на регулирование со стороны государства.

К тому же банкиры уверены, что в ОФБУ защита вкладчиков тоже серьезная. Михаил Гонопольский, аналитик казначейства СДМ-банка, говорит: «ОФБУ имеет отдельный баланс, корреспондентский счет в ЦБ и отдельный счет Депо, что позволяет исключить использование банком средств фонда в своих целях, а вложение в ценные бумаги банка и его дочерние структуры запрещено». Сергей Матюшин уверен, что из-за по-

Аркадий Островский (МДМ-банк) считает, что российский пайщик в большинстве своем не ведает, что творит



стоянного контроля ЦБ финансовая дисциплина и риск-менеджмент в банках по определению выше и дополнительные меры не нужны.

3. Инструментальный ящик

Более широкий выбор инструментов у банковских фондов активно пропагандируется. Мол, ОФБУ могут вкладывать в большой перечень ценных бумаг и других инструментов, больше бумаг — больше возможностей для маневра и диверсификации вложений, а это ведет к более высокой доходности и надежности. Из запретных для паевых фондов инструментов, по словам Михаила Гонопольского, ОФБУ могут почти свободно, при наличии соответствующей лицензии, инвестировать в иностранные ценные бумаги, валюту, драгоценные металлы, производные фининструменты.

Идействительно, больший перечень ценных бумаг дает значительную свободу рук. Управляющие компании ПИФов постоянно жалуются: рынок настолько бедный, что вкладывать некуда — 8—10 акций компаний «голубых фишек» да небольшой выбор надежных облигаций. И тут, правда, возможности банков больше. «ОФБУ без проблем могут инвестировать в финансовые инструменты, номинированные практически в любых валютах», — поясняет вице-президент инвестиционного банка «Траст» **Александр Чернятин**. — Таким образом можно избежать валютных рисков и уходить в более надежные ценные бумаги иностранных эмитентов». Клиенты ПИФов пока имеют возможность — и то далеко не всегда — перемещаться из фонда в фонд одной управляющей компании. Например, при желании могут перевести бесплатно деньги из более рискованного фонда российских акций в консерватив-

ИЗ ЗАПРЕТНЫХ ДЛЯ ПАЕВЫХ ФОНДОВ инструментов ОФБУ могут при наличии соответствующей лицензии инвестировать в иностранные ценные бумаги, валюту, драгоценные металлы, производные фининструменты

ный фонд российских облигаций.

С другой стороны, разрешение маржинальной (в кредит) торговли и покупки производных бумаг, потеря на которых без нормального контроля за рисками можно огромные суммы, — это для массового вкладчика серьезный минус. Тем более что неаккуратная работа с производными российскому фондовому рынку уже известна. Право покупать производные роднит ОФБУ с хедж-фондами, основное требование к которым на Западе — возможность получения свободного доступа к ним только квалифицированных инвесторов, из тех, кто собаку на фондовом рынке съел. Но и в вопросе выбора инструментов спорить пока не о чем. Практика показывает, что подавляющее число ОФБУ включают в портфель те же акции и облигации, что и ПИФы.

4. Кто больше даст

Противостояние будет и в предложении более высокой доходности. Представители ОФБУ считают, что у них здесь есть серьезное преимущество. «ОФБУ более дешевые в обслуживании», — говорит Александр Чернятин, — так как у них нет необходимости привлекать спецдепозитарий, аудитора (что обязаны делать ПИФы) и содержать отдельную управляющую компанию. Все эти услуги им предоставляет банк». Это должно снизить нагрузку на средства фонда. Впрочем, эти расходы никуда не исчезают, бесплатного сыра не бывает. Просто руководство банка может выбирать,

на кого из потребителей эти расходы «повесить». К тому же с увеличением средств в паевом фонде эта сумма, скорее всего, будет все тоньше размазываться и становиться все более незаметной отдельному вкладчику.

Что касается так называемой нагрузки — вычетов из вносимой и изымаемой суммы — то они и в ПИФах, и в ОФБУ близки по размерам. Такой вывод можно сделать из анализа данных на сайтах банков и управляющих компаний. Нагрузка используется, по словам Сергея Матюшина, как механизм для стимулирования «длины» паев: сумма вычетов максимальна для того, кто хочет внести деньги менее чем на год, и минимальна для тех, кто держит деньги в фонде более трех лет. Это общее правило для большинства фондов.

Доходность — один из важнейших показателей — у разных видов фондов пока не отличается кардинально. Многие фонды, предпочитающие вложения в акции — вне зависимости от принадлежности, в этом году потерпели убытки или получили невысокую доходность. Сравнить же данные за более длительный период не получается: история большинства ОФБУ слишком коротка.

5. Быстро дал — быстро взял

Воевать в будущем фонды будут и за легкость «выхода». Чем опытней пайщик, тем более важна для него будет ликвидность. На практике здесь кардинальных отличий пока тоже нет. Сергей Матюшин из банка «Зенит» (ОФБУ этого банка в 2004 году

были самыми доходными) говорит, что деньги у них можно забрать, как правило, на следующий день после подачи заявления. Подавляющее число ПИФов укладывается в три дня. Это общий по рынку стандарт, такой же срок действует, например, и в фондах СДМ-банка.

Правда, тут у ПИФов больше перспектив. Их пай — ценная бумага. И, значит, может легко торговаться на фондовом рынке. Когда-нибудь это станет серьезным преимуществом. Но пока пай, торгующийся на бирже, всего лишь экзотика, к тому же экзотика малоликвидная.

Минимальная сумма для «входа», как можно судить на основе анализа, выше у ОФБУ. «Сегодня вступление в ОФБУ обходится от 1000 руб. до 300 тыс. руб., — отмечает Евгений Лазарева. — Если говорить о средних показателях по рынку, то наиболее часто встречается минимальная сумма инвестирования в 30 тыс. руб.». К примеру, по словам **Юрия Морозова** из банка «Петрокоммерц», минимальный взнос для трех разных фондов этого банка составляет от 100 тыс. до 2,5 млн руб. Большинство ПИФов, по информации Максима Капитана, делают «входной билет» подешевле — от \$100 — 300, хотя средний размер пая все-таки выше — \$2 тыс.

Кто, ПИФы или ОФБУ, будет лидером — определится в ближайшие лет пять. Пока же выбор между ними не является чем-то судьбоносным. Окончательную точку поставят сами клиенты. Которым могут помочь налоговики или законодатели. **СФ**

СРЕДСТВА ОТ ВАЛЮТНОЙ КАЧКИ

От скачков валютных курсов на внешнем и внутреннем рынках страдают не только импортеры и экспортеры, но и компании, которые продают свою продукцию лишь внутри страны, и даже сотрудники, работающие за оклад. Российские банки предлагают корпоративным клиентам несколько способов застраховаться от колебаний валютных курсов.

— Текст: Ирина КУЗЬМЕНКО



ТИМОФЕЙ ЯРЫАМБЕК

Сами виноваты

Наиболее чувствительны к перепадам настроения мировых валют, конечно, компании — участники внешне-экономической деятельности, импортеры и экспортеры. На Западе специально для них существует развитый рынок производных финансовых инструментов, позволяющий зафиксировать курс той или иной валю-

ты для какой-либо сделки или платежа в будущем. Российский рынок подобных инструментов, деривативов (в которые входят фьючерсы, форварды и валютные свопы), умер после 1998 года. И виной тому слабая квалификация российских участников и поведение российского суда.

В 1998 году после резкого обесценения рубля многие

российские банки вынуждены были объявить дефолт по взятым на себя обязательствам поставки долларов по форвардным контрактам доллар—рубли, которые они заключили до кризиса. Ну а российские суды признали тогда форварды сделками-пари, не подлежащими в нашей стране судебной защите. Таким образом, легитимность подобных операций была поставлена в России под сомнение. Естественно, это серьезно подкосило рынок.

Интерес к деривативам после кризиса был не так уж велик: в стабильные и предсказуемые отношения рубля и доллара новая валюта, евро, какое-то время не вмешивалась. «Но в последние два года количество компаний, обеспокоенных вопросом хеджирования и заинтересованных в данной услуге, неуклонно растет», — отмечает **Сергей Козлов**, вице-президент Пробизнесбанка. — И это нормально: когда происходит резкое изменение валютных курсов, люди начинают думать о том, как им избежать потерь от этих колебаний». Немногие компании, из-за колебаний цен на «своим» международном рынке серьезно занимающиеся риск-менеджментом (ска-

жем, «Норникель»), пользовались преимущественно услугами западных банков — и западными рынками производных. Российские кредитные организации, во-первых, опасались возвращаться на рынок, на котором серьезно обожглись их коллеги, а во-вторых, они не имели возможности перекрыть свои риски по взятым обязательствам по причине отсутствия развитого рынка этих инструментов. Отечественный рынок деривативов остается слабо развитым и по сегоднешний день. Он ждет более четкой правовой базы и появления на рынке серьезных игроков — маркетмейкеров.

Мне фьючерс, срочно

Российские банки, являющиеся членами секции срочного рынка Московской межбанковской валютной биржи (ММВБ) — основной российской площадки по торговле деривативами, предлагают два вида финансовых инструментов для хеджирования валютных рисков: форварды и фьючерсы. На развитых западных рынках существует и третий инструмент — валютные свопы, однако в России данный сектор рынка практически отсутствует.

Сегодня самыми надежным способом снизить риски компании от колебания валют, по мнению экспертов, является приобретение валютного фьючерса (на доллар США и евро). Фьючерсными контрактами на покупку валюты торгуют всего на двух площадках: кроме ММВБ, их можно купить на Санкт-Петербургской валютной бирже (СПВБ). «Чаще всего этой услугой, хеджированием, пользуются предприятия, у которых есть валютные контракты, — говорит Сергей Козлов. — Хеджирование помогает более точно прогнозировать доходы и расходы компании, пусть и за счет отказа от части дохода».

Фьючерс — это биржевой продукт с четко определенными сроками жизни, со стандартными условиями по срокам и суммам. Покупатель фьючерса должен внести в расчетный центр биржи так называемую депозитарную маржу, а при неблагоприятном движении курса (например, роста курса доллара по отношению к рублю) — вариационную маржу, которая гарантирует исполнение обязательства по купленному фьючерсу перед продавцом. Если курс падает, то вариационную маржу вносит продавец.

В упрощенном виде механизм использования фьючерса выглядит так: компания заключает сделку на поставку нужного количества евро за рубли, скажем, через месяц. Курс на момент сделки, допустим, 36 рублей за евро. Если через месяц курс составит 37 рублей за евро, то компания сэкономит по рублю на каждом евро. С миллиона евро экономия составит 1 млн рублей. С другой стороны, если курс упадет до 35 рублей за евро, то потери компании составят те же самые 1 млн рублей.

В силу того, что предприятие выходит на рынок с по-

мощью участника биржевых торгов, оно заключает договор о хеджировании на определенный период. После чего банк на этот срок покупает на ММВБ фьючерсы, соответственно, в расходы компании входит еще и комиссия. «Так как хеджирование в России еще толком не развито, точный размер комиссии назвать сложно, он каждый раз определяется индивидуально», — рассказывают в Пробизнесбанке.

Несмотря на преимущества фьючерса, более распространены на рынке форварды. Торгуются они вне биржи. Основной недостаток форвардных сделок в том, что избежать потерь при негативном для компании изменении валютного курса невозможно: продать его на рынке нельзя. Это снижает уровень ликвидности компании, поскольку форвард не может быть отменен. Если платеж в евро, на который заключался форвардный контракт, оказывается перенесенным на более поздний срок, то компания в любом случае в назначенное время должна поставить банку рубли в обмен на евро. Фьючерс же торгуется на бирже каждый день, что позволяет владельцу при активных спекуляциях продать его до даты исполнения.

Впрочем, разница между форвардом и фьючерсом ничтожно мала. Ликвидность рынка фьючерсов очень низкая. По итогам января 2005 года, в секции срочного рынка ММВБ по фьючерсам на доллар США было зарегистрировано 50 сделок, а оборот по ним составил 5,9 млрд рублей (210 400 контрактов).

Не моем, так катаньем

Из-за отсутствия нормального рынка деривативов — самого цивилизованного способа бороться с потерями от колебаний валютного рынка — компании пользуются дедов-

скими методами. Например, они давно научились нивелировать валютные риски с помощью мультивалютных счетов, которые называются так потому, что при их использовании средства компании переводятся из валюты в валюту. «Однако застраховать свои средства от курсовых разниц со 100-процентной гарантией компания может одним способом: вообще не иметь свободных средств, — говорит представитель мебельной фабрики „Шатура“ **Вадим Бахтов.** — Она должна тут же вкладывать все деньги в развитие или жить займы, то есть брать кредиты под бизнес-планы».

Но даже не имея свободных средств, компании попадают под риски колебания курса доллара при исчислении зарплат своих сотрудников. Как известно, большинство окладов в российских компаниях либо выдаются, либо начисляются в американской валюте. Сейчас, по свидетельствам банкиров, все больше компаний изобретают и используют различные схемы, делающие зарплату менее зависимыми от курса американской или, реже, европейской валюты. «Эта тенденция началась примерно год назад, когда некоторые корпоративные клиенты стали отказываться от так называемых валютных схем выплаты зарплаты. При этом они „диверсифицировали“ зарплату, оставив конвертируемую часть в долларах США или евро, а значительную часть в рублях», — комментирует глава управления по работе с физическими лицами Райффайзенбанка **Александр Колошенко.**

Как правило, подобные решения — внутреннее дело компаний. Банки, обслуживающие корпоративных клиентов и ведущие зарплатные проекты, участвуют только в том, что касается начисления

зарплат на карточные счета. Как считать и какие суммы начислять — этим занимаются руководство и бухгалтерии компаний. К примеру, в декабре прошлого года одна немецкая компания, работающая на медийном рынке, провела опрос трудового коллектива. «Мы предложили работникам два варианта: привязать зарплату к текущему курсу доллара или зафиксировать его, — рассказывает представитель компании. — По результатам опроса выяснилось, что люди предпочитают не рисковать и подавляющее большинство выбрало фиксированный курс. Поэтому в нынешнем году наши сотрудники начали получать зарплату по курсу доллара, установленному в промежуток между текущим курсом и тем, который предполагался в бюджете РФ на 2005 год».

Схемы, по которым компании высчитывают размер зарплат, бывают достаточно сложными. «Когда в прошлом году доллар начал резко падать, те сотрудники, зарплаты которых были привязаны к доллару (на тот момент по курсу ЦБ), начали терять в деньгах, — говорит **Вадим Бахтов.** — Тогда мы решили, что в случае дальнейшего падения курса будем страховать сотрудников от понижения уровня жизни. Сейчас внутренний курс установлен таким образом, что зафиксирован нижний и верхний порог для курса доллара. Если курс доллара на внутреннем валютном рынке переходит какую-либо из этих границ, то компания переключается на курс ЦБ».

По мнению Александра Колошенко, самая последняя тенденция — переход все большего количества компаний при расчете зарплат на рубли. «Об этом говорит хотя бы тот факт значительного роста депозитов в рублях и остатков на рублевых счетах у российских компаний». **СФ**

БОЛЬШОЕ ВНИМАНИЕ К МАЛЕНЬКИМ КРЕДИТАМ

Малый и средний бизнес в России развивается слишком медленно. Главная причина — недостаток финансирования, неудовлетворенный спрос на кредиты огромен. Для крупных банков пришло время воспользоваться этим и заняться освоением новой ниши. — Текст: Артем ПАЩУК

Слабость предложения

Проблему доступности микрокредитов нельзя назвать чисто российской. Практически во всех странах с низким уровнем жизни и неразвитой финансовой инфраструктурой ее приходится так или иначе решать. При этом экономисты из Организации объединенных наций пришли к выводу, что микрокредитование — самый эффективный способ борьбы с нищетой в мире. По их расчетам, бедняки, получив возможность занимать средства, будут заводить свой небольшой бизнес и таким образом интегрироваться в экономику. Чтобы попытаться реализовать эту идею, 2005 год ООН объявила международным годом микрокредитования. Латиноамериканские телестудии уже работают над созданием сериалов, которые должны побуждать зрителей становиться на путь малого предпринимательства.

Российских бизнесменов стимулировать с помощью мыльных опер не нужно — они и так знают о пользе взятых в долг денег. Совокупный спрос на микрокредиты (до \$10 тыс.), по разным оценкам, составляет от \$5 млрд до \$7 млрд. А суммарное предложение для этого рынка оценивается в \$300–400 млн, то есть не дотягивает и до 10% от

потребности. Директор Росийского микрофинансового центра **Михаил Мамута** объясняет это тем, что имеющиеся сегодня банковские модели кредитования недостаточно подходят для микробизнеса, а также для инновационных и высокотехнологичных проектов, требующих венчурного финансирования. Отсутствие у банков опыта работы с малыми и средними предпринимателями подтверждается и результатами недавнего исследования Ассоциации региональных банков «Россия». Опросив 85 банков во всех федеральных округах, исследователи выяснили, что лишь чуть более трети из них (35%) выражают готовность работать с субъектами малого предпринимательства. А специальную кредитную политику в отношении «малышей» проводят лишь 30,5%.

При этом именно региональные банки сегодня наиболее активны в этой нише — и часто этот выбор является вынужденным. «Обладая скромными ресурсами, они могут привлекать лишь малый бизнес», — комментирует первый вице-президент ассоциации «Россия» **Владимир Киевский**. В кредитных портфелях многих региональных банков на долю малого бизнеса приходится от

45% до 90%. При этом в совокупном портфеле всех российских банков вес этого сегмента значительно ниже. «Точно оценить объемы кредитования малого и среднего бизнеса очень трудно, поскольку специальную статистику ЦБ не ведет», — сетует руководитель отдела денежно-кредитной политики и банков Института открытой экономики **Виктор Шпрингель**. — Кроме того, до сих пор существует практика, когда кредиты малым предприятиям и

особенно ПБОЮЛам оформляются как кредиты физлицам. Грубый подсчет с использованием данных самих банков показывает, что сейчас на долю малого бизнеса приходится до 20% всех выдаваемых банками кредитов».

Очевидно, что решать проблему неудовлетворенного спроса придется не региональным банкам: они и так уже делают все возможное. Реализация программ кредитования с привлечением серьезных ресурсов им явно не

УСЛОВИЯ КРЕДИТОВАНИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

БАНК	ВАЛЮТА КРЕДИТА	РАЗМЕР КРЕДИТА *	СТАВКА, % В ГОД
КМБ	\$	100–500 000	14–21,5
	РУБЛЬ	ЭКВИВАЛЕНТ В \$	15–29
ГАЗЭНЕРГОПРОМБАНК	\$	ОТ 50 000	ОТ 14
	РУБЛЬ	ЭКВИВАЛЕНТ В \$	ОТ 21
МКБ	\$, €	5000–500 000	15–19
	РУБЛЬ	200 000–10 000 000	19–23
«МЕНАТЕП СПБ» (-ТРАСТ-)	\$	ОТ 100 000	13–14
	РУБЛЬ	ЭКВИВАЛЕНТ В \$	12–19
«ПЕТРОКОММЕРЦ»	\$	ДО 500 000	14
	РУБЛЬ	ЭКВИВАЛЕНТ В \$	16
БАНК МОСКВЫ	\$	600 000–6 000 000	ИНД. **
	РУБЛЬ	ЭКВИВАЛЕНТ В \$	ИНД. **
«УРАЛСИБ»	\$	5000–50 000	16–22
	РУБЛЬ	ЭКВИВАЛЕНТ В \$	25–31
«ПЕРВОЕ О.В.К.»	\$	500–10 000	18
	РУБЛЬ	ЭКВИВАЛЕНТ В \$	26,4
ВНЕШТОРГБАНК	\$	ДО 1 000 000	ИНД.
	РУБЛЬ	ЭКВИВАЛЕНТ В \$	ИНД.
СБЕРБАНК	\$	ДО 200 000	ИНД.
	РУБЛЬ	ЭКВИВАЛЕНТ В \$	ИНД.

* В СООТВЕТСТВУЮЩЕЙ ВАЛЮТЕ. ОТМЕТКА «ЭКВИВАЛЕНТ В \$» ОЗНАЧАЕТ, ЧТО ПРИ ВЫДАЧЕ РУБЛЕВОГО ЗАЙМА ЕГО ПРЕДЕЛЫ СООТВЕТСТВУЮТ ДОПУСТИМЫМ РАЗМЕРАМ СУММЫ КРЕДИТА В ДОЛЛАРАХ США, ПЕРЕСЧИТАННОЙ ПО ВАЛЮТНОМУ КУРСУ.

** ИНД. — ПРОЦЕНТНАЯ СТАВКА УСТАНАВЛИВАЕТСЯ БАНКОМ ИНДИВИДУАЛЬНО. ИСТОЧНИК: МАТЕРИАЛЫ ВИКТОРА ШПРИНГЕЛЯ (ИНСТИТУТ ОТКРЫТОЙ ЭКОНОМИКИ).



по силам. У крупных банков ситуация обратная: необходимыми ресурсами они обладают, но из-за консерватизма и инертности ведут себя осторожно. Известный в отрасли успешный опыт банка КМБ, специализирующегося именно на кредитовании малого бизнеса, не спешат перенимать остальные. Большинст-

ниже затрат на выдачу сотни кредитов малым предприятиям по \$10 тыс. каждый, — утверждает Виктор Шпрингель. — Кредитование малого бизнеса — это по сути розничная операция». На практике большинство крупных банков считают маленькими и неудобными кредиты менее \$100 тыс., а кредит менее

Виктор Шпрингель (Институт открытой экономики) считает, что пришло время заменить обещания кредитов самими кредитами

предприятиям часто просто нечего предложить в качестве залога. Или предлагаются весьма сомнительные с точки зрения большинства банков активы — например, товары

ООН ОБЪЯВИЛА 2005 ГОД МЕЖДУНАРОДНЫМ ГОДОМ МИКРОКРЕДИТОВАНИЯ. Латиноамериканские телестудии уже работают над сериалами, побуждающими становиться на путь малого предпринимательства

во пока только присматриваются. Чего же они боятся?

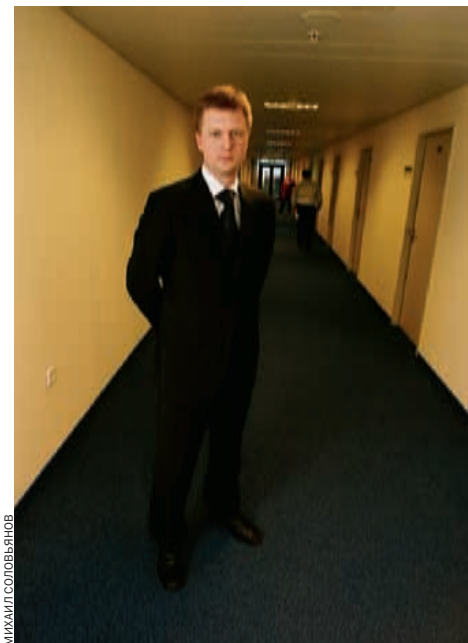
Маловато будет

Главная причина — низкая рентабельность кредитования этого сектора. Операционные расходы — без применения специальных технологий — на выдачу маленького и крупного кредитов мало чем отличаются, а отдача, обещаний вклад в доход банка — несравнимы. «Затраты на выдачу одного кредита в \$1 млн крупному известному клиенту более чем на два порядка

\$10 тыс. нерентабелен для подавляющего числа банков.

Что же делает кредиты для малого бизнеса дорогими и неудобными для обеих сторон: банка и заемщика? Во-первых, в силу особенностей бухгалтерского учета «малыши» обычно не могут предоставить стандартные формы отчетности. Анализ баланса чаще всего также бесполезен, поскольку существенная часть финансовых потоков не отражается на бумаге. Во-вторых, очевидная сложность связана с тем, что малым

в обороте. Виктор Шпрингель замечает: «Многие крупные банки устанавливают для малых предприятий требование о 150 — 200-процентном покрытии залогом кредита из-за низкой ликвидности последнего». Отсутствие обеспечения, как и отсутствие кредитной истории, консервативными банкирами расценивается как повышенный риск. «Малый бизнес — это практически чистый лист, структурирование его еще не охватило, — говорит заместитель начальника управления кредито-



МИХАИЛ СОЛОВЬЕВ

Виталий Фишер уверен, что Внешторгбанк развеет миф о недисциплинированных маленьких заемщиках

ния АМИ-банка **Роман Завадский**. — Труднее прогнозировать невозврат, бизнес в большинстве случаев непрозрачен, отсюда и налоговые риски». Компенсировать их банки стараются в первую очередь за счет более высоких ставок. Из других типичных требований к потенциальному заемщику можно назвать опыт работы на рынке — не менее года. Клиенту почти всегда предлагают перейти на расчетно-кассовое обслуживание в банк-кредитор. «Такое требование есть, — признает Роман Завадский. — Но я думаю, что в перспективе оно будет ослабевать. Все равно для малого бизнеса более характерен наличный оборот». **Виталий Фишер**, заместитель начальника управления кредитования малого бизнеса Внешторгбанка, дает свое объяснение: «При получении кредита каждый клиент открывает расчетный счет в нашем банке. Это делается в первую очередь для того, чтобы мы могли самостоя-



Михаил Мамута (Российский микрофинансовый центр) советует банкам давать деньги малому бизнесу оптом

кредитования субъектов малого бизнеса», — говорит Виталий Фишер из Внешторгбанка. Чтобы этой цели добиться, ВТБ планирует в 2005 году увеличить кредитный портфель по данной категории заемщиков сразу в шесть раз. Этому росту должна серьезно помочь новая ускоренная методика анализа заемщика на основе данных о реальном состоянии его бизнеса. То есть при необходимости в процедуру будет включаться и выезд кредитного эксперта к клиенту. Только с помощью подобных ноу-хау возможно снизить операционные издержки и ускорить процесс

тально списывать средства со счета клиента в день платежа, не заставляя клиента приезжать в банк с платежкой. Но мы не заставляем переводить обороты к нам: мы стремимся предоставлять качественный сервис, чтобы клиент сам принял решение о переводе оборотов в наш банк».

Зря боялись

И все-таки версия об очень высоких рисках кредитования малого бизнеса — и соответствующая банкирская сверхбдительность на грани полного запрета — часто не имеет под собой серьезных оснований. С приобретением опыта оценка рисков, связанных с кредитованием малого бизнеса, становится все реалистичнее. Как результат, снижаются процентные ставки. По данным ассоциации «Россия», в первом полугодии 2004 года средняя ставка по рублевым займам составляла 19,3%. А еще в 2003 году малый бизнес в регионах занимал в среднем под 22%.

Виталий Фишер уверен: «Статистика различных программ кредитования малого

НА ПРАКТИКЕ БОЛЬШИНСТВО КРУПНЫХ РОССИЙСКИХ БАНКОВ считают маленькими и неудобными для себя кредиты менее \$100 тысяч, а выдача кредита меньше \$10 тысяч приносит им только убытки

бизнеса, в том числе ЕБРР, показывает, что увеличенные риски при кредитовании субъектов малого бизнеса по сравнению с кредитованием бизнеса крупного — это миф. Основной риск определяется умением банкира правильно оценить потенциального заемщика». Михаил Мамута тоже считает, что банкам нужно просто научиться грамотно анализировать заемщиков: «Все зависит от модели. Если кредитовать неправильно, то риски, конечно, высокие. А возьмите, например, КМБ — у них возвратность на уровне 99%».

Конечно, если банк намерен работать с малыми предприятиями, он должен серьезно менять большинство бизнес-процессов. Начальник управления кредитования Московского кредитно-

го банка Евгений Тотиков рассказывает о своем опыте: «Мы используем упрощенную методику, которая позволяет снизить требования к предоставляемой заемщиком финансовой информации до уровня, соответствующего возможностям большинства малых предприятий. Кроме того, не ждем, когда заемщик представит нам информацию — кредитный специалист сам выезжает к клиенту, изучает бизнес на месте и в результате получает все необходимые данные. Это значительно ускоряет рассмотрение заявки».

Перестройка традиционных подходов — вещь затратная. И первыми лицом к малому бизнесу поворачиваются крупные банки. «Мы поставили перед собой цель стать лидерами на рынке

принятия решений по поданным заявкам.

Ключевой методикой является скоринг-оценка, позволяющая на основе ограниченного круга вопросов и математической модели с достаточной высокой вероятностью вычислить риск невозврата. Одним из самых эффективных инструментов для оценки кредитоспособности небольших предприятий Михаил Мамута считает ретроспективный анализ: «Даже у крупных компаний бизнес-планы срабатывают через раз, а про малый и микробизнес и говорить нечего». Суть методики проста: банк изучает темпы развития предприятия в прошлом и на основании этих данных оценивает реалистичность обещаний заемщика. Конечно, использовать такой под-

ход удастся далеко не всегда, но консервативно настроенные банкиры смогут с его помощью страховать от выдачи «плохих» кредитов.

Государственная помощь

Эксперты считают, что в ближайшие два-три года объемы кредитования малого и среднего бизнеса будут расти быстрыми темпами. При этом интерес, который проявляют крупные банки к кредитованию малого и среднего бизнеса, носит вынужденный характер. «Уход крупнейших экспортеров на обслуживание в иностранные банки заставляет кредитные организации искать новые рынки вложений», — рассуждает Виктор Шпрингель. Сегодня гораздо больше внимания привлечено к потребитель-

скому кредитованию: заниматься этим дешевле, и применяемые там схемы более просты. Однако такие крупнейшие игроки, как Внешторгбанк, уже сегодня заявляют о своем повышенном интересе к «малышам» и «среднякам».

И банкиры, и предприниматели считают, что без помощи государства в решении задачи адекватного кредитования малого бизнеса не обойтись. Владимир Киевский полагает, что оно должно создать режим наибольшего благоприятствования развитию малого бизнеса: «Складывается впечатление, что в последние годы было затрачено много сил на имитацию поддержки малого предпринимательства, но реальной поддержки практически не чувствуется». По мнению

Виктора Шпрингеля, государство должно в первую очередь снизить административное давление на малый бизнес, упростить процедуру сбора налогов. «Неплохо себя зарекомендовали схемы гарантирования кредитов, которые выдают банки малым предприятиям, или субсидирования процентной ставки со стороны местных властей», — говорит Шпрингель. — Что касается кредитных операций, то здесь самое важное — дать возможность банкам формировать резервы под пулы кредитов, как это уже сделано для кредитов физлицам». Михаил Мамута считает, что решить проблему можно, наладив взаимодействие банков и небанковских микрофинансовых организаций — кооперативов, фондов поддержки

предпринимательства и т. д. При такой схеме банк предоставляет оптовый кредит (\$1 — 5 млн), а микрофинансовая организация «раздает» его в виде большого числа микрокредитов (\$1 — 3 тыс.). Такой механизм идеально подходит для обеспечения кредитами начинающих предпринимателей со стажем работы два-три месяца.

Поддержать внимание банков к малому бизнесу может изменение законодательства. Концепция такого изменения уже разработана в Госдуме. Зампред комитета Думы по кредитным организациям и финансовым рынкам **Анатолий Аксаков** сообщил, что в конце марта внесет в Думу пакет поправок, направленных на создание единой системы кредитования малого и среднего бизнеса. сф

Rotman



Joseph L. Rotman School of Management
University of Toronto

**Совместная Executive MBA программа
Школы менеджмента им. Джозефа Л. Ротмана,
Университета Торонто и Академии Народного
Хозяйства при Правительстве РФ**

МАСТЕР–КЛАСС ПРОФЕССОРОВ ШКОЛЫ МЕНЕДЖМЕНТА им. ДЖОЗЕФА Л. РОТМАНА «СТРАТЕГИЯ БЫСТРОГО РОСТА КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ ЖЕСТКОЙ КОНКУРЕНЦИИ СОВРЕМЕННОГО РЫНКА»

ДАТА И МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ:

2 Марта 2005, 9-00, г. Москва,
отель Марриотт-Аврора,
зал «Петровский салон 1»

РЕГИСТРАЦИЯ И ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ:

Электронная регистрация на www.cemba.ru
Тел. (095) 317-5955, Игнатенко Ольга
Тел. (095) 922-7923, Ужинская Людмила

Стоимость участия — 200 долл. США

Партнеры

Информационные партнеры



80 ресторанов

McDonald's недавно закрылись в Венесуэле по причине нарушения компанией налогового законодательства этой страны. Венесуэльские налоговики обнаружили несоответствие между указанными в налоговой декларации объемами закупок и реальными продажами McDonald's. Если вина компании будет доказана, ее убытки в Венесуэле в текущем году превысят \$100 млн. Меры принимаются в рамках программы по борьбе с уклонением от уплаты налогов. В этой стране один из самых высоких в Латинской Америке показателей уклонения от уплаты налогов — 55%. За последние два года здесь был закрыт целый ряд национальных и иностранных компаний. Самый громкий скандал разгорелся в прошлом году вокруг венесуэльской нефтяной компании Petroleos de Venezuela SA, которая обвинялась в неуплате налогов на сумму \$9,4 млрд в период с 2001 по 2002 годы.

\$257,43 тыс.

обязана выплатить американская компания Google концерну Louis Vuitton за нарушение патентного законодательства. Парижский суд, рассматривающий иск концерна, признал компанию Google виновной в фальсификации официально зарегистрированной торговой марки компании-истца, нарушении законов о конкуренции и распространении рекламы, вводящей потребителей в заблуждение. Основные претензии Louis Vuitton касаются технологии работы поисково-рекламной системы Google — Awords. По мнению истца, Awords нарушает его права, так как при поиске в интернете через Google рядом с официальным названием компа-



DPA/PHOTOS

нии почти всегда появляется реклама ее непосредственных конкурентов. Исходя из того, что существенная часть доходов Google приходится на размещение интернет-рекламы, решение парижского суда существенно снизит выручку компании.

2 млрд литров

— рекордные за всю историю российского пивоварения объемы пива — продала в 2004 году компания «Балтика». С капитализацией \$2 млрд она признана в этом году одной из самых дорогих российских компаний (входит в число 15 крупнейших предприятий страны). На пивном рынке компания по-прежнему лидирует. Ее рост продаж (23%) более чем в два раза превысил рост всего российского пивного рынка и на 8% опередил прогнозы экспертов. Пиво под маркой «Балтика» продается в 96% торговых точек на территории России. В течение 2004 года компания увеличила количество экспортных рынков, доведя их до 36. По предварительным итогам прошлого года, объем экспортных продаж компании увеличился на 14% по сравнению с 2003 годом и составил 11,3 млн дал. В планах на этот год — увеличить

объемы экспортных продаж до 15,5 млн дал.

\$2525

— за такую цену ушел эксклюзивный прямой номер «Мегафона» (+7 095) 585 8585, выставленный на организованном компанией аукционе. Его первоначальная цена составляла \$200. Всего на торгах были представлены десять «красивых» номеров из коллекции мобильной сети «Мегафон-Москва». За три дня до проведения аукциона сотовый оператор получил около тысячи заявок от потенциальных покупателей. В связи с тем, что число мест в аукционном зале было ограничено, на торгах было аккредитовано лишь несколько десятков человек, указавших в заявках наиболее интересные ценовые предложения. Стартовая цена лотов составила \$50 для федеральных и \$60 для городских номеров. Организаторы акции считают первый в России опыт проведения аукциона «красивых» номеров удачным и планируют повторение подобных акций.

\$1 млрд

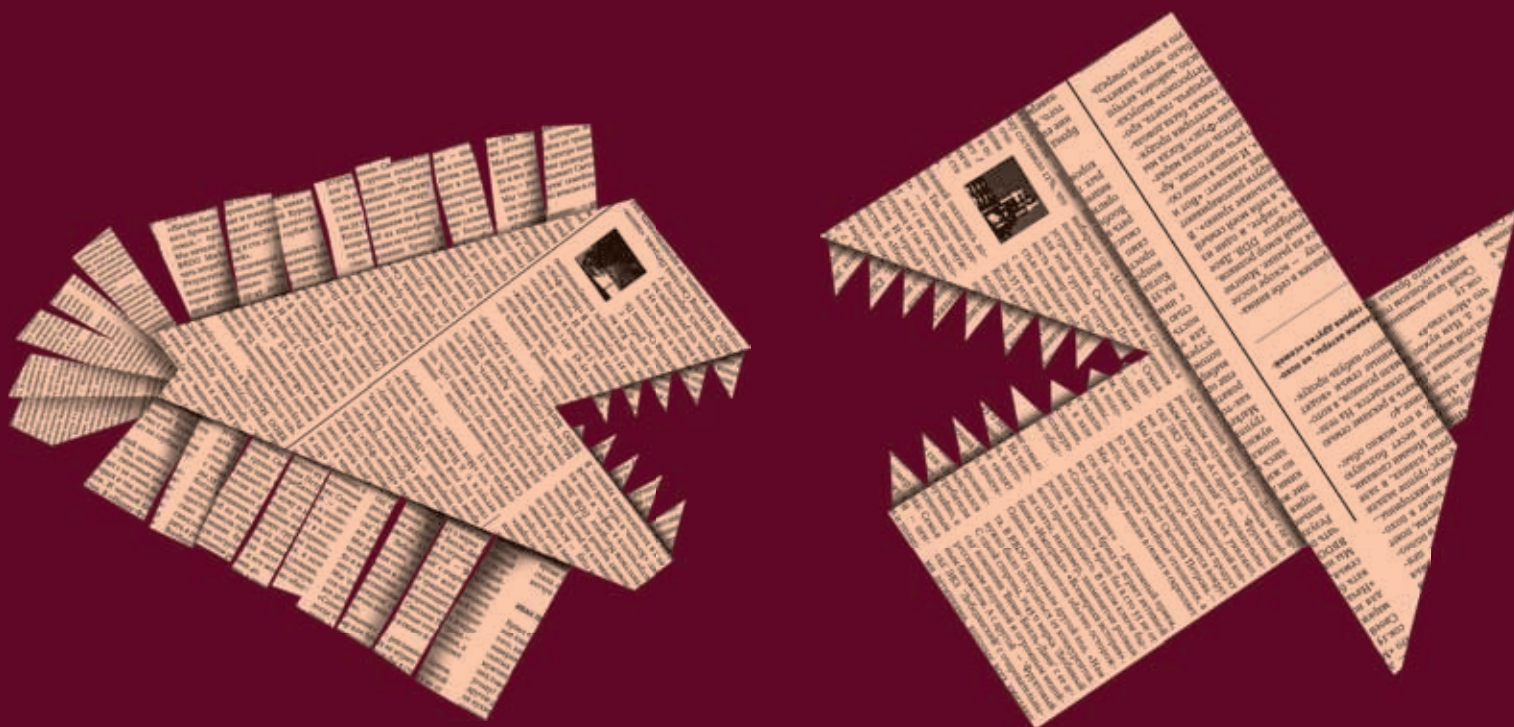
может стоить компания «СТС Медиа». К такому выводу пришли аналитики россий-

ского медиарынка после завершения сделки по продаже принадлежащих компании Delta Private Equity Partners 5% акций этого телеканала американской Fidelity Investments. Последняя, в свою очередь, представляет интересы крупной финансовой корпорации США, название которой пока не разглашается. По предварительной оценке, сумма сделки составила \$40 млн. Эксперты рынка отмечают, что точно оценить стоимость телеканала сложно из-за непрозрачности доходов и расходов в этой отрасли. Учитывая, что в ближайшее время «СТС Медиа» проведет IPO и ее капитализация значительно вырастет, многие считают эту сделку выгодной как американскому покупателю, так и самому телеканалу. Теперь он может использовать имя нового акционера для ускорения процесса размещения акций.

25,2 кг золота

потребовалось китайцам, чтобы напечатать первую в мире золотую газету «Период процветания Китая». Издатель China Economic Daily выпустил ее в ознаменование достижений последних десяти сессий высшего законодательного органа Китая — Всекитайского собрания народных представителей. Газета вышла в двух вариантах: коллекционном и люксовом. Тираж каждого — 36 экземпляров. В отличие от коллекционного, на которое ушло 0,5 кг золота, издание экземпляра люкс потребовало 0,2 кг. Стоимость газеты для желающих ее приобрести составляет около \$8100 долларов в коллекционном варианте и \$3500 в люксовом. Поскольку это первый подобный случай в истории, газета занесена в Книгу рекордов Гиннесса. **СФ**

БИЗНЕС есть «БИЗНЕС»



**20 000 руководителей московских
компаний уже получают газету
по подписке**

Бесплатную ознакомительную подписку
на месяц можно оформить по телефону:
(095) 267-3768 или по e-mail: podpiska@sf-online.ru

Предложение действительно только для Москвы

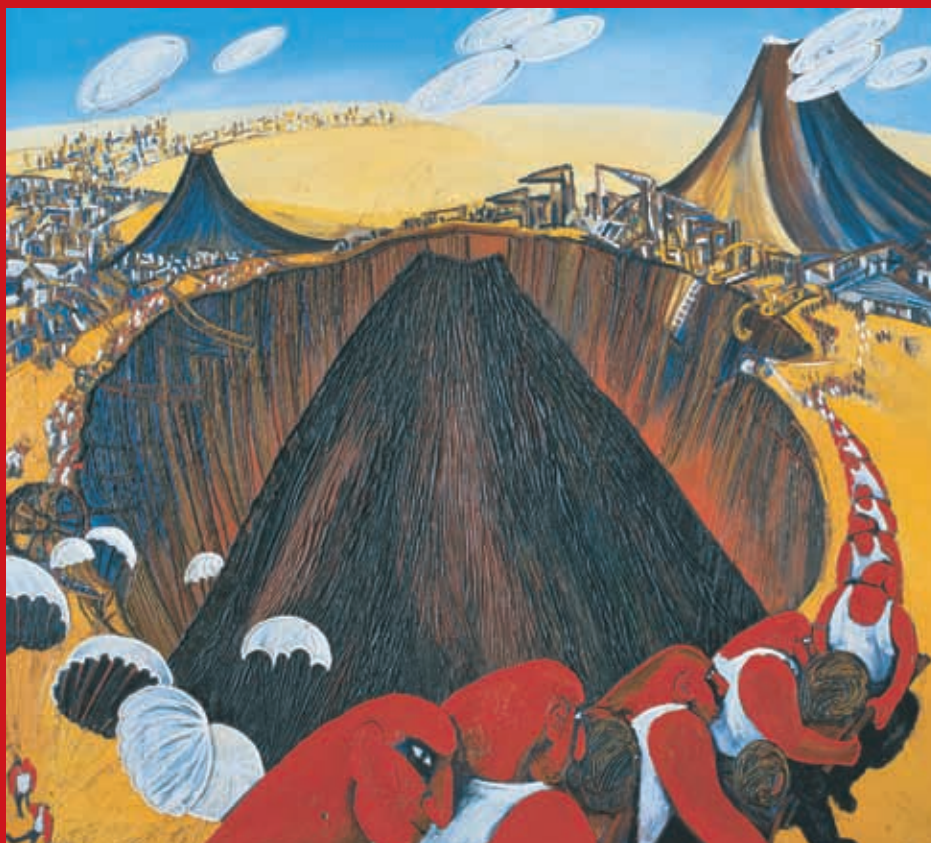
бизнес

ЕЖЕДНЕВНАЯ ДЕЛОВАЯ ГАЗЕТА ДЛЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

ИЗДАЕТСЯ ИД «СЕКРЕТ ФИРМЫ»

Секрет фирмы

ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ



Однажды вы понимаете, что ваш бизнес стоит на месте.

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

Идете ли вы к успеху или снова допускаете ошибку?

Вы знаете что делать

журнал Секрет фирмы