

24 апреля 2006 г.

www.finexpert.ru

FINEXPERT *News*

ОБЗОР ПРАКТИК УПРАВЛЕНИЯ: БИЗНЕС-МОДЕЛИ, БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ, ПРОЕКТЫ

№ 14



Обзор подготовлен компанией «ФИНЭКСПЕРТ.РУ»
на основе открытых источников информации

СОДЕРЖАНИЕ

1. Новости компаний	3
«Базовый элемент» займется деревянным домостроением	3
ФАС дала разрешение 10 компаниям участвовать в тендере на покупку «Удмуртнефти» у «ТНК-ВР»	3
Прозрачное управление с помощью современных ИТ	4
У «Алросы» отбирают газ	5
Борьба за CDMA обостряется	5
«Норильский никель» покупает 35% акций Plug Power	6
Летнее IPO	6
Компании Avaya и AT&T объявляют о создании глобального стратегического альянса	7
Мировой потенциал китайского бизнеса	7
«Аэрофлот» взлетел	8
«МТС» привлекает кредит на \$1,33 миллиарда	9
Новые колонизаторы	9
Успехи и неудачи Карлоса Слима	10
2. Обзор публикаций по управлению в деловой прессе	11
Личный непотопляемый корабль Юрия Антипова	11
Нужно знать своего покупателя	14
«Инновационные компании – как люди. Они тоже стареют»	18
Как компании управляют портфелями своих торговых марок	21
CRM: дополнительная функция или жизненная необходимость?	26
Бизнес-стратегия: ключ – в исполнении	30
Секреты коммуникативных технологий	34
3. Аналитика и исследования	38
Выход российских компаний на IPO: В ожидании второй волны	38
Шестилетний рублевый рекорд	42
Обзор фондового рынка: Недооцененный «пузырь»	43
Исследование: Сколько стоят российские компании	46

1. Новости компаний**«Базовый элемент» займется деревянным домостроением**

В прошлом году дружественная «Базэлу» группа предпринимателей приобрела контрольный пакет акций финского производителя деревянных домов из клееного бруса Vuokatti Hirsitalot Oy.

Он поставляет около 50% своей продукции на российский рынок. В ближайшее время его мощности, составляющие 24 тыс. квадратных метров деревянных домов, будут увеличены в полтора раза. Кроме того, структуры, близкие к «Базэлу», намерены построить новый, более мощный завод в Карелии на базе собственных лесозаготовительных предприятий. Инвестиции в проект оцениваются в 20 млн евро.

По словам гендиректора «Вуокатти-Русь» Михаила Пурешева, открытие завода в России позволит снизить себестоимость продукции. Ожидается, что рентабельность возрастет с нынешних 15 до 20–25%. Это даст преимущество в конкуренции с финскими компаниями, также нацеленными на перспективный российский рынок, емкость которого оценивается в 5–6 млрд долларов. «Рынок загородных домов растет на 15–20 процентов ежегодно и далек от насыщения. При этом на долю деревянных домов приходится менее десяти процентов — около 1,2 млн квадратных метров. Однако мы ожидаем, что к 2010 году эта цифра вырастет до 8,4 млн квадратных метров», — говорят в «Вуокатти-Русь».

По мнению экспертов, увеличить долю рынка деревянного домостроения можно, только существенно снизив его себестоимость и убедив потребителей в преимуществах деревянного жилья, таких как экологичность, комфорт и высокая скорость сборки. Пока же, по словам замдиректора управления загородной недвижимости компании МИЭЛЬ Владимира Яхонтова, деревянные дома зачастую дороже кирпичных аналогов и считаются недолговечными. Популяризации деревянных домов могло бы служить участие производителей в государственных жилищных программах. Так, в «Вуокатти-Русь» заявили, что они уже ведут переговоры о строительстве недорогого жилья с властями Нижегородской области.

http://www.expert.ru/rus_business/2006/04/news_derevyanniy_element/

ФАС дала разрешение 10 компаниям участвовать в тендере на покупку «Удмуртнефти» у «ТНК-ВР»

По состоянию на 20 апреля 2006 года Федеральная антимонопольная служба (ФАС) дала разрешение десяти юридическим лицам на приобретение контрольного пакета ОАО «Удмуртнефть»:

1. Компания «ОМВ Эксплорэйшн энд Продакшн ГмбХ (Австрия)
2. ООО «Объединенная нефтяная группа» (ООО «ОНГ»), г. Москва
3. ОАО «Нефтегазовая компания «Русснефть», г. Москва
4. АО «Разведка Добыча «КазМунайГаз» (Казахстан)
5. ООО «ОВИТ», г. Москва
6. Компания «Синопек Оверсиз Ойл энд Лимитед» (Каймановы острова)
7. ОАО «Сибирская нефтяная компания» (ОАО «Сибнефть»), г. Омск
8. ОАО «НК «Альянс», г. Москва

9. АО «МОЛ» акционерное общество Венгерской нефтяной и газовой промышленности
10. Компания с Ответственностью, Ограниченной акциями «Перенко Сайпрас Лимитед» (Кипр)

Как сообщалось в прессе, нынешний владелец «Удмуртнефти» - «ТНК-ВР» намерен продать компанию и до 28 апреля принимает заявки с ценовыми предложениями от потенциальных покупателей.

<http://www.sf-online.ru/pressrelease.asp?OID=C81183A5-A2A7-46C6-9F56-34E7B0F32185&magOID=>

Прозрачное управление с помощью современных ИТ

В компании "Рестлэнд", управляющей десятками объектов сферы услуг, завершен проект внедрения "Системы управления ПАРУС". Результатом проекта стало создание единого информационно-аналитического пространства многопрофильного холдинга и прозрачной системы управления материальными и финансовыми потоками.

При выборе системы рассматривалось несколько программных продуктов как отечественных, так и западных разработчиков. Основным критерием было соотношение "цена - соответствие функциональных свойств программного продукта бизнес-задачам компании". В итоге выбор был сделан в пользу "Системы управления ПАРУС". На это решение повлияло и наличие успешных проектов автоматизации на базе "Системы управления ПАРУС" компаний аналогичного профиля.

Проект автоматизации был начат в ноябре 2004 года. В ходе проекта был оптимизирован процесс управления закупками товара. В системе автоматически формируются заявки на оплату по фактам поставки товара в соответствии с условиями договора. В случае необходимости документ автоматически направляется на дополнительное согласование с финансовыми подразделениями и бизнес-департаментами. Система позволяет анализировать динамику изменения цен на закупаемые товары.

Создан эффективный инструмент управления процессом внутрихолдингового перемещения и реализации товара. Бухгалтерский отдел получает агрегированную информацию о реализации по группам товаров, видам оплат и объектам компании. Система позволяет анализировать оборачиваемость товара, показатели доходности в различных разрезах.

С помощью программного продукта "FineReports" был разработан инструмент анализа деятельности компании для топ-менеджеров. В наглядной графической форме он предоставляет аналитическую информацию о выручке, "среднем чеке" (turnover per seat), оборачиваемости товаров и других важных бизнес-показателях.

Также в ходе проекта был оптимизирован документооборот компании, решены задачи автоматизации:

- процессов оперативного планирования, согласования платежей и среднесрочного бюджетирования
- учета строящихся и эксплуатируемых объектов предприятия
- оперативного контроля за расчетами с поставщиками по строительству

- расчетов, связанных с деятельностью по сдаче площадей в аренду
- бухгалтерского учета всех видов деятельности компании
- управления персоналом
- расчета заработной платы

В ходе проекта были внедрены следующие модули "Системы управления ПАРУС": "Управление финансами", "Управление закупками, складом и реализацией", "Управление деловыми процессами", "Бухгалтерский учет", "Управление персоналом и штатное расписание", "Расчет заработной платы".

<http://consulting.ru/parus190406>

У «Алросы» отбирают газ

«Алроса» может утратить контроль над «Якутгазпромом». Алмазодобывающая компания объявила, что допэмиссия акций «Якутгазпрома» была размещена в пользу не ее структур, а неких «третьих лиц». Теперь «Алроса» собирается возвращать эти бумаги через суд. А юристы успокаивают, что нынешним владельцам вряд ли удастся воспользоваться полученными акциями.

Прошлым летом глава наблюдательного совета «Алросы», министр финансов Алексей Кудрин объявил о необходимости диверсифицировать бизнес компании. А в декабре совет одобрил покупку монополией контрольного пакета акций «Саханефтегаза», ООО «Славия», ООО «Вега Трейд», ООО «ТротескСтрой» и ЗАО «ЭкспертНефтеГаз». В пользу последних в то время размещалась допэмиссия акций основной «дочки» «Саханефтегаза» — «Якутгазпрома». После ее завершения четыре компании должны были получить 76% акций «Якутгазпрома», а доля «Саханефтегаза» — сократиться до 22,2%.

Но в итоге новые акции не достались «Алросе». О завершении размещения допэмиссии «Якутгазпром» объявил 18 апреля. Тогда же выяснилось, что акции были проданы в пользу «третьих лиц», рассказал вице-президент «Алросы» Эрнст Березкин. Сразу несколько источников, знакомых с деталями проведения сделки, утверждают, что «третьи лица» — это менеджмент «Саханефтегаза» и «Якутгазпрома». А технически схема списания допэмиссии выглядела так. «Была создана компания с названием, похожим на ООО «Славия», на баланс которой и ушли акции», — рассказал один из собеседников «Ведомостей».

Впрочем, новые владельцы акций еще пока не смогут ими воспользоваться. «Распоряжаться акциями компания может только после того, как итоги размещения допэмиссии одобрит ФСФР», — подчеркивает Васюхнова. А представитель «Алросы» утверждает, что его компания будет оспаривать итоги допэмиссии в суде и уверена в своей победе.

<http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2006/04/24/105711>

Борьба за CDMA обостряется

Три ведущих поставщика чипов для мобильных телефонов — Texas Instruments, NEC и Matsushita Electric Industrial — ведут переговоры о сотрудничестве. Пока известно лишь, что обсуждается возможность создания совместного предприятия по разработке микросхем и программного обеспечения для телефонов третьего

поколения, использующих формат связи W-CDMA. На предприятии будут работать несколько сотен сотрудников. Стоимость проекта — около 85 млн долларов. Заключение соглашения ожидается в конце апреля.

Такое СП поможет NEC и Matsushita увеличить прибыльность этого направления бизнеса, а Texas Instruments укрепит свои позиции в конкуренции с Qualcomm — родоначальником стандарта CDMA.

NEC и Matsushita в числе первых начали производить мобильные телефоны 3G на базе формата W-CDMA. Однако в феврале лидеры в производстве мобильных телефонов Nokia и Sanyo Electric объявили об объединении усилий для производства трубок стандарта CDMA, распространенного в США и некоторых странах Латинской Америки и Азии.

http://www.expert.ru/world_business/2006/04/news_borba_za_cdma_obostryaetsya/

«Норильский никель» покупает 35% акций Plug Power

«Норильский никель» всерьез озаботился продажей своего сырья. Компания Smart Hydrogen, которую на паритетной основе учредили ГМК «Норильский никель» и «Интеррос», приобретает за \$241 млн 35% акций американской инновационной фирмы Plug Power, занимающейся разработкой промышленных водородных энергетических установок. Сделку планируется завершить до конца второго квартала 2006 года. Венчурные инвестиции в случае успеха могут оказаться очень прибыльными. Но в данном случае владельцы «Норильского никеля» Михаил Прохоров и Владимир Потанин вкладываются в будущие рынки сбыта. Дело в том, что при производстве водородных топливных элементов широко применяются металлы платиновой группы, в том числе палладий — половину его мировой добычи обеспечивает ГМК. В подобные разработки «Норильский никель» инвестирует с 2003 года. Так, он потратил \$120 млн в рамках программы «Водородная энергетика и топливные элементы». Но если Plug Power уже налаживает производство установок, то российские ученые готовы представить лишь первые демонстрационные образцы.

<http://www.finansmag.ru/27608/>

Летнее IPO

Российские и зарубежные инвесторы, желающие приобрести акции «Роснефти», смогут это сделать уже в середине года.

На прошлой неделе Сергей Богданчиков пообещал президенту Владимиру Путину провести IPO своей компании именно в эти сроки. «Точную дату определит совет директоров», — отметил Богданчиков. Тем самым «Роснефть» ускорила размещение своих акций среди инвесторов — ранее IPO компании планировалось провести не ранее октября. Бумаги «Роснефти» будут продаваться на российской и лондонской биржах. Причем на отечественных торговых площадках акции нефтяной компании смогут приобрести не только крупные игроки рынка, но и население. По словам Богданчикова, начальная цена акции будет минимальной, что сделает их доступными для любого желающего. Параллельно с подготовкой к IPO «Роснефть» консолидирует акции своих «дочек», активы которых будут переданы головной компании. В результате капитализация «Роснефти» увеличится на \$10 млрд. Хотя бумаги холдинга пока не торгуются на бирже,

эксперты оценивают его стоимость в \$48 – 57 млрд. В планах «Роснефти» разместить на рынке до 30% своих акций, заработав на IPO около \$20 млрд.

http://www.ko.ru/document.asp?d_no=13951&p=1

Компании Avaya и AT&T объявляют о создании глобального стратегического альянса

Компания Avaya, ведущий мировой поставщик приложений, систем и услуг для бизнес-коммуникаций, и корпорация AT&T Inc., один из крупнейших в мире телекоммуникационных холдингов, объявили о создании глобального стратегического альянса в рамках дальнейшего продвижения IP-технологий.

Таким образом, опыт AT&T по построению глобальных промышленных IP-сетей, их проектированию и управлению ими, будет существенно дополнен технологиями IP-коммуникаций для корпоративным сетей, предлагаемых компанией Avaya.

Как отмечает директор аналитического агентства Yankee Group Пэрис Барстин, в последнее время IP-решения стали одной из неотъемлемых составляющих бизнеса, напрямую влияющей на конкурентоспособность организации. Сотрудничество компаний упростит процедуру интеграции сетей, снизит стоимость владения телекоммуникационным оборудованием, повысит гибкость и управляемость внедрения IP-телефонных сетей, усилит центр поддержки клиентов AT&T за счет консалтингового опыта компании Avaya, а также позволит заказчикам получить другие преимущества.

В рамках альянса продукты IP-телефонии компании Avaya были интегрированы с решением Center Lab Network компании AT&T, позволяющим предприятиям оценивать, планировать, разрабатывать и внедрять новые сетевые решения, а совместная сетевая лаборатория позволяет заказчикам проводить испытание новых приложений, сервисов и элементов сети.

Корпорация AT&T является одним из крупнейших в мире телекоммуникационным холдингом. Компания Avaya - мировой лидер в области защищенных систем IP-телефонии, программного обеспечения и услуг в области коммуникаций. Сотрудничество компаний началось в 2003 году.

http://www.e-xecutive.ru/news/piece_16395/

Мировой потенциал китайского бизнеса

IBM Institute for Business Value — исследовательская организация при IBM — недавно опубликовала доклад о мировых перспективах китайских компаний.

Согласно отчету, шесть десятков компаний КНР обладают потенциалом, позволяющим им стать в следующем десятилетии глобальными игроками. Чтобы выбрать предприятия с достаточным потенциалом, аналитики из IBM оценивали 500 самых больших компаний Китая по трем критериям.

Первый критерий — величина компании. Ее годовой доход должен быть не менее 1 млрд долларов. Этому критерию соответствовали 290 компаний из 500. Второй критерий — потенциал конкретных отраслей промышленности, в которых работают

выбранные компании. Исследователи рассматривали процент отрасли в ВВП, степень концентрации, объем экспортируемой продукции отрасли и оказываемую ей государственную поддержку. (Так, высоким мировым потенциалом обладает производство бытовой техники, где китайцы лидируют в 28 из 32 категорий товаров.) Этому критерию удовлетворяют 124 компании. Наконец, третий критерий — компании должны занимать лидирующие позиции на китайском рынке, получать не менее 15% прибыли от экспорта или других операций за границей и стремиться развиваться за пределами страны.

Всем трем критериям сегодня соответствуют 60 китайских компаний — 47 из них государственные, остальные частные.

http://www.expert.ru/world_business/2006/04/news_mirovoy_potencial_kitayskogo_biznesa/

«Аэрофлот» взлетел

Росимущество поддержало “небесную монополию” “Аэрофлота”, предложив передать ему все госактивы в авиации и увеличить долю государства в компании до 75%. Акции “Аэрофлота” на этой новости за минуту взлетели на 5%. Но другие госведомства к такому широкому жесту не готовы.

Основной задачей “Аэрофлота” должно стать “достижение ситуации, когда в России существует одна регулярная сетевая компания, а все остальные являются ее зависимыми или дочерними обществами”, провозгласил еще прошлой осенью комитет “Аэрофлота” по стратегии. В феврале совет директоров перевозчика вынес на годовое собрание вопрос о допэмиссии его акций. Параметры этого выпуска еще не утверждены. Но менеджмент “Аэрофлота” предложил увеличить уставный капитал на 13,5%. А все дополнительные акции разместить в пользу государства, которое оплатит их своими долями в нескольких авиакомпаниях: “Пулково”, “России”, “Дальавиа” (100% у государства), KrasAir, “Владивостокавиа” (51%) и “Сибири” (25,5%).

С этими перевозчиками “Аэрофлот” получил бы почти половину российского рынка. Однако Росимущество решило пойти еще дальше — предложило передать компании все госактивы в авиации (из 185 российских авиакомпаний государство имеет долю в 118), увеличив госпакет самого “Аэрофлота” с сегодняшних 51,17% до не менее 75%. Об этом говорится в письме замруководителя Росимущества Юрия Медведева, которое тот 4 апреля направил в Минтранс. Копия письма есть у “Ведомостей”, а его достоверность подтвердили оба ведомства.

Карты Росимущества раскрыл в пятницу Минтранс, обнародовав предложение своих коллег. И хотя Росимущество поспешило заверить всех, что это лишь “один из вариантов <...> развития госактивов в авиации”, акции “Аэрофлота” за минуту взлетели на 5%. К закрытию торгов на ММВБ и РТС компания подорожала на 4,4% — до \$2,6 млрд.

Но эксперты и чиновники не разделяют ажиотаж инвесторов. “Такую схему мы никогда не одобрим”, — заявил “Ведомостям” советник министра экономического развития Германа Грефа Игорь Коньков. “Аэрофлот” просто не переварит все авиапредприятия, а мы окончательно потеряем рынок региональных перевозок”, — вторит ему другой сотрудник Минэкономразвития. Минтранс Росимуществу еще не ответил, заявили в пресс-службе ведомства. Но знакомый с позицией Минтранса источник говорит, что ответ будет направлен в ближайшее время и он отрицательный. Сам Минтранс заявил в пятницу, что у

него есть альтернативное предложение — создать государственную управляющую компанию, которая и получит госпакеты нескольких перевозчиков.

Не согласна на размывание своего пакета и владеющая 30% “Аэрофлота” Национальная резервная корпорация (НРК). “Сомневаюсь, что даже все госдоли в авиации дадут государству 75%-ный пакет, но в любом случае такую допэмиссию мы не одобрим”, — предупреждает основной владелец НРК Александр Лебедев.

<http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2006/04/24/105707>

«МТС» привлекает кредит на \$1,33 миллиарда

Компания ОАО «Мобильные ТелеСистемы», крупнейший оператор сотовой связи в России и СНГ, объявляет о подписании соглашения с рядом международных банков о привлечении синдицированного кредита на сумму \$1.33 миллиарда. Подписание состоялось 21 апреля 2006 года.

Уполномоченными организаторами кредита являются The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ Ltd., Bayerische Landesbank, HSBC Bank plc, ING Bank N.V., Raiffeisen Zentralbank Oesterreich AG и Sumitomo Mitsui Banking Corporation Europe Limited.

HSBC Bank plc, ING Bank N.V. и Raiffeisen Zentralbank Oesterreich AG выступают в качестве агентов по ведению реестра (Bookrunners), а ING Bank N.V., London Branch также - в качестве агента по обслуживанию кредита (Facility Agent). Кредит будет использован для рефинансирования задолженности, в частности нынешнего синдицированного кредита на сумму в \$420 миллионов, а также для общекорпоративных задач, включая приобретения компаний.

Кредит разбит на два транша. Размер первого транша - \$630 миллионов; срок - 3 года; годовая процентная ставка по первому траншу составляет LIBOR плюс 0.8%. Размер второго транша - \$700 миллионов; срок - 5 лет; годовая процентная ставка по второму траншу составляет LIBOR плюс 1.0% в течение первых трех лет и LIBOR плюс 1.15% в течение двух последующих лет.

«Одна из целей МТС – быть лидером по эффективности бизнеса, и привлечение синдицированного кредита снизит расходы компании по нескольким направлениям. Во-первых, компания получает возможность рефинансировать имеющиеся обязательства на более выгодных условиях. Во-вторых, данный кредит позволяет компании финансировать дальнейшее развитие бизнеса планомерно и структурировано, на оптимальных условиях. В-третьих, организация крупного синдицированного кредита, является существенно менее затратной процедурой в плане транзакционных издержек компании, чем многократное привлечение меньших сумм», - сказала Марина Заболотнева, Директор Казначейства ОАО «МТС».

<http://www.sf-online.ru/pressrelease.asp?OID=D648BD7D-734E-4BA9-903E-B69CE02B1197&magOID=>

Новые колонизаторы

Сингапурская компания Flextronics International Ltd продает контрольный пакет акций своего индийского подразделения фонду Kohlberg Kravis Roberts & Co.

Сделка по продаже 85% активов была оценена примерно в \$900 млн. Более \$600 млн Flextronics получит деньгами, около \$250 млн – в виде активов. Закрытие сделки намечено на лето текущего года. Flextronics International Ltd – ведущий производитель электроники по заказам вендоров. Подразделение Flextronics Software Systems, являющееся предметом настоящей сделки, занимается аутсорсинговой разработкой программного обеспечения для высокоскоростных сетей мобильной связи. Американская инвестиционная компания Kohlberg Kravis Roberts & Co – один из крупных фондов, специализирующийся на покупке компаний с целью перепродажи после повышения их эффективности. Покупка акций Flextronics станет крупнейшей сделкой по выкупу контрольного пакета акций в Индии. Фонды, подобные ККР, в последнее время все чаще вынуждены искать объекты на новых рынках; прежде индийские ИТ-компании их интереса не привлекали.

http://www.ko.ru/document.asp?d_no=13962&p=1

Успехи и неудачи Карлоса Слима

Американская телекоммуникационная компания Verizon Communications продала за 3,7 млрд долларов свои латиноамериканские подразделения мексиканскому магнату Карлосу Слиму.

Речь идет о долях Verizon в компаниях-операторах мобильной и фиксированной связи, а также в обеспечении доступа в интернет в Доминиканской Республике, Пуэрто-Рико и Венесуэле. Общее число клиентов проданных компаний — 15 млн человек. Для Verizon проданные активы представляют незначительную часть бизнеса, но для Слима это станет неплохим подспорьем в его погоне за титулом короля латиноамериканского рынка телекоммуникаций (в прошлом году оборот его компаний составил 35 млрд долларов). Наиболее ценным приобретением стала венесуэльская CANTV — лидер на рынке телекоммуникационных услуг страны. У нее 3,1 млн клиентов в области фиксированной телефонии и 5,1 млн клиентов — в мобильной связи.

А вот в борьбе за Telecom — самую крупную компанию Колумбии на рынке фиксированной телефонии — Слим проиграл испанской Telefonica, которая купила на аукционе 51% акций колумбийцев. Это приобретение заметно укрепит позиции испанской компании в Колумбии. До сих пор Telefonica с 6 млн клиентов уступала принадлежащей Слиму колумбийской Comcel с ее 13 млн клиентов.

Последним крупным объектом дележа между мексиканским и испанским телекоммуникационными гигантами были 52% акций бразильской Embratel, которые североамериканская MCI выставила на продажу в 2004 году. Тогда Слим обошел Telefonica.

http://www.expert.ru/world_business/2006/04/news_uspehi_i_neudachi_karlosa_slima/

2. Обзор публикаций по управлению в деловой прессе

Журнал «Эксперт»

Личный непотопляемый корабль Юрия Антипова

На нем Юрий Антипов уплыл оттуда, где презирают крестьянский труд и разоряют отечественного сельхозпроизводителя

В холдинге «Ариант» Юрий Антипов, председатель совета директоров ОАО «Челябинский электрометаллургический комбинат», занимается реализацией агропроектов. Опыт «Арианта» особенно интересно рассмотреть в контексте нацпроекта по поддержке развития АПК.

— Юрий Васильевич, какое место в структуре бизнеса группы компаний «Ариант» занимают агропроекты?

— Незначительное, 7 — 8%. Основное — это металлургия, горное дело. Остальные активы доходны, жизнеспособны, но не доминируют.

— С чего вы начали?

— Я сам сел на Красногорском комплексе и два года отлаживал технологию выращивания свинины, увеличения поголовья, продаж.

Постепенно собрал всю производственную цепочку. Рядом со свинокомплексом стоял комбикормовый завод, хозяева которого диктовали условия: заплатите вот столько или кормов не дадим. Тогда мы приобрели этот завод. Но кормить свиней все равно было нечем, не хватало зерна для комбикормов. Пришлось самим выращивать зерновые, постоянно расширять посевные площади. Сегодня у нас 65 тыс. гектаров, четыре элеватора для хранения зерна. В этом году мы впервые полностью обеспечим производство своим зерном.

Пока поднимали свиноводческое хозяйство, в стране назрела другая проблема: снизилось поголовье крупного рогатого скота, для производства колбас стало не хватать говядины. Мы уже приобрели 8 тыс. голов КРС и в течение трех лет собираемся увеличить мясное поголовье до 30 тысяч.

А еще нам не хватает торговой сети. Планируем построить 60 магазинов в Челябинской и Свердловской областях, чтобы самим торговать колбасными изделиями и охлажденным мясом.

— Выгоднее потратить на свою сеть, чем платить входные другим?

— Дело не только во входных. В чужой сети невозможно контролировать качество продаж, выкладку, каждодневный подвоз. Да много чего. Они не имеют технологий, не умеют продавать качественное мясо. Персонал не обучен, нет желания. Чтобы торговать охлажденным мясом, его надо завозить два раза в день. Это все-таки удобнее делать небольшим фирменным магазинам.

Так что я слабо верю, что если в отдельно взятые звенья цепи закачать денег, мы поднимем сельское хозяйство. Нужно, чтобы все было в едином управлении: земля, зерно, его хранение, приготовление кормов, выращивание скота, переработка сырья, изготовление продукции и ее продажа.

— **На какие деньги вы поднимали комплекс?**

— На свои (я в бизнесе 17 лет) и кредиты, взятые в банке под собственность. Плюс незначительные дотации областного бюджета.

— **Приходилось отвлекать средства холдинга для того, чтобы запускать агропроекты?**

— Ни в коем случае. Компании группы «Ариант» — саморазвивающиеся, самодостаточные. Кажется, что нам можно просто из одного бизнеса перекачать деньги, чтобы запустить другой. Но в любом бизнесе лишних денег не бывает. Заработал, и тут же вкладываешь обратно — в развитие.

— **Сколько времени вам понадобилось, чтобы выйти на прибыль?**

— Безубыточным Красногорский мы сделали в первый же месяц. Как технологию поставишь, такой она и будет: убыточной или безубыточной. Все зависит от оборачиваемости средств. Оборот агрофирмы составляет порядка 170 — 180 млн рублей в месяц. К свинокомплексу присоединили наше успешное перерабатывающее предприятие «Перант», оба входят в агрофирму «Ариант».

— **По открытым данным, прибыль на Красногорском за два последних года выросла на 40%.**

— Неважно, на сколько. Потому что деньги все равно на сторону не уходят, вкладываются в развитие этого же бизнеса — в новые технологии, увеличение поголовья, улучшение его содержания, газификацию. Оборудование везем немецкое, австрийское. Это постоянный процесс.

— **Вы занялись и крупным рогатым скотом. Импортная говядина не устраивает?**

— Категорически! Чтобы выпускать качественную колбасу, нужна не замороженная, а охлажденная говядина. Сельский житель с октября по май водку пьет, ему зимой заниматься нечем. Мы решили, что во всех наших хозяйствах будут, как в былые времена, 3 — 4 тыс. голов КРС. В уральских условиях выгоднее выращивать фуражное зерно, кормить им животных, получать привесы, нежели собирать скудные 15 центнеров зерновых с гектара, как это делает большинство хозяйств.

— **Где вам нужнее всего современные технологии?**

— Проект Красногорского свинокомплекса неудачен: сконцентрировали в одном месте большое поголовье. Это ведет к накоплению отрицательного фона и, как следствие — падежу животных. Расширяя бизнес, будем передавать поросят для доразивания на минифермы в 200 — 300 голов — и забирать продукцию: нельзя позволять, чтобы она самостоятельно выходила на рынок, так невозможно контролировать цены. Фермер будет заинтересован, чтобы животные правильно содержались. Строить минифермы начнем

сами, потому что просто на подворьях, в сараях, держать свиней невозможно. Планируем и типовые фермы для постановки на откорм до 5 тыс. голов: это четыре здания 60x18 метров, объединенные в один комплекс, где животное содержится от 45 до 210 — 215 дней. Два оборота в год. Обойдется типовая ферма с компьютеризированными процессами в 1 — 1,5 млн долларов. Это дешево. Персонала там потребуется не более пяти человек.

— **Чем вы сами гордитесь из того, чего добились?**

— Мне просто нравится этот бизнес, я давно им занимаюсь. Нравится расширять его.

— **Чем нравится?**

— Цепочку построили, она не зависима ни от кого — это непотопляемый корабль, устойчивый в любых рыночных условиях. 15 лет назад все ринулись производить колбасу, даже металлурги. Потом одумались. Каждый решил делать свое дело, не прыгать в другие сферы. А я продолжаю заниматься и металлургией, и сельским хозяйством, и прочим. Везде принцип один — создание бизнеса.

— **Как выглядит рыночная ситуация в Челябинской области? Много у вас конкурентов?**

— Очень жесткий рынок, порядка 80 колбасных цехов по области, но цех цеху рознь.

Хорошие предприятия, которые качественную продукцию производят, по пальцам одной руки можно пересчитать: «Калинка», «Российские колбасы», «Вюрст». По свинине практически нет импорта. Но качественной отечественной говядины на рынке нет: везут из Бразилии, Аргентины.

— **Какая доля рынка у вас по колбасным изделиям?**

— 40 — 50%, точнее невозможно определить. Да это и неважно.

— **Почему?**

— Все зависит от рентабельности, можно иметь и 5% рынка при той же рентабельности (допустим, 20 — 30%).

И постоянно совершенствовать качество продукта. Если доходы компании падают, быстро что-то менять, придумывать новое. Главное — должна быть тенденция роста предприятия. Объем продукции, которую мы производим, увеличивается на 8 — 10% в год. Она конкурентоспособна и вся востребована. В прошлом году мы произвели 20 тыс. тонн свинины, в этом году будет 22 — 23 тысяч. 43 тыс. тонн сделал «Омский бекон». Он первый в стране по объему, мы вторые. Третий «Пермский бекон», там 18 тыс. тонн. А всего свинокомплексов такой мощности, как Красногорский, по России строили семь.

— **Как вы определяете, что продукция конкурентоспособна?**

— По себестоимости.

— **Каковы приоритеты?**

— В этом году — расширение розничной сети, чтобы более качественно продавать нашу продукцию и ускорить оборачиваемость средств: это очень важно. Другое приоритетное направление — модернизация, смена технологии.

— В чем видна динамика развития проекта и эффективность ваших усилий?

— В объемах производства, товарообороте. Я недавно прочитал, что в список южноуральских миллиардеров включили и меня, якобы 6 миллиардов в 2005 году заработал. Очень хочу узнать: где бы их взять, эти 6 миллиардов, где бы на них посмотреть, если я их заработал?

— Это же Forbs дает: у них свои источники, они не раскрываются. Вам что-то нужно от государства, чтобы дальше успешно развивать бизнес?

— Сегодня для аграрных проектов государство сделало настолько льготное налогообложение — 6%, что в сравнении с нашим бизнесом в других отраслях это просто подарок.

В рамках нацпроекта впервые процентная ставка по долгосрочным кредитам до восьми лет на строительство и модернизацию животноводческих комплексов будет на две трети субсидироваться из федерального бюджета. Если есть подо что взять кредит, конечно. Фермерам, повторяю, не подняться, а крупному бизнесу можно. Единственное «но»: нужен еще один шаг — средства, которые инвестируются в производство, не должны облагаться налогом. Во всем мире так — сначала дадут запустить производство, потом приходят за налогами.

— Как сделать, чтобы на селе развивались не единичные успешные агрофирмы, а проектов было много?

— Сначала надо сделать так, чтобы тот, кто берет кредиты, мог и желал их отдать. КРС окупается через восемь лет. Чтобы построить животноводческое помещение, требуется год.

И еще год-два для того, чтоб все это заработало. Но сельхозпроизводители не начнут возвращать вложенное и через 8 — 10 лет, если не смогут замкнуть цикл.

— Кто сегодня мог бы начать создавать такие цепочки?

— Только переработчики, крупные мясные и молочные комбинаты.

— Сравните колбасу, которую вы делали в 1996 году с нынешней: в чем вы продвинулись?

— Она значительно изменилась, вкусовые качества улучшились, потому что мы используем собственную качественную охлажденную свинину. Правильно содержим свиней, правильно кормим. Это крайне важные нюансы.

http://www.expert.ru/rus_business/2006/04/interview_antipov/

Нужно знать своего покупателя

Не важно, чем ты торгуешь, — лекарствами, косметикой или продуктами. Главное — знать потребности своего покупателя и завоевать его доверие

Для жителей многих британских городов слово «аптека» — синоним названия Boots. Это общенациональная сеть аптек, но не только. Кроме лекарств (от простых до рецептурных) в Boots можно купить мыло, шампуни, косметику, парфюмерию, фотопленку и даже бутерброды с минералкой. Казалось бы, довольно странный набор товаров, но эта бизнес-модель работает. Более того, объединение под одной крышей аптеки и косметического магазина находит своих подражателей в других странах, в том числе и в России. На британском рынке лекарств и косметики Boots — абсолютный лидер, чьи позиции лишь усилятся после того, как завершится объявленное в 2005 году слияние с сетью Alliance Unichem, благодаря которому объединенная компания планирует выйти на объем продаж в 23 млрд долларов.

Boots занимается не только розницей, но и производством лекарств и косметики. Огромный завод Boots расположен в двадцати минутах езды от центра Ноттингема, где посреди полей находятся и производственные мощности компании, и ее штаб-квартира, которую руководство отказывается переносить в Лондон.

Демократичный стиль управления и тесные отношения с потребителями в Boots считают одной из главных причин успеха. О том, что такое современный аптечный бизнес, «Эксперту» рассказал директор по маркетингу в Европе и на Ближнем Востоке **Джон Фаррингтон**.

— Как бы вы описали модель бизнеса, по которой работает компания? В чем секрет успеха Boots на британском рынке?

— На самом деле в мире есть две основные модели аптечного бизнеса и, соответственно, две основные модели поведения аптечных компаний. Одни работают на зарегулированных рынках, вторые — на открытых. Британия и, скажем, Россия — это примеры открытых рынков, на которых разрешено работать крупным аптечным компаниям. Однако в целом ряде европейских стран, например во Франции, Германии или Испании, а также в Австралии или Новой Зеландии, правительство запрещает крупным компаниям владеть аптеками. В этих странах аптечный бизнес — мелкий и семейный. Это не всегда можно понять сразу. Так, в Новой Зеландии есть сети аптек. Но хотя на этих аптеках висит одна и та же вывеска, на самом деле каждая из них принадлежит своему владельцу, а не компании — оператору аптечной сети.

— В чем секрет успеха аптечных сетей на рынках, где они разрешены?

— Аптечный бизнес по сути своей мало отличается от любого другого вида розничной торговли. Побеждает тот, кто предлагает людям нужные им товары по той цене, которую потребители считают для этого товара оптимальной. Именно это определяет все остальное — ассортимент, ценообразование, услуги и так далее — это ведь не ядерная физика. Но особенно важно для аптечного бизнеса доверие потребителей. Аптечный бизнес не может быть успешным, если люди не верят советам фармацевтов либо самим лекарствам на полках. Нам потребовалось очень много времени, чтобы заслужить это доверие. На британском рынке мы являемся брендом, которому, согласно опросам, потребители доверяют больше всего. Причем Boots — бренд с самым высоким доверием не только в аптечном бизнесе, но и вообще в секторе розничной торговли.

— Кроме лекарств или витаминов в аптеках Boots можно купить также парфюмерию, шампуни, лечебную и декоративную косметику. В чем бизнес-смысл соединения аптеки и магазина косметики под одной крышей?

— На этот вопрос не будет одного ответа. Большинство людей хотят и чувствовать себя хорошо, и выглядеть хорошо. Это особенно характерно для женщин, которых заботит их внешний вид. Поэтому один и тот же бренд может удовлетворять потребности потребителей по обоим направлениям. При этом доверие, которое мы смогли построить как поставщик лекарств, распространяется и на другие группы товаров, которые мы предлагаем. Когда покупатели приобретают шампунь или крем в магазинах Boots, они знают, что этим товарам можно доверять. Это особенно важно для высокотехнологичных товаров, например средств для кожи или средств для защиты от солнца. Ведь потребители хотят быть на сто процентов уверены, что эти товары им не навредят. В этих сегментах доверие к продавцу куда более важно, чем при покупке простых товаров типа шампуня или мыла.

— Когда Boots стала диверсифицировать бизнес?

— С самого начала основатель компании Джон Бутс пытался предложить покупателям широкий ассортимент. И хотя он начал бизнес с магазина по продаже лекарственных трав и препаратов из них, он продавал и другие товары — даже недорогие рыбные консервы. Конечно, по мере того как у него успешно пошел аптечный бизнес, от тунца в банках он отказался, однако стал продавать сопутствующие лекарствам товары.

В большой аптеке, находящейся на одной из центральных улиц или в большом молле, восемьдесят процентов продаж могут обеспечивать косметика и парфюмерия

Косметическая линия Boots существует с 1935 года. С тридцатых годов мы также продаем фото пленку и оказываем услуги по проявке и печати фотографий. Поэтому на британском рынке у нас очень большой опыт производства и продажи других товаров, не только лекарств.

— Каково соотношение между разными группами товаров?

— Около сорока процентов продаж обеспечивают лекарства и прочие медицинские товары, еще сорок процентов — косметика и парфюмерия. Остальное — очень широкий спектр. У нас есть отделение по проявке и печати фотографий. Мы являемся крупным, одним из крупнейших в Британии, поставщиком подарков к Рождеству.

— Есть ли недостатки, которые приносит столь большой размер компании?

— Пожалуй, самый распространенный недостаток большой компании — риск стать обезличенной, оторваться от своих потребителей. Когда компании растут и занимают большую долю рынка, они могут потерять связь со своими потребителями. И мы об этом помним, стараемся, чтобы этого не произошло. Например, все сотрудники центрального офиса проводят как минимум неделю в году, работая в магазинах. Расставляют товары по полкам, работают на кассе, принимают заказы у покупателей, помогают в выборе косметики и так далее. Это делают все — даже президент, вице-президент по финансам, главный технический специалист, менеджеры по маркетингу и по продажам, секретари и бухгалтеры — все они проводят как минимум неделю в магазинах, там, где происходит работа с людьми. И где зарабатываются деньги. Это очень помогает держать контакт

с потребителями. Даже самые высокопоставленные менеджеры имеют представление о происходящем в магазинах и о потребностях покупателей не из внутренних отчетов, а из собственного опыта.

— Что вы думаете о небольших независимых аптеках? Вы рассматриваете их как реальных конкурентов?

— Хотя в Британии рынок открыт для аптечных сетей, здесь существуют ограничения по географическому расположению аптек. Сделано это для того, чтобы предоставить покупателям одного района выбор из нескольких аптек. Лицензий, которые выдаются аптекам, значительно больше, чем филиалов, которые могут открыть сети, поэтому независимые аптеки выживают — у них есть гарантированные покупатели, живущие поблизости. В результате на британском рынке поддерживается баланс между доступными ценами (за счет эффекта масштаба это обеспечивают крупные сети) и удобством для потребителей. И это очень важно, особенно в аптечном бизнесе. Когда человек чувствует себя не очень хорошо, он предпочтет купить лекарства поблизости, а не ехать за ними через полгорода.

— А что с интернетом? В последнее время в Британии резко растут продажи лекарств и косметики через интернет...

— Да, интернет для нас новый конкурент. Но мы тоже продаем лекарства через интернет. Это еще один канал дистрибуции, мы понимаем это, и мы его используем. Это требует инвестиций и новых подходов к продажам, но мы понимаем, что продажи через Сеть будут только расти, и поэтому пользуемся этой возможностью. Хотя, конечно, сегмент лекарств довольно сильно зарегулирован — для блага потребителей, которые без рецепта могут купить лишь самые простые и абсолютно безвредные препараты.

— Boots находится в процессе слияния с Alliance Unichem, в результате появится крупнейшая аптечная сеть в Европе. Зачем производится это слияние?

— Слияние даст нам большую сеть местных аптек Alliance Unichem, особенно на севере страны. Дело в том, что у Boots сильны позиции на центральных улицах, в крупных торговых центрах, но не на окраинах. Поэтому слияние расширит наше присутствие во всех частях городов — и в центре, и в спальных районах. При этом нужно помнить, что мы не создаем монополию. До слияния Boots принадлежало тринадцать процентов рынка лекарств, после слияния будет принадлежать двадцать процентов. То есть у потребителей по-прежнему будет выбор.

За рубежом же у Boots было лишь производство — в Германии, Франции, Италии, Испании. И почти не было розничных продаж. А у Alliance Unichem есть дистрибуция и розничные продажи на некоторых европейских рынках.

— Некоторые товары, которые можно найти в магазинах Boots, от лекарств до косметики, производятся самой компанией. Какой резон розничному продавцу заниматься производством фармацевтических и косметических товаров? Не проще ли было бы просто продавать товары, которые производит кто-то еще?

— Поскольку мы занимаемся розничными продажами, мы очень тесно общаемся с потребителями, теснее, чем те компании по выпуску, скажем, косметики, которые заняты лишь производством. Поэтому мы можем быстрее реагировать на изменения

потребительского вкуса — не только через опросы потребителей или тест-группы, на чем основывают свою информацию обычные производители. Мы получаем информацию непосредственно на местах через разные каналы и можем менять производство в зависимости от того, что востребовано покупателями.

— **На чем вы зарабатываете больше — на товарах под собственным брендом или же на товарах других производителей?**

— В среднем все розничные продавцы получают более высокую норму прибыли на товарах с собственным брендом, и мы не исключение. Но в конечном итоге это означает, что мы можем более гибко устанавливать цены и предлагать покупателям более доступные товары с нашим собственным брендом. Поэтому очень часто мы получаем одинаковую в абсолютном показателе маржу, скажем, с бутылки шампуня под собственным брендом и с бутылки шампуня другого производителя. Даже если последний будет дороже.

Подчеркну, наша цель — не подорвать продажи товаров других производителей, а предложить потребителям широкий ассортимент товаров, причем в разных ценовых сегментах.

— **И как разделяются доли в продажах?**

— Обычно порядка тридцати-тридцати пяти процентов продаж приходится на товары с нашими брендами. Но это включает в себя все, от рождественских открыток до простых лекарств типа парацетамола или витамина С.

— **Многие розничные компании, например испанская Inditex, владелец брендов Zara и Bershka, использует программное обеспечение, которое в момент продажи товаров сообщает об этом на центральный сервер. Вы используете что-то подобное?**

— Да, мы очень много работаем с данными о продажах, централизованно обрабатывая их в режиме реального времени. И топ-менеджмент компании каждое утро начинает с анализа данных о продажах. Если какие-то цены не работают, если они оказываются слишком высокими, мы немедленно реагируем и меняем ценовую и производственную политику.

http://www.expert.ru/world_business/2006/04/interview_aptechniy_biznes/

Журнал «Секрет фирмы»

«Инновационные компании – как люди. Они тоже стареют»

Любой новый продукт – это преодоление пропасти. Как с ней справиться, «Секрет фирмы» выяснял у того, кто догадался об этом первым в мире: хайтек-революционера Джеффри Мура.

«Секрет фирмы»: Вы посвятили «Преодоление пропасти» рынку хай-тек-товаров. А насколько проблемы, описанные в ней, применимы к новым продуктам на других рынках?

Джеффри Мур: Далеко не каждое изменение создает пропасть. Например, сок от PepsiCo для тинейджеров – это новая идея, но она не требует создания нового типа холодильников или новых стаканов. Критерием для отнесения продукта к модели пропасти является эффект прерывания, который он вызывает своим появлением на рынке. Если новый продукт заставляет людей отказываться от привычек и менять модель поведения, то он непременно сталкивается с пропастью на рынке, ведь, несмотря на все достоинства, его принятие требует жертв. Вот здесь и возникает пропасть: одни с энтузиазмом принимают технологию, а другие столь же энергично отвергают ее.

СФ: Пропасть – это следствие психологических различий разных аудиторий? Например, новаторов и консерваторов. Или могут быть еще какие-нибудь причины для ее возникновения?

ДМ: Пропасть появляется в любом отдельно взятом сообществе, которое, столкнувшись с прерывающей инновацией, распадается на группы ранних последователей, прагматиков, поздних последователей и скептиков. Скажем, когда компания покупает новую технологию, всегда обнаруживается разрыв. На этот раз – среди ее сотрудников. Одни готовы принять ее, другие нет. Что вы делаете в таком случае? Вы просто говорите скептикам: эта технология может решить проблему, которую вы не в состоянии решить иным способом. Вы принимаете ее, и она помогает вам решить проблему. Но если внутри компании пропасть преодолеть просто, то пропасть на рынке таит гораздо больше опасностей.

СФ: Вы говорили, что модель продвижения прерывающихся технологий в хайтеке должна быть интересна и другим отраслям. Реализовалась ли она в какой-то другой индустрии?

ДМ: Да, это действительно произошло. Цифровые технологии сообщили значительный разрыв индустрии развлечений. Когда Sony создала видеомагнитофон, людям пришлось привыкать к просмотру домашнего видео. В финансах или индустрии авиаперевозок эффект прерывания сегодня можно наблюдать на примере процессов децентрализации. У авиакомпаний – на изменении модели авиаперевозок. Так, традиционные авиаперевозчики придерживаются узловой модели, имея несколько городов, через которые они проводят свои основные операции. Узловая модель хороша для дальних перевозок, но для коротких дистанций гораздо удобнее летать из точки в точку. Молодые компании, вроде Southwest Airlines, взяли на вооружение экономичные самолеты, удобные для полетов на средние расстояния. В результате их клиенты получили возможность летать без пересадок. Большие компании не замечали эту нишу, а теперь она захвачена небольшими предприимчивыми компаниями. Это настоящий прорыв!

СФ: Как определить условия возникновения разрыва?

ДМ: Разрыв происходит при появлении новых ресурсов. Причина пропасти, возникшей на компьютерном рынке, была в том, что чипы стали более быстрыми и мощными, это позволило создавать продукты, которые раньше невозможно было даже представить. Сегодняшний интерес к альтернативной энергии напоминает мне компьютерную отрасль 30–40 лет назад. Здесь уже возник эффект прерывания. Возьмем самую традиционную отрасль – автомобильную индустрию. В течение большей части моей жизни (а мне уже 60 лет) она была очень консервативной. Между машиной, которую водил мой отец, и моей не было принципиальной разницы. Однако в 1990-х годах начались подвижки. Попытка вывести на рынок электромобиль оказалось неудачной – он погиб в пропасти. Но

гибридные машины, которые используют одновременно бензин и электродвигатель, кажется, сумели ее преодолеть. Еще некоторое время назад эти автомобили были просто проектами, а сейчас Toyota Prius пользуется неплохим спросом в США. Вообще лучший индикатор отрасли, перебирающейся через пропасть, – сообщество венчурного капитала. Нужно просто смотреть, куда люди вкладывают деньги.

СФ: На что опереться, приступая к процессу преодоления пропасти? Вы пишете, что количественный анализ здесь не подмога. Почему?

ДМ: Проблема анализа заключается в том, что ему нужны факты. Но у нас нет фактов, пока ничего не случилось. Поэтому результаты количественного исследования рынка совершенно бесполезны для прогнозирования того, как продукт будет преодолевать пропасть. Бизнесмену нужна модель для будущего. Он должен уметь подняться над бизнес-процессом и обнаружить образец. При этом постоянно приходится принимать неверные допущения. Ни одна из жизненных ситуаций не может быть в точности подведена под образец. Чтобы определить, достаточна ли эта модель для ситуации, могу ли я положить ее в основу своих будущих действий, или же это неверная модель и от нее следует отказаться, нужна информированная интуиция. Но ни в одном из случаев количественного анализа не происходит смены модели. А она необходима, потому что мир постоянно меняется.

СФ: Хай-тек-компании, которые вынуждены преодолевать пропасть, фактически сами ее и создают. Не выгоднее ли избрать выжидательную тактику и следить за тем, как в пропасть будут падать другие, и перебираться на противоположную сторону по их телам?

ДМ: Отношение к пропасти зависит от размера компании. Если она маленькая, то стремится как можно скорее миновать разрыв, чтобы большие компании не успели их схватить, пока те закрепляются на другом берегу. Здесь промедление смерти подобно. Крупной компании, наоборот, выгодно использовать выжидательную стратегию. Крупные компании не склонны заниматься прерывающими инновациями внутри себя. Но они могут покупать компании, преодолевшие пропасть, и выводить их на новый уровень. Хороший пример: Apple придумала графический компьютер, а Microsoft подождала немного и захватила этот рынок. Лично я не собираюсь занимать ничью сторону. Я просто считаю, что чем больше внедряется и используется технологий, тем лучше становится мир.

СФ: По вашему мнению, для того чтобы преуспеть на рынке технологий, нужно сначала захватить нишу. Так ли уж непогрешимо это правило?

ДМ: Оно не абсолютно. Часто наблюдается и обратная ситуация: победитель на массовом рынке не является победителем на нишевом. Это относится как раз к гигантам, миновавшим темные воды пропасти карликов.

СФ: Вы говорите, что предвидеть пропасть сложно. Чаще всего компания обнаруживает ее только тогда, когда оказывается «над ней». Что ей делать в этом случае?

ДМ: Если вы обнаружили свою компанию зависшей над пропастью, то самое лучшее решение – отступить. Когда ваш продукт слишком незрелый и не может преодолеть пропасть, стоит отложить работу над ним до лучших времен, иначе он просто потащит за

собой компанию. Попробуйте стать консалтинговой или сервисной компанией. Ведь кроме продукта у вас все еще есть идеи. Вместо того чтобы продавать продукт, можно персонализировать вашу технологию под решение каждой конкретной задачи. Продавайте не продукты, а проекты. Правда, в этом случае всех людей, которые не могут заниматься консалтингом – административно-технический персонал, менеджеров по продаже продукта, маркетологов, – придется сократить.

СФ: Попытки преодолеть разрыв фактически создают разрывы внутри самой организации – конфликт между «поколением стартапа» и «поколением зрелого бизнеса». Часто ради выживания приходится жертвовать именно создателями технологии. Несправедливо, не находите?

ДМ: Когда рынок находится на ранней стадии развития, от лидера требуется быть фанатом технологий, привлекающим определенный тип покупателей – таких же фанатов. Но когда пропасть преодолена, компании нужны другие покупатели – прагматики. И вот здесь выясняется, что провидцы не могут найти с ними общий язык и начинают толкать компанию обратно в пропасть. На этом этапе компании приходится менять и лидеров. Чаще всего они становятся техническими директорами. Даже на зрелом рынке требуется технологическое видение.

СФ: Главным объектом вождения ИТ-компаний всегда были покупатели-новаторы. Однако вы уже в начале девяностых говорили, что консерваторы – будущее ИТ-рынка. Сегодня мы видим, как стрелка компаса многих технологических компаний разворачивается в их сторону. Это революция?

ДМ: Консерваторы боятся ответственности за новую технологию. Они счастливы использовать ее тогда, когда она работает сама по себе. Поэтому в условиях зрелого рынка консерваторы – самая благодатная аудитория, они крайне лояльны продуктам, которые покупают. Большинство покупателей FMCG-рынка очень консервативны. Они предпочитают одни и те же брэнды. Например, сотовые телефоны нынешние покупатели выбирают скорее по цвету и форме, чем из-за технических характеристик. Хотя недавно эти же люди и вовсе не верили в полезность телефона и принципиально не покупали его.

СФ: Apple 10 лет назад была компанией с прерывающей инновацией, а сейчас в основном занимается поддерживающими. Что будет с ней через 15 лет?

ДМ: Жизнь прерывающей технологии напоминает жизнь человека. Молодые люди более склонны быть ранними сторонниками, а старики – поздними последователями. Компании начинают работать с детьми и сами ведут себя как дети, затем они взрослеют и, наконец, стареют. Apple в 1990-х годах была революционной компанией, а сейчас производит iPod – совершенно консервативный продукт. Через 10 лет Apple превратится в абсолютно консервативную компанию и станет дедушкой.

<http://www.sf-online.ru/article.asp?OID=4F272DB4-598D-4772-A064-E384112AA981&magOID=7F6EED35-B1AE-436C-803C-7A1CE120B32E&mnodeID=1370>

Деловой еженедельник «Компания»

Как компании управляют портфелями своих торговых марок

Большинство компаний сегодня имеют в своем ассортименте далеко не один продукт. Нередко их количество исчисляется десятками, а то и сотнями. В этом случае маркетологам приходится ломать голову в попытке решить, какая брендинговая стратегия лучше всего подойдет для данной конкретной организации.

Существующие ныне архитектуры в большинстве своем сложились стихийно – так, как подсказывала предпринимателям логика развития бизнеса. Несмотря на это, вариантов описания брендинговых конструкций хоть отбавляй. Наиболее интересными можно считать варианты, предложенные основателем агентства Winkler Advertising из Сан-Франциско Агнешкой Винклер и Дэвидом Аакером – американским профессором из Калифорнийской бизнес-школы. Правда, сами авторы признают, что в чистом виде описанные ими архитектуры встречаются редко – большинство компаний предпочитают использовать их сочетания.

Мультибрендовая архитектура подразумевает, что в портфеле торговых марок компании доминируют индивидуальные бренды (individual brand), каждый из которых используется только для одного товара в категории. В сознании потребителей он никак не связывается с другими брендами компании, как, впрочем, и самой компанией. Один из наиболее ярких примеров такой архитектуры можно найти в практике компании Procter & Gamble, количество крупных независимых брендов у которой близко к сотне. Ставку на индивидуальные торговые марки делают также Unilever, Henkel, Mars и другие. Иногда самостоятельные бренды все-таки могут взаимодействовать между собой. В этом случае потребители осознают наличие между ними некой «теневого» связи. Именно поэтому, например, у Lexus никак не получается полностью обособиться от бренда Toyota.

Хватает у мультибрендовой архитектуры и недостатков. Самый главный из них заключается в том, что возрастающее количество брендов стремительно увеличивает затраты на их продвижение. Именно этот аргумент чаще всего используют противники мультибрендов. По их мнению, компаниям выгоднее иметь один сильный бренд, представленный на многих рынках, чем несколько отдельных, пусть и успешных. Также не следует сбрасывать со счетов вероятность пересечения целевых сегментов разных торговых марок, что может привести к своеобразному «каннибализму». Чтобы этого не произошло, специалисты рекомендуют не дробить целевую аудиторию на слишком мелкие сегменты на основе малозначимых характеристик.

«Семья» брендов (family brand), или зонтичная архитектура, предполагает наличие материнского бренда, который тем или иным образом связан с суббрендами, представленными отдельными продуктами или целой товарной линейкой. «Зонтик» – это всегда словесная связка, которая подчеркивает доминирование главного бренда над суббрендами, – говорит генеральный директор агентства Mildberry Олег Бериев. – В зависимости от обстоятельств связь между родительским и дочерним брендом может принимать самые разные формы». Например, бывает, что материнский бренд сильно доминирует над суббрендом. Он определяет общую направленность, стилистику, имидж продукта. Тогда за суббрендом остается лишь задача апеллировать к целевой аудитории, подчеркивая свои особенности. Если вы подойдете в магазине к покупателю принтера HP Deskjet и спросите, устройство какой марки он приобрел, тот, не задумываясь, ответит – HP.

В других ситуациях материнский бренд и суббренд выступают на равных. Они играют, как выражаются маркетологи, равные побуждающие роли. Люди в одинаковой степени выделяют обе составляющие бренда телефона Motorola RAZR или плеера Sony Walkman.

Со временем такие суббренды могут приобрести дополнительные индивидуальные свойства, характеристики и значительную самостоятельность. В результате потребители порой начинают воспринимать их как отдельные бренды. Как сказал в интервью «Ко» управляющий партнер BrandLab Moscow Александр Еременко, «нередко суббренды перерастают материнские марки. Посмотрите на Celeron от Intel или Athlon от AMD. Сегодня зачастую уже трудно определить, что доминирует – материнский бренд или суббренд». Суббренд-«переросток» вовсе не обязательно теряет связь с материнской маркой. Он лишь обособливается от нее, несколько «затмевая» родителя.

Что говорит в пользу подобной архитектуры? Во-первых, грамотная работа с суббрендами не размывает, а, наоборот, усиливает родительский бренд. Большое количество его «подвидов» позволяет такому бренду физически занимать на магазинных полках большее пространство по сравнению с одиночным. Во-вторых, суббренды помогают своим «родителям» относительно быстро выходить в прежде не доступные им рыночные сегменты. В-третьих, «семейные» бренды помогают экономить. «У зонтичных торговых марок много плюсов, – сказал в интервью «Ко» креативный директор московского офиса Interbrand Zintzmeier & Lux AG Эдвин Шмидхайни. – Например, сильный «зонтик» оптимизирует маркетинговый бюджет. Стоимость разработки и поддержания одной марки, разумеется, ниже, чем нескольких».

Однако данная архитектура может стать весьма и весьма проблемной, если не уделить скрупулезное внимание каждому суббренду. Ведь неудачи одного продукта в глазах потребителей тут же отражаются на имидже другого.

Монобрендовая архитектура означает, что вся продукция выпускается под единым корпоративным брендом компании (corporate brand). Яркими примерами такого решения являются Mercedes, BMW, Samsung. Монобренды подходят для фирм, большая часть продукции которых относится к одной или нескольким смежным товарным категориям. В России подобную архитектуру использует, например, пивоваренная компания «Балтика». Впрочем, в отдельных случаях ассортимент может и не ограничиваться рамками одной категории. Компания Bequn, размещающая контекстную рекламу в Интернете, весной этого года запускает линию одежды под собственной корпоративной торговой маркой.

Плюсы монобрендов очевидны. Это, прежде всего, автоматический и мгновенный перенос имиджа корпоративного бренда на новые товары. Маркетинговые бюджеты при таком подходе предельно сфокусированы, что естественным образом приводит к экономии. Но здесь же кроется и главная проблема. Цена любой ошибки в развитии монобренда может быть столь высока, что сведет все достижения компании на нет.

На выбор архитектуры бренда влияет множество факторов: от стратегии компании до особенностей рынка и выпускаемой продукции. Индивидуальные бренды особенно популярны среди американских и европейских маркетологов, тогда как корпоративные чаще используют их японские и корейские коллеги. Национальный колорит позволяет LG с более или менее одинаковым успехом выпускать под корпоративной торговой маркой бытовые приборы, сотовые телефоны, деловые костюмы и косметику. Хотя и тут, разумеется, не обошлось без исключений из правил. Сегодня американская Calvin Klein выпускает под своей маркой попкорн, а итальянская Gucci – собачьи ошейники.

Интересный вариант **бренд-архитектуры создает АФК «Система»**. Она намерена объединить под единым «сквозным» брендом всех входящих в нее операторов связи. «Сквозной бренд – это «ноу-хау» «Системы», – считает Олег Бериев. – Я уже давно

занимаюсь брендингом и впервые сталкиваюсь с таким понятием. Наши западные коллеги его не используют. Это просто некий лингвистический изыск, обозначающий зонтичный бренд».

Причиной перехода от мультибрендов к «семейной» архитектуре является внутренняя реорганизация самой АФК, цель которой – структурирование бизнес-направлений. «Основной предпосылкой для внедрения единого бренда группы компаний стало изменение нашей стратегии, – говорит генеральный директор «Системы Телеком» Сергей Шебетов. – Мы строим многопрофильную телекоммуникационную группу. Это предполагает интеграцию бизнесов и конвергенцию предоставляемых нами технологий и услуг. Разумеется, эти процессы предполагают создание единого визуального образа». По мнению директора по маркетингу и стратегическому планированию брендингового агентства Soldis Олега Ткачева, данный проект создается не столько для облегчения коммуникации с конечными потребителями, сколько для улучшения имиджа холдинга в глазах инвесторов, в первую очередь – международных. Как бы то ни было, эксперты считают, что на ИТ-рынке объединенная торговая марка является значимым конкурентным преимуществом.

На сегодняшний день в прессе уже засвечены несколько вариантов логотипа, представляющие собой овальные и каплевидные геометрические фигуры на фоне квадратов разных цветов (цвет квадрата обозначает компанию). Непонятно, была ли это утечка информации или намеренный шаг «Системы» для привлечения внимания публики к предстоящему событию. По заявлению президента АФК «Система» Александра Гончарука, новый визуальный образ компаний, входящих в «Систему Телеком», будет представлен на крупнейшей телекоммуникационной выставке «Связь-Экспоком-2006», которая откроется 10 мая. Стоимость проекта в «Системе Телеком» не раскрывают, отмечая при этом мировую известность занимающегося им брендингового агентства. «Ко» также стало известно, что бюджет на продвижение зонтичного бренда будет формироваться из маркетинговых бюджетов входящих в него компаний. При этом в «Системе Телеком» рассчитывают на оптимизацию рекламных расходов компаний за счет синергии и экономии на масштабах. По словам Шебетова, для управления сквозным брендом в структуре «Системы Телеком» создается специальное подразделение, которое будет курировать вопросы его дальнейшего развития.

Архитектуры бренда

Тип	Характеристика	Плюсы	Минусы
Мультибрендовая (Procter & Gamble, Unilever, Henkel, Mars)	Доминирующая роль отведена независимым брендам компании. Индивидуальный бренд используется только для одного товара в категории. В сознании потребителя он никак не связывается с другими брендами компании, впрочем, как и с самой компанией	Помогает избежать неблагоприятных ассоциаций с брендом. Нейтрализует конфликт между каналами сбыта. Четко позиционирует продукт на основе его функциональных преимуществ.	Увеличение маркетинговых бюджетов. Пересечение целевых сегментов может привести к «каннибализму» брендов

		– Позволяет доминировать в нишевых сегментах и максимально использовать потенциал рынка	
Индивидуальные бренды с теневой связью (Toyota Lexus)	В редких случаях свободные бренды могут взаимодействовать между собой. Потребители осознают между ними теневую связь		
Семья брендов	Подразумевает наличие материнского корпоративного бренда, который тем или иным образом связан с суббрендами, представленными отдельными продуктами или целой товарной линейкой	– Оптимизирует маркетинговый бюджет. – Обеспечивает большее визуальное присутствие, повышает кросс-продажи. – Материнский бренд за счет суббрендов может конкурировать в прежде не доступных ему сегментах	– Угроза размывания имиджа. – Неудачи одного продукта отражаются на другом
Материнский бренд доминирует над суббрендом (HP Deskjet)	Он определяет общую направленность, стилистику, имидж продукта, а суббренду остается только апеллировать к целевой аудитории, подчеркивая свои особенности		
Материнский бренд и суббренд выступают на равных (Motorola RAZR, Sony Walkman)	Играют равные побуждающие роли. При этом суббренды обладают значительной самостоятельностью		
Независимые суббренды (AMD Athlon, Intel Celeron)	Суббренды могут приобретать индивидуальные свойства, характеристики и значительную самостоятельность, что может привести к их восприятию потребителями		

	как отдельно стоящих брендов		
Корпоративный монобренд (Mercedes, BMW, Samsung)	Монобрендовая архитектура подразумевает выпуск всей продукции под единым корпоративным брендом компании.	– Маркетинговые бюджеты предельно сфокусированы. – Перенос имиджа корпоративного бренда на все товары	– Цена неудачи столь же велика, сколь цена победы. – Необходимо четко соблюдать последовательность предложения
Совместные бренды (Fujitsu-Siemens, Sony Ericsson)	Объединение корпоративных брендов (co-brands) нескольких компаний для взаимной поддержки		

http://www.ko.ru/document.asp?d_no=13971&p=1

Корпоративные системы Intelligent Enterprise

CRM: дополнительная функция или жизненная необходимость?

Когда речь заходит о CRM-системах, многие поставщики таких решений в качестве одного из главных результатов их применения называют повышение лояльности клиентов, возможность персонализированной работы с ними и как следствие — улучшение бизнес-показателей компании. Однако при более тщательном рассмотрении возможностей CRM-системы становится очевидно, что ее аналитический функционал не менее важен для компании, чем инструменты взаимодействия с клиентами, а вместе они образуют сложный симбиоз.

В любой компании информация о клиентах так или иначе где-то хранится, как-то систематизируется и анализируется. Как правило, контактная информация о клиентах ведется в учетной системе или в Excel, а информация о взаимоотношениях с клиентами содержится в почтовой программе. И нередко этого достаточно. Поэтому прежде всего возникает вопрос: а всегда ли для практической реализации клиенториентированной идеологии нужно промышленное CRM-решение, которое требует больших затрат не только на приобретение лицензий, но и на сам процесс внедрения? «Ведь даже безо всякой автоматизации частично решить задачи CRM-ориентации способна грамотная работа руководителя путем создания прозрачной и хорошо контролируемой системы отслеживания сделок», — говорит исполнительный директор Soft Master Юрий Востриков.

Необходимость связать контакты, занесенные в офисные приложения, с финансовыми данными в учетной системе, к примеру, для контроля дебиторской задолженности рано или поздно возникает у всех компаний. Однако это отнюдь не приводит к старту проекта по внедрению CRM-системы. По мнению Виталия Титова, менеджера решений Microsoft Dynamics CRM, CRM-система не нужна там, где количество клиентов на каждого сотрудника невелико (до десяти) и информацию о них можно удержать в голове или в записной книжке, а планов расширения бизнеса пока нет или стратегия компании направлена на обслуживание всего нескольких клиентов, которые будут довольны предоставляемыми услугами.

Те же, кого вопросы взаимодействия с клиентами волнуют, рано или поздно приходят к ситуации, когда нужен качественный шаг вперед в технологическом смысле. Роман Смирнов, руководитель отдела автоматизации управления взаимоотношениями с клиентами компании «1С-Рарус», привел в пример фирму, где в качестве CRM-инструмента используют самописные программы, электронную почту, табличные формы. Сотрудникам приходится одни и те же данные вводить по нескольку раз, в результате чего информация о клиенте искажается, а то и вовсе теряется, происходят многочисленные транзакции между сотрудниками по уточнению информации, которой владеют всего один-два человека в компании. Все это выливается в катастрофическую нехватку у сотрудников времени для выполнения своей основной работы. Они вынуждены постоянно пересылать данные, уточнять их по телефону, проходить долгие процедуры согласования. А самое главное — нет прозрачной и полной информации о количестве потенциальных и реальных клиентов, о динамике изменения в состоянии их отношений, об оценке проведенных и планируемых маркетинговых кампаний, о планировании и прогнозе продаж. Одним из критериев, определяющих необходимость в CRM-системе, является факт, что компания уже не знает многих своих клиентов лично.

Если все перечисленные факторы становятся критичными для бизнеса и руководство понимает, что это приводит к потерям прибыли и упущенным выгодам, то появляется мысль о внедрении специализированной CRM-системы. Понятно, что чем крупнее бизнес, чем больше контактов и менеджеров, тем очевиднее потребность в такого рода инструменте.

В целом эксперты сходятся на том, что использование готового CRM-решения становится необходимостью, когда вопрос управления взаимоотношениями с клиентами приобретает критическое значение для бизнеса. Когда клиент и его интересы ставятся во главу угла и у компании нет другого способа найти какое-то новое конкурентное преимущество. Например, все возможности изменения ценовой и продуктовой политики уже исчерпаны и не видно иного пути увеличения объемов продаж, повышения эффективности работы отдела продаж, кроме повышения лояльности клиентов. В тот момент, когда компания в своей бизнес-стратегии делает ставку на конкурентное преимущество по направлению «взаимоотношения с клиентами», приобретение специального CRM-решения становится жизненно важным.

Как и любое другое внедрение информационной системы, автоматизация CRM связана с изменением бизнес-процессов — как направленных на взаимодействие с клиентами, так и связанных с аналитическими задачами. Виталий Титов придерживается мнения, что освоение CRM-решения неизбежно приведет к переменам в сознании сотрудников и изменению сложившихся бизнес-процессов (а возможно, и организационной штатной структуры). Роман Смирнов из «1С-Рарус» также считает, что при внедрении CRM-системы существующие бизнес-процессы по работе с клиентами будут скорректированы в сторону клиентоориентированности с учетом потребностей бизнеса и целей внедрения CRM. Для каждой компании процессы по работе с клиентами в какой-то степени уникальны, индивидуальны и зависят от множества факторов (от того, в какой отрасли работает клиент, от эмоциональной и технической готовности сотрудников, от маркетинговой стратегии компании и т. д.). Но если взять некий срез по компаниям без учета специфики и особенностей, то по мнению Романа Смирнова можно выделить девять основных бизнес-процессов, которые будут скорректированы:

- процесс привлечения клиента;
- процесс сопровождения клиента;

- процесс продажи;
- процесс обработки претензий;
- процесс обработки рекламаций;
- процессы сервисного обслуживания клиентов;
- процессы гарантийного обслуживания;
- проведение маркетинговых акций;
- ряд внутренних процессов компании (таких, как согласование документов, выдача поручений).

Как показывает практика, одним из первых этапов внедрения CRM-системы в большинстве компаний становится перенос информации о клиентах из тех систем, где она хранилась до этого, в новую. И здесь есть ряд важных нюансов, которые порой могут оказаться критическими. Владимир Шаров главной проблемой, возникающей в ходе переноса данных и справочников, называет «грязные данные», т. е. большое количество повторяющейся информации в разных системах, невозможность установить достоверность тех или иных данных в используемых ранее системах, их разобщенность либо неполноту. Эти проблемы зачастую становятся непреодолимым препятствием для переноса исторических данных, вплоть до полного отказа от загрузки. В таких ситуациях в лучшем случае загружаются справочники, а работа начинается практически с чистого листа.

В связи с этим перед тем как переносить данные о клиентах в CRM-систему, встает вопрос о том, что именно нужно переносить, какая информация действительно необходима. Юрий Домбровский, президент Ассоциации CRM, и Кирилл Булгаков из Sputnik Labs считают, что в любом случае следует исходить из необходимости максимального сохранения всей накопленной клиентской информации, в каком бы виде она ни существовала. По мнению Виталия Титова, к этому вопросу можно подойти по принципу 80/20 (80% — востребованная информация, а 20 % — балласт).

Тем не менее все эксперты сходятся во мнении, что нужных данных много. Поэтому в отдельных случаях самым простым выходом является ручная обработка информации, в том числе с привлечением аутсорсинговых компаний (сейчас многие call-центры могут предложить услугу актуализации клиентских данных). Часто, если речь идет о промышленных масштабах внедрения, необходимо использовать отдельное программное обеспечение, специально предназначенное для предварительной обработки данных. Кроме того, целесообразно регулярно (раз в полгода-год) проводить инвентаризацию CRM-базы. Это позволит поддерживать ее в актуальном состоянии, хранить о клиентах только самую ценную информацию, усматривать какие-то новые возможности по подготовке деловых предложений для «старых» клиентов.

Для текущих операций или для аналитики? В последнее время акценты в применении CRM-систем существенно смещаются. Опрошенные нами эксперты отмечают возрастающую потребность в аналитическом функционале CRM. «Если несколько лет назад при переговорах о внедрении CRM-технологии речь, как правило, в первую очередь шла о создании единой клиентской базы (так как в некоторых компаниях данные о клиентах были либо разрозненны, либо не актуальны), то сейчас предприятиям нужен удобный инструмент для регистрации и планирования контактов, проведения и оценки маркетинговых мероприятий, ведения и контроля основных бизнес-процессов, планирования и анализа продаж», — отмечает Роман Смирнов из «1С-Рарус».

Операционный функционал CRM важен для рядовых менеджеров компании, которым CRM-система позволяет организовать регулярную и целенаправленную работу с клиентами, когда каждый менеджер с ее помощью помнит данные клиенту обещания и выполняет их точно в назначенные сроки и на оговоренных условиях. «Таким образом, CRM-система нужна менеджерам компании для повышения качества обслуживания клиентов, а руководству — для контроля и анализа работы самих менеджеров», — говорит Владимир Шаров из NaviCon. Использование операционной CRM-системы ведет к выстраиванию процессов, касающихся каналов взаимодействия, в то время как аналитическая CRM связана со стратегией и сильнее всего затрагивает маркетинговый блок. При этом эксперты отмечают, что интерес к аналитической стороне CRM-систем вызван естественной эволюцией. Виталий Титов из Microsoft считает, что CRM-система позволяет решать сначала операционные, а потом уже и аналитические задачи. Проблема, однако, в том, что это существенно разные задачи. Более того, CRM-система, ориентированная на поддержку оперативной работы менеджеров, плохо справляется с аналитическими задачами. Тем не менее, по мнению Юрия Домбровского из Ассоциации CRM, противопоставлять оперативные задачи CRM аналитическим не нужно, так как они оказываются взаимосвязанными. «Задачи аналитики в любом случае необходимы не как самоцель, а для достижения все той же клиентоориентированности. — говорит Юрий Домбровский. — Они ставятся и решаются для того, чтобы знать клиента и иметь возможность обоснованно предлагать ему ровно то, что нужно именно этому клиенту. Например, аналитика позволяет выделять среди клиентов тех, кому было бы полезно приобрести какие-то продукты в дополнение к уже используемым. А процессы непосредственного клиентского взаимодействия (операционный CRM) обеспечивают своевременность реализации полученного знания: так, новые полезные клиенту продукты могут быть предложены ему в момент его обращения в call-центр компании».

Что компания получит в результате успешного внедрения CRM-системы, в общих чертах знают все: качественность и оперативность информации о клиентах, сведение к минимуму риска потери клиентуры в случае ухода из компании того или иного менеджера и т. п. Однако любой руководитель в первую очередь хочет увидеть четкие показатели эффективности инвестиций в CRM-систему, желательно выраженные в денежных единицах.

Здесь говорить о каких-то конкретных методиках оценки эффективности CRM-проекта в целом не приходится. Источники повышения дохода очевидны: увеличение объема продаж, количества успешных сделок и постоянных клиентов, уменьшение количества скидок и издержек по продажам. Но, увы, никакой конкретики советы опрошенных нами экспертов не содержали. Рекомендации типа: «Главный показатель эффективности любых нововведений в компании — прибыль, поэтому единственным критерием эффективной работы CRM является увеличение объема продаж, и если спустя шесть месяцев этот показатель у компании повысился по сравнению с тем же периодом прошлого года, значит, внедрение CRM-системы было оправданным» — кажутся нам слишком общими.

<http://iemag.ru/?ID=604937>

Бизнес-стратегия: ключ – в исполнении

Часто топ-менеджеры сосредоточены на разработке бизнес-стратегии и совершенно не заботятся о том, как и в каких условиях она будет воплощаться в жизнь. О проблемах на этом пути – в реферате главы «Повышение эффективности исполнения и изменений» из книги Лоренса Г. Хребиниака *Making Strategy Work*.

Заставить стратегию работать труднее, чем ее создать. Без осторожного, запланированного подхода к исполнению не могут быть достигнуты стратегические цели. Даже при осторожном развитии плана реализации на деловом уровне успех воплощения в жизнь не гарантируется. Удивительно, что менеджеры все еще многого не знают об исполнении стратегии.

Одна из основных проблем состоит в том, что менеджеры знают больше о формулировке стратегии, чем об ее реализации. В большинстве программ MBA студенты много узнают формулировке стратегии и функциональном планировании. Основные курсы обычно сосредоточены на конкурентоспособной стратегии, маркетинговой стратегии, финансовой стратегии и так далее. Сколько курсов в большинстве основных программ имеют дело исключительно с исполнением? Обычно ни один. А ведь не составляет сомнений, что менеджеры, которые знают кое-что о воплощении стратегии в реальность, наверняка имеют преимущество перед такими же, которые не знают об этом ничего.

Другая проблема. Топ-менеджеры полагают, что реализация стратегии – удел служащих низшего уровня. Каждая организация, конечно, имеет некоторое разделение планирования и исполнения. Однако такое разделение может стать дисфункциональным. Претворение в жизнь стратегии – значимая часть организаторской работы. Ответственность за реализацию лежит на менеджерах, как ни на ком другом.

Планирование и исполнение взаимозависимы. От того, что именно запланировано, будет зависеть то, как оно будет исполняться. Реальное проведение стратегии в жизнь, в свою очередь, вносит свои коррективы в стратегию как таковую. Таким образом, чем больше взаимодействуют между собой «стратеги» и «исполнители» – как на этапе разработки стратегии, так и на уровне реализации, – тем больше вероятность успеха. Ситуация осложняется тем, что в процесс исполнения обычно вовлечено больше людей, чем в процесс разработки стратегии, и очень важно, чтобы все сотрудники на всех уровнях были в курсе происходящих в компании изменений. Если они знают об этом лишь на уровне слухов или сомневаются в достоверности информации по каким-то другим причинам, исполнение стратегии обречено, даже если стратегия сформулирована верно.

Реализация стратегии обычно отнимает больше времени, чем ее формулировка. А ведь даже формулировка может занять недели или месяцы! Таким образом, менеджеры, ответственные за исполнение, постоянно работают под давлением сроков. Это означает, что процесс воплощения стратегии в жизнь должен быть динамическим и адаптивным, способным быстро реагировать на непредвиденные события.

Исполнение – это процесс. Это не результат единственного решения или действия. Это результат ряда интегрированных решений или действий в течение долгого времени. Он

требует большого внимания. Менеджеры, которые ищут единичных быстрых решений, в итоге потерпят неудачу. Быстрее – не всегда лучше!

С какими сопутствующими проблемами обычно сталкиваются менеджеры, показывают результаты исследований Wharton и **Gartner Group**, проведенного в 2003 году.

Проблема	Обзор Wharton-Gartner (выборка 243 человека)	Обзор Wharton-Executive Education (выборка 200 человек)
1. Неспособность эффективно управлять процессом или преодолевать внутреннее сопротивление изменениям	1	1
2. Попытки претворять в жизнь стратегию, которая находится в противоречии с существующей структурой управления	2	5
3. Плохо поставлен обмен информацией между людьми или деловыми единицами, ответственными за выполнение стратегии	2	4
4. Неясная коммуникация ответственности	4	5
5. Ущербная или неопределенная стратегия	5	2
6. Нехватка личного интереса к стратегии или исполнению среди ключевых служащих	5	8
7. Недостаточно продуманный план действий, отсутствие модели	7	2
8. Нехватка понимания роли организационной структуры и проекта в процессе выполнения	9	5
9. Неспособность договориться между собой на критических этапах исполнения	7	10
10. Нехватка стимулов	9	8
11. Нехватка финансов	11	12
12. Нехватка поддержки со стороны топ-менеджеров	12	11

Очевидно, что по некоторым из пунктов мнения расходятся незначительно. В обоих обзорах на первое место по важности поставлена эффективность управления процессом исполнения. Неспособность управлять изменениями эффективно однозначно отмечена как вредная для реализации стратегии. Хотя в этом пункте не была явно упомянута культура, открытые ответы и публичные обсуждения поместили культуру в ядро многих связанных с изменениями проблем. Для многих опрошенных «изменения» и «изменения культуры» были синонимичны.

Попытка выполнять стратегию, которая находится в противоречии с преобладающей структурой управления, определенно обречена на провал. Рассогласование на различных организационных уровнях, разумеется, будет иметь плачевные результаты.

Оба обзора свидетельствуют о том, что нехватка поддержки верхнего управления и недостаток финансовых ресурсов не были главными проблемами для реализации стратегии в их организациях. Эти результаты были чрезвычайно удивительны.

Представление этих результатов менеджерам в публичных обсуждениях помогло разъяснить полученные данные. Дело было в том, что поддержка исполнительного руководства и адекватность финансовых ресурсов являются исключительно важными, однако поддержка, прежде всего, проявляется в ходе перспективного проектирования, в составлении планов и выборе методов исполнения.

Есть некоторые различия между менеджерами в двух обзорах по нескольким пунктам. Наличие «ущербной или неопределенной стратегии», например, оценивалось как второе самое большое препятствие исполнения в обзоре Wharton-Executive Education, но этот же фактор был поставлен на пятое место в обзоре Wharton-Gartner. «Недостаточно продуманный план действий, отсутствие модели» оценивался как второе самое большое препятствие в обзоре Wharton-Executive Education, но был седьмым в Обзоре Wharton-Gartner. Были также небольшие различия в восприятии важности организационной структуры или проекта в процессе исполнения.

Практически все, однако, отметили, что проблемы в исполнении стратегии сильно сказываются на результатах работы, и не только. В числе прочего чаще всего упоминались следующие тяжелые последствия:

- Служащие не понимают своего вклада в значимые результаты исполнения.
- Время и деньги потрачены впустую из-за неэффективности или бюрократии в процессе исполнения.
- Принятые решения исполняются слишком долго.
- На давление со стороны конкурентов компания реагирует медленно или неуместно.

На что же следует обращать внимание в первую очередь, чтобы добиться успеха? Можно выделить восемь основных направлений.

1. Создание модели или плана действий.

Без руководящих принципов исполнение становится суматошным делом. Без руководства люди делают вещи, по их мнению, важные, но часто приводящие к нескоординированным, расходящимся, даже противоречивым решениям и действиям. Наличие модели или плана действий значительно облегчает ситуацию.

2. Понимание того, как создание стратегии затрагивает исполнение стратегии

Все начинается со стратегии. Плохая стратегия порождает слабую реализацию и скудные результаты, таким образом, важно сосредоточиться сначала на озвучивании стратегии.

3. Эффективное управление изменениями, в т.ч. изменением культуры

Для хорошего исполнения стратегии нужны люди, которые будут эффективно и культурно действовать. Возможно, этого придется добиваться в процессе исполнения.

4. Понимание текущих условий и использование их руководством для успешного претворения стратегии в жизнь

Стратегия определяет арену (клиенты, рынки, технологии, продукты, логистика), на которой будет разыграно исполнение. Исполнение – пустое усилие без руководства стратегией и краткосрочными целями, связанными со стратегией.

5. Развитие организационных структур, которые способствуют обмену информацией, координации и четкой ответственности

Менеджеры должны знать, кто, что, когда, и почему делает и кто за это отвечает. Особенно важны координация и обратная связь для географически распределенных организаций.

6. Развитие эффективных средств управления и механизмов обратной связи

Процессы исполнения стратегии предполагают организационные изменения и период адаптации. На стадии становления стратегии и исполнения организации необходимо приспособиться к новым условиям. Длительность адаптационного периода и быстрота внедрения новой стратегии зависят от эффективности методов исполнения. Отлаженные механизмы обратной связи – один из параметров эффективного управления.

7. Создание благоприятной атмосферы

Для реализации стратегии требуется благоприятная атмосфера в коллективе. Этого нелегко добиться, и не следует думать, что коллективные забавы вроде скалолазания или игры в пейнтбол могут дать значительный долговременный эффект.

8. Заинтересованность руководства в исполнении

Именно руководство должно определять, как будут решены проблемы претворения стратегии в жизнь. И решение этих проблем является показателем эффективности руководства.

Работа по перечисленным направлениям – залог успеха исполнения стратегии. Вместе с ранее упомянутыми проблемами (более длинные периоды времени, причастность многих людей и так далее) эти направления создают огромные препятствия успешному исполнению, если они не проработаны должным образом. Они также предоставляют возможности преимущества перед конкурентами, если только поняты и хорошо управляемы.

Последние слова – «хорошо управляемы» – содержат в себе ключ к успеху. Знание препятствий или потенциальных возможностей необходимо, но не достаточно. Реальная проблема – как их преодолевать, чтобы добиться положительных результатов.

http://www.e-xecutive.ru/reading/newfolder2921/article_4096/

Мы живем в век информации, которая лавиной обрушивается на нас, зачастую не давая времени толком разобраться в сути происходящих событий. Однако любая информация - это продукт работы профессионалов. Кто же ее создатели и какими навыками они должны обладать, дабы преподнести "товар" в нужной упаковке, - об этом рассказывает представитель Министерства промышленности и энергетики РФ Станислав Наумов.

ЖУК | *Станислав Александрович, насколько важна роль PR-службы в деятельности компании?*

С. Н.: Сегодня PR-служба перестала быть вспомогательной сервисной функцией, по значимости приблизившись к отделам, отвечающим за разработку стратегии организации и ее реализацию. Это связано с тем, что под влиянием различных обстоятельств: развития бизнес-культуры, глобализации, усиления роли СМИ, требования открытости и прозрачности бизнеса - компания вынуждена становиться публичной. И, следовательно, разрабатывать стратегию своего поведения в открытом информационном пространстве. Это объективная тенденция, которая вносит изменения в систему управления компанией. Однако не все руководители, менеджеры и PR-специалисты оказались готовы к реорганизации и той стратегической роли, которую отныне предстоит играть департаменту по развитию связей с общественностью. Но все это - вопрос времени. Постепенно PR-службы будут все больше включаться в стратегическую работу. Примеры тому уже есть.

ЖУК | *Расскажите, пожалуйста, про выстраивание PR-стратегии в МПЭ.*

С. Н.: Мы формировали PR-концепцию как элемент общей стратегии Министерства. Для Минпромэнерго важнейшим ориентиром на ближайшие годы является переход от привычного директивного администрирования к стратегическому планированию и регулированию в области промышленности и энергетики, к тому, что называется "промышленной политикой". Для выполнения подобных задач департамент по развитию связей с общественностью обязан выстроить стратегию в открытом информационном пространстве и сформировать абсолютно новую систему связей в поле промышленной политики. Наша PR-стратегия зиждется на трех главных принципах:

- повышение открытости и прозрачности действий Минпромэнерго;
- освещение не деятельности МПЭ вообще, а приоритетных проектов Министерства, "локомотивов" нынешней промполитики;
- не информирование различных аудиторий, а формирование команды активных участников и взаимодействие с ними в поле промышленной политики.

ЖУК | *Важную ли роль в работе PR-службы играют исследование и анализ?*

С. Н.: Современная PR-служба должна строить свою деятельность на основе качественных и достоверных прогнозов, поэтому анализировать необходимо не только эффективность того или иного информационного воздействия с нашей стороны, но и резонанс, вызываемый аналогичными мероприятиями наших конкурентов, а также общий фон, на котором прозвучит наше сообщение. Поясню на примере: открывает читатель газету и видит статью, повествующую об успехах в области развития экономических отношений с одной из стран СНГ, а рядом - материал, в котором говорится о том, что

Россия теряет свое влияние на государства бывшего СССР. Эффект, возникающий вследствие такого расположения публикаций, необходимо просчитывать заранее. Таким образом, сбор информации и ее последующий анализ являются первым этапом разработки PR-стратегии.

Самое сложное - это, конечно, стадия анализа. Очень важно, чтобы он не сводился к рассуждениям по поводу прочитанного: это самый худший вид исследовательской работы, доминирующий, однако, в настоящее время. Аналитика на основе открытых источников часто грешит двумя серьезными недостатками. Во-первых, без кавычек воспроизводятся авторские оценки, причем, поскольку все это делается в режиме аппликации, общая логика в тексте отсутствует: из нескольких статей выдергиваются мысли, кажущиеся аналитику важными или интересными, и в итоге на свет появляется документ, который реально не отображает ничего, кроме данного способа реферирования текста.

Вторая существенная ошибка, которой надо избегать при формировании первичного аналитического документа на основе открытых источников - а PR-служба работает главным образом именно с ними - заключается в подмене, например, характеристики экономической ситуации в стране ее оценкой, данной автором статьи. Слепое доверие в данной ситуации недопустимо - значит, помимо открытых источников надо просматривать отраслевые и межотраслевые сайты, пытаться воспроизвести полную картину происходящего.

ЖУК | *Ваши сотрудники сами анализируют поступающую информацию или вы прибегаете к помощи сторонних организаций?*

С. Н.: Пользоваться только внешней аналитикой - значит обеднять себя, хотя иногда сторонние специалисты действительно помогают увидеть ситуацию в непривычном ракурсе. Наши аналитики в большей степени ориентированы не на качественное потребление чужих интерпретаций, а на публичное воспроизведение, т. е. создание продуктов, которые будут подхвачены СМИ. Собственный анализ, безусловно, необходим, а некоторые связанные с ним проблемы объясняются ограничениями в штатном расписании. Нельзя потребовать от 20 человек ограничить свою деятельность аналитической работой: как правило, эти люди занимают государственные должности в органах исполнительной власти и стараются приспособить аналитику для написания тех или иных программ, стратегий, нормативно-правовых актов.

ЖУК | *Вы действительно создали сайт, на котором журналисты могут задать Минпромэнерго все интересующие их вопросы?*

С. Н.: У большинства представителей СМИ вопросы приблизительно одинаковые, и, чтобы не тратить драгоценное время, мы решили попробовать объяснить журналистам, что на эти непреходящие вопросы существует последняя, свежая редакция нашего вечного ответа. Поисковая система показывает все пришедшие за последние два года существования Минпромэнерго вопросы и ответы, выстроенные в хронологической последовательности; можно организовать и тематический подбор, а дальше - конструировать из этих "кубиков" что угодно. Главное, если информация была опубликована на сайте министерства, она достоверная и качественная

ЖУК | *Каково Ваше мнение о пост-PR?*

С. Н.: Типичная ошибка классического PR: происходит некое событие, затем выпускается пресс-релиз, а далее все ждут, какая будет реакция... Публичное пространство физически ограничено, если это не Интернет как инфраструктура свободного подключения - газеты в этом смысле играют роль не средств массовой информации, а экспертного бюро. Если периодическое издание напечатало материал, это уже определенная оценка его общественной значимости. К тому же медиасообщество само по себе является целевой аудиторией - не случайно оно называет себя четвертой властью. Итак, прежде всего, какой бы проект вы ни начинали и какую бы стратегию коммуникаций ни выстраивали, надо делать превью, т. е. создавать интерес к ожидаемому событию. При этом необходимо учитывать, что СМИ могут заинтересовать, во-первых, предполагаемые события завтрашнего или послезавтрашнего дня, но не вчерашние реалии, во-вторых, то, что имеет более или менее конкретную дату, позволяющую проверить информацию и реализовать "судебную" функцию: состоялось - не состоялось, удалось - не удалось, молодцы - не молодцы.

ЖУК | *Пресс-служба должна стремиться к тому, чтобы материал подавался в некоем проблемном ключе?*

С. Н.: В принципе да. Пресс-служба должна стараться, чтобы сообщения содержали не только информационную составляющую, но и аналитическую. СМИ, в соответствии со своими стандартами, обязаны учитывать мнения как минимум двух аналитиков - поддерживающего и опровергающего, поэтому мы работаем не только с журналистами, но и с экспертами, дабы они понимали нашу позицию и могли при необходимости прокомментировать ее для СМИ. При организации следует создавать экспертные структуры, так называемые "софтпауэр", и не бояться потратить чуть больше времени на выслушивание иных точек зрения.

Также аудиторией хорошо запоминаются цифры, причем большие. Даже если нынешняя сумма вложений составляет 10 руб., вы должны сказать, что, по мнению аналитиков, к 2050 г. она достигнет 50 млрд руб. Большие цифры - это некие маркеры, которые правильно считываются и медиасредой, и читателями. Готовя превью, даже если вы еще ничего не знаете о содержании вопроса, попробуйте сконструировать историю с учетом всех тех моментов, о которых говорилось выше. И к тому времени, когда долгожданное событие произойдет, вы уже будете частично управлять реакцией публики.

ЖУК | *Существуют ли способы оценить деятельность PR-службы?*

С. Н.: Конечно. Потери рыночных позиций, сокращение числа лояльных потребителей и иные досадные цифры в годовом отчете однозначно свидетельствуют о невысокой эффективности работы PR-отдела, результатом которой часто становится перераспределение бюджета организации в пользу других подразделений. И наоборот, если в СМИ постоянно мелькают упоминания о компании, на которую вы работаете, ее шансы на положительное решение технических, торговых, экономических и прочих проблем в каком-нибудь регулирующем органе существенно повышаются.

ЖУК | *Понимает ли руководство бизнес-структур и государственных органов, что такое PR и насколько он важен?*

С. Н.: В Минпромэнерго для нашего подразделения созданы, можно сказать, тепличные условия, что свидетельствует о 100%-ном понимании роли, которую играет наша служба. На еженедельном оперативном совещании, которое проходит под руководством министра

с участием его заместителей и директоров департаментов, - а их у нас более десятка и еще три федеральных агентства - на повестке дня всегда стоят три вопроса. Первый - состояние исполнительской дисциплины, просроченные правительственные документы, требующие ответа; второй - финансовое положение; третий - об инфраструктурной политике.

ЖУК | *Какие мероприятия вы проводите в рамках реализации PR-стратегии?*

С. Н.: В региональной политике Минпромэнерго недавно наметилось новое направление, и сейчас пресс-служба начинает заниматься глобальным PR: это и англоязычная версия корпоративного сайта, и аналогичные региональные проекты, и формирование пула московских корреспондентов, и выстраивание связей с региональными СМИ, и организация освещения важных событий за границей (через кого действовать, как грамотно выстроить работу с зарубежными новостными агентствами, как заинтересовать последних) и создание нового, адекватного экспертного сообщества.

Мы отказались от пресс-конференции как формы работы со СМИ, ее место занял мастер-класс. В чем суть этого мероприятия? Мы спрашиваем журналистов: хотите понять, что такое СРП (соглашение о разделе продукции), каковы его характеристики и механизмы принятия решений по ключевым проектам? Специально для вас на полтора-два часа мы приглашаем специалиста, которому вы можете задать все интересующие вопросы. Эти мастер-классы носят обучающий характер, и в результате журналисты начинают смотреть на проблему отчасти нашими глазами.

Мы пробуем различные инновационные формы работы, проводим "круглые столы" для пресс-секретарей нефтяных, металлургических, автомобильных компаний. При этом, конечно же, речь не идет о попытке выстроить вертикаль власти. Наша позиция сводится к следующему: у вас своя корпоративная информационная политика, у нас своя, но на 10% они совпадают, поэтому давайте работать вместе! Во-первых, наша новостная лента - это уникальный ресурс, благодаря которому члены "корпоративного министерского клуба" узнают новости на час раньше, чем все остальные.

ЖУК | *С какими трудностями вы сталкиваетесь в процессе реализации стратегии?*

С. Н.: Наиболее серьезная проблема - нехватка времени: мы понимаем, что надо делать, знаем, с кем надо взаимодействовать, но процесс выстраивания отношений длится долго, завершить его за один год очень сложно. Проект подобного масштаба - формирование новой системы связей в поле промышленной политики - реально осуществить минимум за три года. И, я думаю, любой серьезный бизнес должен быть заинтересован в том, чтобы включиться в подобную систему и использовать ее с выгодой для себя.

<http://www.zhuk.net/archive/articlesyk.asp?aid=6561>

3. Аналитика и исследования

Выход российских компаний на IPO: В ожидании второй волны

Существует несколько основных факторов, подталкивающих российские компании к выходу на IPO:

- российский экономический рост и усиливающаяся конкуренция;
- стремление компаний привлечь инвестиционные средства;
- неразвитость отечественного фондового рынка;
- дороговизна внутреннего банковского кредита;
- желание собственников компаний повысить капитализацию, в том числе и для подготовки компании к последующей продаже.

Рассмотрим эти факторы более подробно.

По данным Минэкономразвития РФ, за последние 6 лет реальный рост российской экономики (ВВП) составил около 43%, что позволяет говорить о преодолении последствий масштабного экономического кризиса 90-х годов. Во время кризиса предприятия почти не занимались обновлением производственных мощностей. В результате, эти мощности были частично утрачены, физически и морально устарели. Сегодня для дальнейшего развития бизнеса многим компаниям необходимо вводить новые производства и модернизировать существующие, что порождает повышенный спрос на капитал. Это влечет за собой спрос на «длинные» деньги (на срок от 5 лет) и под гораздо меньший процент, чем сегодня предлагается отечественной банковской системой (т.е. под 5-6% годовых против 12-14% имеющихся на рынке). Не удовлетворяемый банковской системой спрос на капитал мог бы быть компенсирован на фондовом рынке.

Однако этого не происходит в силу слабой развитости последнего. По итогам 2005 года общая капитализация компаний, котирующихся на двух основных российских биржах (РТС и ММВБ) составила около \$900 млрд. С размещением акций «Газпрома» общая капитализация возросла до \$1,5 трлн., однако этого все равно недостаточно. Например, общая капитализация компаний, котирующихся на Лондонской фондовой бирже (LSE), по различным оценкам составляет 4,1-4,2 трлн. Фунтов стерлингов или около \$6,6 трлн. К тому же, отечественные биржи обладают недостаточно гибкой структурой капитала - очень мал объем собственно свободных средств. На и более типичными сделками, осуществляемыми на российском фондовом рынке, длительное время был обмен акциями. Все это не позволяет компаниям надеяться на привлечение более \$1млрд. при разовом размещении.

Действия перечисленных факторов побуждают ведущие российские компании обращаться к такому источнику инвестиций, как мировой финансовый рынок.

Практика показывает, что в настоящее время механизм IPO оказался наиболее удобным для российских компаний, т.к. он позволяет на выгодных условиях привлечь большой объем средств.

Вместе с выгодами участия отечественного бизнеса в IPO-процессах, ряд российских компаний испытал существенные трудности при выходе на IPO. Можно выделить

следующие основные моменты, затруднявшие выход российских компаний на IPO в 2005 году:

- необходимость раскрытия информации о компании;
- введение современных стандартов корпоративного управления;
- оценку динамики развития отрасли;
- оптимальный выбор биржевой площадки.

Общим следствием этих трудностей является недооценка отечественных компаний на мировом финансовом рынке. Некоторые из компаний столкнулись с тем, что их значительные усилия при подготовке IPO не принесли желаемого результата. Объем привлеченного через механизм IPO капитала иногда оказывался недостаточным для реализации проектов, ради которых начиналась сложная и дорогостоящая процедура.

Отраслевые лидеры при выходе на IPO несут дополнительную нагрузку. Лучшие отраслевые компании в борьбе за повышение конкурентоспособности столкнулись с проблемой привлечения капитала на модернизационные проекты и стали пионерами выхода на IPO. Однако известность и репутация надежной компании в России еще не означает высокого уровня доверия со стороны зарубежных партнеров. К новым компаниям, не имеющим длительной кредитной и биржевой истории, инвесторы настроены, как правило, настороженно. Инвесторам пришлось убеждать в надежности и конкурентоспособности российского бизнеса. Это потребовало дополнительных усилий и ресурсных затрат компаний. Отраслевым лидерам пришлось демонстрировать инвесторам не только особенности своего бизнеса, но и общее положение в соответствующих отраслях. Для этого анализировалась история развития отрасли, ее место в российской экономике, перспективы дальнейшего развития. Особая роль отводилась анализу факторов успеха и практике бизнеса отраслевых лидеров. Компании, которые не проводили такой предварительной работы на серьезном уровне, в последствии оказались наиболее недооцененными при размещении.

Для российского бизнеса в целом дополнительные усилия отраслевых лидеров при выходе на IPO оказались благотворными. Ведущие российские компании сумели пробить дорогу для выхода на IPO компаниям «второго эшелона». Зарубежные инвесторы имели возможность убедиться в надежности и прибыльности отечественных компаний. Можно предположить, что процесс выхода на IPO для российских компаний сегодня несколько упростился, если в их отраслях уже прошли первичные размещения.

Отраслевые лидеры, первыми прошедшие формальные процедуры, сегодня уже имеют не только небольшую кредитную и биржевую историю, но и довольно богатый опыт выхода на IPO. Появился рынок консультационных услуг, на котором можно изучить удачный и неудачный опыт размещений. Все это помогает компаниям, готовящимся сегодня к процедуре выхода на IPO, и способствует привлечению большего числа не самых крупных компаний к этому процессу.

При выходе на IPO важен выбор наиболее подходящей биржевой площадки.

Как уже отмечалось, наибольший объем размещений IPO в 2005 году пришелся на LSE. Однако некоторые российские эмитенты выходили также на Нью-йоркскую фондовую биржу и на биржу NASDAQ. Оптимальный выбор биржевой площадки для размещения зависит от множества факторов, наиболее важные из которых:

- сложность прохождения процедуры листинга;
- отраслевая принадлежность;
- географическая удаленность;

Например, прохождение листинга на Нью-йоркской фондовой бирже представляет большие сложности, чем на LSE. Процедура выхода на IPO на этой площадке слишком бюрократизирована и занимает весьма длительное время (обычно более года). Помимо выполнения компанией, проходящей процедуру листинга, весьма жестких требований по структуре капитала и стандартам управления, процедура требует неоднократного физического присутствия руководства компании. С учетом географической удаленности Нью-Йорка такие командировки становятся весьма дорогостоящими и обременительными. Все это приводит к тому, что, несмотря на большие возможности по привлечению капитала, предоставляемые Нью-йоркской фондовой биржей, большинство отечественных компаний при выходе на IPO предпочитают Лондон. Отраслевые особенности работы на международном финансовом рынке в полной мере испытали на себе лидеры российской телекоммуникационной отрасли.

Размещение их IPO произошло на бирже NASDAQ, где традиционно обращаются ценные бумаги высокотехнологичных компаний. Однако оказалось, что специализированные площадки более подвержены конъюнктурным колебаниям, чем обычные фондовые биржи. При признаках спада в отрасли все ценные бумаги, обращающиеся на них, дешевеют практически одновременно, даже если эмитенты расположены в разных концах земного шара. Таким образом, отечественным телекоммуникационным компаниям приходится сегодня испытывать последствия спада в отрасли в США, в то время как в России рынок телекоммуникаций находится на подъеме.

Введение современных стандартов корпоративного управления Одним из условий листинга на ведущих мировых биржевых площадках является внедрение в компаниях современных стандартов корпоративного управления. К сожалению, эти стандарты в отечественных компаниях внедрялись довольно медленно и фрагментарно, поэтому многим из них пришлось столкнуться с данной проблемой при прохождении листинга. Эта проблема и сегодня далека от своего разрешения.

Если крупнейшие отечественные корпорации имели средства и желание для внедрения современных стандартов корпоративного управления, то у компаний «второго эшелона» нужного количества ресурсов и воли может не найтись. Развитые стандарты корпоративного управления требуют от компании, в частности, открытости и публичности, т.е. обнаружения движения денежных потоков и раскрытия информации о бизнес-процессах.

Далеко не все компании «второго эшелона» сегодня готовы к этому, т.к. в условиях российского рынка это может поставить их бизнес под угрозу. Однако без раскрытия информации и внедрения прозрачных схем ведения бизнеса доступ на мировой финансовый рынок будет закрыт.

Массовое внедрение современных стандартов корпоративного управления может благотворно сказаться на ситуации в отечественном бизнесе в целом. Извлечение прибыли при помощи непрозрачных схем рано или поздно должно уйти в прошлое.

Перспективы развития процесса выхода российских компаний на IPO в 2006 году

Успехи отечественного бизнеса в деле выхода на IPO в 2005 году позволяют предположить, что этот процесс будет развиваться. За лидерами подтянутся остальные компании. Уже сейчас складывается ситуация, когда крупные холдинги, успешно осуществившие выход на IPO, готовят к аналогичной процедуре дочерние компании.

Основными направлениями развития процесса выхода на IPO российских компаний в 2006 году могут стать:

- продолжение выхода на IPO отечественных компаний, в том числе компаний «второго эшелона»;
- выход на IPO компаний с государственным участием⁴
- изменение отраслевой структуры российского бизнеса на международном рынке капитала;
- усиление гармонизации корпоративного законодательства России и наиболее развитых стран;
- более широкое внедрение передовых стандартов корпоративного управления и деловой практики в российском бизнес-сообществе.

Большинство из этих процессов уже идут и, вероятно, будут усиливаться. Однако можно предположить, что выход отечественных компаний на IPO в 2006 году будет отличаться некоторыми особенностями. Остановимся на наиболее яркой из них – выходе на IPO компаний с государственным участием. Тема выхода на IPO компаний с государственным участием не является новой. Самая крупная российская корпорация «Газпром» уже осуществила выход на IPO в конце 2005 года. Но контрольный пакет акций «Газпрома» принадлежит, как известно, государству. В 2006 году на IPO планируют выйти в основном компании ТЭКа, в которых доля государственного участия составляет от 25% до 50%. В этом нет ничего удивительного, т.к. задача модернизации производства является для этих компаний весьма актуальной. Выход компаний с государственным участием на IPO ставит вопрос об ответственности государства по долгам таких корпораций. Общий ответ на него заключается в том, что государство как акционер отвечает в пределах своей доли. Однако в каждом конкретном случае имеются нюансы, связанные с особенностями законодательства страны размещения.

Сотрудничество с ведущими биржевыми площадками благотворно влияет на отечественный фондовый рынок. Процесс выхода российских компаний на IPO сопровождался опасениями за состояние отечественного фондового рынка. Одно из мнений заключалось в том, что использование компаниями ресурсов международного рынка капитала может привести к торможению развития отечественного фондового рынка и его длительной стагнации. В действительности произошло обратное: развитие IPO придало российскому фондовому рынку дополнительный импульс.

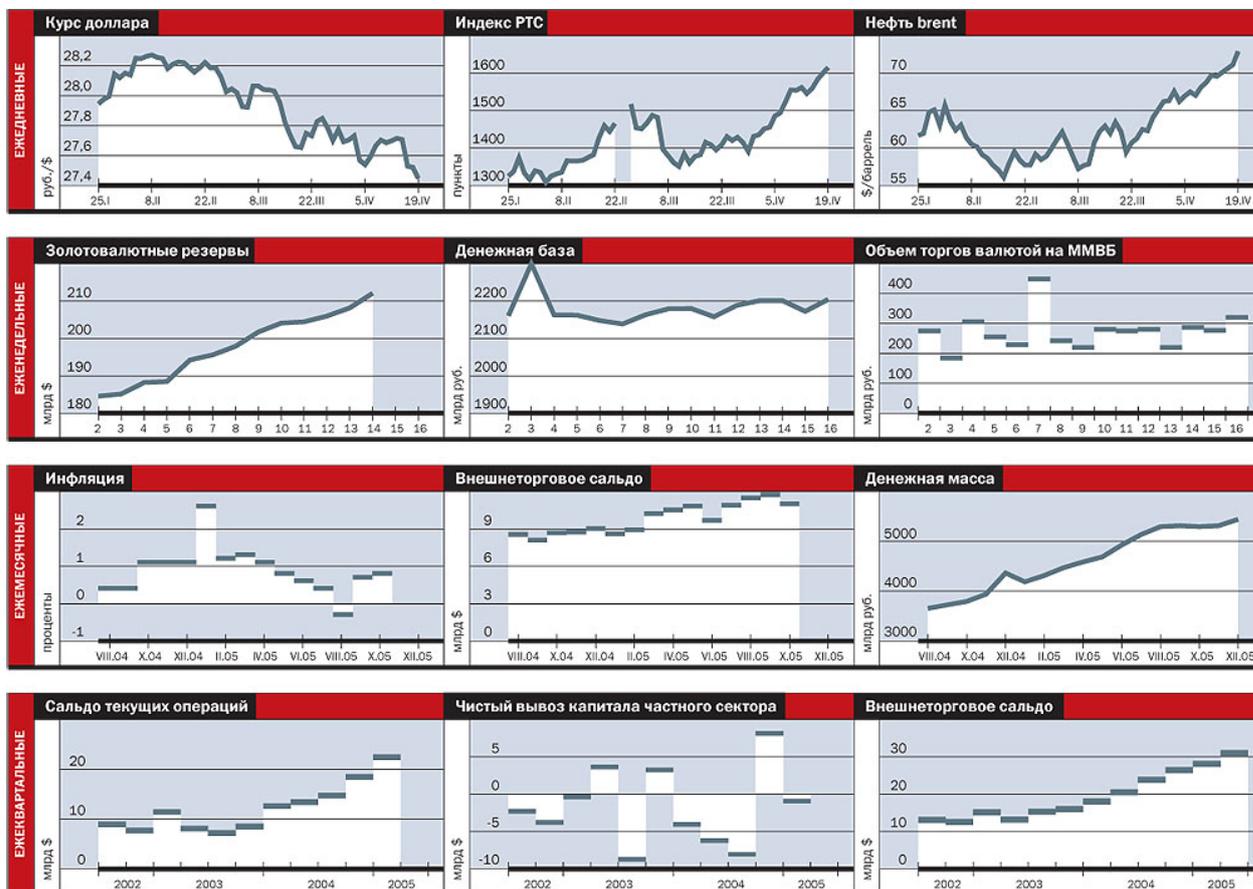
Российские компании - например, «Газпром» - стали применять практику «двойного IPO», т.е. практически одновременного размещения на международных торговых площадках и на РТСБ. Некоторые из компаний использовали этот механизм как инструмент подготовки бизнеса к продаже: если ценные бумаги компании обращаются на нескольких биржевых площадках, компания становится более привлекательной для потенциального покупателя. Большинство корпораций, однако, применяют одновременное размещение для создания двухстороннего канала перетекания средств с российского финансового рынка на международный.

Кроме того, мировые биржи проявили повышенный интерес к российскому фондовому рынку. Уже сейчас заключены и действуют соглашения между LSE и ММВБ относительно сближения правил торгов, листинга и т.д. Можно сказать, что мировой финансовый рынок принес в Россию новые, более эффективные технологии управления, что благотворно сказывается на развитии отечественного финансового рынка.

В 2006 году процесс выхода российских компаний на IPO, скорее всего, будет набирать обороты. Возможно, мы станем свидетелями новых рекордных размещений. Большое количество российских компаний, вышедших на IPO, приведет к тому, что стандарты корпоративного управления и деловая практика отечественных компаний будут постепенно приближаться к наиболее продвинутым практикам развитых стран.

<http://www.amr.ru>

Шестилетний рублевый рекорд



На прошлой неделе фондовый индекс РТС достиг очередного исторического максимума -- 1622 пункта. Всего за месяц индекс увеличился на 14%. С начала года прирост составил почти 45%, то есть больше половины прироста, достигнутого в 2005 году. Словно и не было прошлогоднего подъема -- инвесторы чуть ли не на ура скупают акции по ценам, которые еще вчера казались запредельными. Хотя, конечно, у участников российского рынка акций есть причина для оптимизма -- цены на нефть растут и растут. На прошлой неделе они достигли новых исторических максимумов. Стоимость европейской нефти марки Brent достигла \$73 за баррель. Российская нефть Urals подорожала до \$67 за баррель. Не может не радовать покупателей акций нефтяных компаний и то, что пока нет никаких причин для снижения цен. Напряженность в нефтедобывающих регионах не

спадает, но даже если ситуация и начнет выправляться, то начало автомобильного сезона в Северном полушарии вполне способно поддержать потребление на высоком уровне, а сезон ураганов в Мексиканском заливе -- снизить поставки энергоносителей.

Положительные для российского рынка новости пришли и из-за океана. На прошлой неделе были опубликованы высказывания членов Федеральной резервной системы США на заседании, состоявшемся 27-28 марта. В частности, было отмечено, что "большинство членов считают, что завершение процесса повышения ставки уже близко, и некоторые из членов выражают опасения о чрезмерном укреплении, учитывая временной лаг эффекта повышения". То есть можно ожидать, сделали вывод многие наблюдатели, что повышение ставки в мае будет последним. Судя по фьючерсному рынку, теперь уже менее половины трейдеров ожидают повышения учетной ставки выше 5%. А это значит, что фондовые рынки развивающихся стран смогут составить достойную конкуренцию инструментам с фиксированной доходностью в США. Это обстоятельство отразилось на американской валюте. Относительно евро доллар опустился до минимума с сентября прошлого года -- 1,2373 \$/€, а относительно рубля его курс упал до 27,43 руб./\$, минимального значения за шесть лет. Известие о прекращении роста стоимости денег было расценено американским фондовым рынком как поддержка, и индекс Dow Jones в тот день вырос почти на 1,8% -- до 11 270 пунктов.

http://www.kommersant.ru/money/get_page.asp?page_id=10547773.htm&m_id=34031&rid=10

Обзор фондового рынка: Недооцененный «пузырь»

Почти непрерывное девятимесячное ралли на российском фондовом рынке приблизило стоимость некоторых отечественных компаний к западным аналогам. Это вновь дало повод чиновникам говорить о фондовом пузыре. Но как бы там ни было, у российского рынка огромный потенциал роста. Надежды инвесторов связаны прежде всего с отраслями, затронутыми консолидацией или только делающими первые шаги на открытом рынке.

В сентябре прошлого года министр финансов Алексей Кудрин заявил, что у российского фондового рынка есть "элементы пузыря". По его мнению, высокая инфляция вкупе с укреплением рубля привлекли на российский фондовый рынок спекулятивный капитал. До этого рынок вырос за три месяца на 30%. С тех пор прошло больше полугода, ведущие российские фондовые индексы за это время выросли на 80-90%, "голубые фишки" подорожали в два-три раза, а бумаги второго эшелона -- и того больше. Но даже в этих условиях говорить о поголовной переоцененности российских компаний все еще рано.

С осени прошлого года в России и в мире произошли события, которые до сих пор определяют расстановку сил на фондовом рынке. И главный тренд этих событий -- консолидация отраслей в мировом и внутрироссийском масштабе. По словам аналитика ИК "Центринвест Секьюритиз" Наталии Янакаевой, "нефтянка выступала локомотивом всего рынка, цены на российские компании достигли уровней аналогичных компаний США. Инвесторы не обращают внимания на переоцененность бумаг и ожидают продолжения роста цен на нефть и бумаги компаний. Кроме того, их подстегивают слухи о возможных слияниях". Интерес ConocoPhillips к ЛУКОЙЛу лишь один из примеров. Новый привлекательный для инвесторов сектор нефтяного бизнеса -- обслуживание

нефтяных компаний. И в этот сектор инвесторы уже начинают потихоньку вкладывать деньги.

Помимо традиционной нефтянки были примеры консолидации и в других отраслях. Наиболее яркий пример -- активность Mittal Steel на рынке черной металлургии, экспансия в Европу и покупка "Криворожстали" на Украине. Безусловно, эта активность затронула и российские предприятия. С одной стороны, их акции поднялись в цене. С другой -- на фоне внешней экспансии они вынуждены защищаться, в том числе обеспечивая себя сырьевыми ресурсами. Крупнейшие российские металлургические компании активно скупают -- и за рубежом тоже -- добывающие предприятия, расширяя рудную и угольную базу. По словам аналитика ИК "Тройка Диалог" Сергея Донских, "металлургический сектор в основном выглядит оцененным, он вплотную приблизился к уровню западных компаний. Бумаги росли благодаря высоким ценам на металлы, которые уже неоднократно обновили свои максимумы. Однако в ближайшей перспективе снижение цен на металлы не ожидается, и поэтому говорить о коррекции не имеет смысла".

Продолжается консолидация и в российском ритейле. Компании становятся публичными, выводят акции на биржу, набирает силу процесс поглощения и слияния, чуть ли не ежедневно приходят сообщения о покупке какой-либо сети. Наиболее яркий пример -- объединение двух розничных сетей "Пятерочки" и "Перекрестка". По мнению аналитика ФК "Уралсиб" Наталии Майоровой, "у инвесторов повышенный интерес к предстоящим размещениям в секторе розничной торговли. Они могут быть вполне интересными, потому что привязаны к покупательской способности. Уровень обеспеченности населения постоянно растет, и это ведет к росту стоимости компаний". А вдобавок инвесторы открывают еще один пласт эмитентов. Активность госбанков России, поддержанная западноевропейскими банками в России и на Украине, привела к стремительному росту стоимости и ликвидности финансовых институтов. Причем заговорили об IPO не только банки (Внешторгбанк, Росбанк, "Уралсиб", "Возрождение"), но и страховые компании ("Ингосстрах", РОСНО).

В начале этого года фактически завершилась либерализация рынка акций "Газпрома". В результате инвесторы, прежде всего иностранные, получили возможность свободно приобретать эти ценные бумаги. В мае доля российской газовой монополии в индексе MSCI, на который ориентируются многие западные фонды, должна увеличиться в семь раз. И под будущий интерес спекулянты активно вкладываются в акции "Газпрома". Тем временем реформаторская активность государства не снижается. Теперь в поле зрения -- рынок авиаперевозок. Планируется консолидировать отрасль под крылом "Аэрофлота", вернуть ему былую славу. И хотя не все региональные компании согласны на такое предложение, чиновники вряд ли останутся на полпути.

Телекоммуникационный сектор по-прежнему в значительной степени зависим от госорганов. Например, дальнейшее развитие межрегиональных компаний связи (МРК) участники рынка связывают с приватизацией "Связьинвеста". Однако вероятность этого события далека от 100%. По словам аналитика Альфа-банка Андрея Богданова, "если говорить о мобильных компаниях, то они недооценены, а вот МРК -- не все, но многие -- переоценены. Но они доминируют, и в ожидании приватизации 'Связьинвеста' спрос на них растет".

В разгаре очередной этап реформы энергетики -- объединение компаний в ОГК и ТГК. При этом руководство РАО во главе с Анатолием Чубайсом активно лоббирует

госинвестиции в поддержку отрасли. По мнению аналитика Альфа-банка Александра Корнилова, "в целом энергетический сектор недооценен, большинство компаний по сравнению с западными аналогами оценены ниже. Переоцененными можно считать бумаги 'Мосэнерго', free-float которых после покупки акций компании 'Газпромом' сократилось до 3%. Ряд эмитентов имеет стимул для роста: государство начало проводить реформы и выступает катализатором консолидации энергокомпаний. Кроме того, сейчас рассматривается вопрос изменения тарифов в распределительных сетях, что будет стимулировать развитие отрасли".

При этом государство уже морально готово тратить на инвестиции часть средств, полученных от продажи сырья. В очередь уже выстроились АвтоВАЗ, предприятия атомной энергетики, энергетическое машиностроение -- отрасли и предприятия, в которых государство участвует или собирается принять участие.

Постепенно к государственным средствам допускаются и частные компании. Деньги бюджетных по сути фондов -- средства, выделенные на ипотеку для военнослужащих, средства Агентства по страхованию вкладов -- уже направлены на фондовый рынок. К концу этого года к ним наверняка прибавятся средства "молчунов" -- граждан, не определившихся с выбором управляющей компании своих пенсионных накоплений. Не исключено, что в следующем году будет отдана в руки частных компаний и часть средств стабилизационного фонда. Конечно, эти деньги будут вкладываться, как правило, в низкорискованные и низкодоходные активы. Но таким образом они будут вытеснять нынешних инвесторов в более рискованные активы, в том числе в акции.

В дополнение к этому на российском рынке появился узкий, но в то же время мощный слой отечественных портфельных миллиардеров. Они получили средства от продажи своего бизнеса иностранным компаниям или своим компаньонам. Конечно, многие начинают новые проекты, но при этом все же часть средств направляют и на фондовый рынок. Стремительно расширяется индустрия коллективного и частного доверительного управления. Продолжают поступать в Россию и средства от зарубежных инвесторов. И все эти факторы существенно добавляют стоимости нашим компаниям. В результате за прошедшие полгода у российского фондового рынка стало гораздо больше "элементов пузыря". В середине апреля о пузыре вспомнил и глава Федеральной службы по финансовым рынкам (ФСФР) Олег Вьюгин. Правда, он говорил о "волатильном пузыре", т. е., по его мнению, российский рынок подходит к грани, за которой существует вероятность резкого роста волатильности. Сейчас пока еще инвесторы покупают акции под конкретные идеи, например под идею увеличения доли "Газпрома" в индексе MSCI.

По мнению Олега Вьюгина, по коэффициентам P/E (для российского рынка он в среднем равен 12) российским компаниям уже не так далеко до уровня, которого достигли высокотехнологичные компании США в канун бума, закончившегося обвалом NASDAQ. По оценке журнала "Деньги", коэффициент P/E для российских компаний находится в диапазоне от 10 (для металлургии) до 20 (нефтяные и телекоммуникационные компании) и в среднем близок к оценке ФСФР. При этом средний P/E для крупнейших американских компаний превышает в настоящее время 23, находясь в диапазоне от 20 до 30. Для европейских компаний его значение составляет около 20. В то же время, если оценивать отношение капитализации к выручке, коэффициент российских компаний оказывается существенно ниже показателя зарубежных. Так, для лучших российских он близок к 3, а чаще -- 1-1,5. А вот для американских компаний он в среднем близок к 3, тогда как в основном находится в диапазоне 2-5. То есть говорить о былой многократной

недооцененности сейчас уже нельзя. Даже несмотря на то, что некоторые аналитики прогнозируют рост индекса РТС к концу года до 2000 и даже более пунктов.

Но при этом не будем забывать об историческом опыте. Так, два года назад, в апреле 2004 года, после стремительного ралли на фондовом рынке произошел обвал. За месяц индексы потеряли до 25%. Конечно, во многом это движение определялось внешним фактором -- ожиданием роста учетной ставки ФРС. Однако и внутрироссийские события повлияли на такое поведение инвесторов -- как экономические (очередные нововведения ЦБ на валютном рынке), так и политические (фактическая деприватизация ЮКОСа). Учитывая все риски, присущие российской экономике -- прежде всего сильную зависимость от цен на сырье, а также политические риски, оценку российских компаний на нынешнем уровне можно считать адекватной. В отдельных отраслях к этому делу только идет, но и их доля в капитализации рынка пока не так велика, чтобы сильно поднять весь рынок. Все надежды на заметный рост связаны с консолидируемыми отраслями -- с металлургией, ритейлом, либо с непубличными отраслями, которые только сейчас выходят на рынок,-- это финансы, пищевая промышленность, производственные услуги.

http://www.kommersant.ru/money/get_page.asp?page_id=10615809.htm&m_id=34032&rid=10

Исследование: Сколько стоят российские компании

Отрасль, эмитент	Капитализация (\$ млн)	Изм. за 3 мес. (%)	Изм. за 12 мес. (%)	P/S*	P/E**	Период, стандарты отчетности	Выручка (\$ млн)	Изм. за год (%)	Чистая прибыль (\$ млн)	Изм. за год (%)	Рентабельность по ОП (%)	Рентабельность по ЧП (%)	Объем торгов за 12 мес. (\$ млн)	В том числе за последние 3 мес. (%)
Машиностроение														
АвтоВАЗ	1672,47	35,16	115,79	0,4	12,8	9 мес. 2005, РСБУ	3438,08	6,9	126,50	-32,7	8,2	3,7	3,93	71,3
КамАЗ	1316,13	70,05	205,94	н. д.	279,3	2005, РСБУ	н. д.	--	4,71	227,5	--	--	8,62	58,6
"Иркут"	852,58	27,81	61,66	3,0	--	2005, РСБУ	282,14	-56,2	-25,62	--	10,5	--	17,54	27,6
Уфимское МПО	594,75	26,99	21,93	2,1	15,0	9 мес. 2005, РСБУ	216,63	-27,3	28,00	-47,6	27,3	12,9	7,44	26,6
Казанский вертолетный завод	234,22	23,46	36,02	1,3	47,2	9 мес. 2005, РСБУ	138,15	-7,7	5,98	-20,7	15,0	4,3	3,41	42,8
Кировский завод	227,63	54,04	162,70	7,3	25,6	9 мес. 2005, РСБУ	24,21	24,0	6,30	39,5	40,2	26,0	2,05	3,5
"Павловский автобус"	97,99	278,79	252,11	1,2	230,5	9 мес. 2005, РСБУ	38,90	-67,6	0,13	-49,9	15,3	0,3	0,83	50,1
ЛОМО	8,54	-1,98	-8,14	0,1	40,3	2005, РСБУ	68,10	30,1	0,21	--	20,9	0,3	0,02	--

Нефтегазовая														
"Газпром"	238747,38	30,17	н. д.	н. д.	33,2	2005, РСБУ	н. д.	--	7182,44	28,4	--	--	2177,08	100,0
ЛУКОЙЛ	78911,01	27,00	173,87	н. д.	33,7	2005, РСБУ	н. д.	--	2342,88	-13,5	--	--	2837,04	28,2
"Татнефть"	12995,89	59,92	250,88	н. д.	7,3	2005, РСБУ	н. д.	--	1773,93	88,3	--	--	76,48	32,5
"Башнефть"	2863,11	27,22	191,34	1,2	14,7	9 мес. 2005, РСБУ	1870,35	34,6	192,50	10,5	16,5	10,3	6,02	10,0
РИТЭК	1072,31	33,96	128,12	н. д.	10,0	2005, РСБУ	н. д.	--	106,76	369,0	--	--	36,80	8,9
Нефтехимическая														
НОВАТЭК	12949,85	74,08	221,28	н. д.	21,2	2005, РСБУ	н. д.	--	610,35	239,2	--	--	48,39	9,3
"Нижнекамскнефтехим"	1852,94	24,83	100,87	н. д.	24,4	2005, РСБУ	н. д.	--	75,99	-34,2	--	--	4,63	66,2
"Уфанефтехим"	1091,69	23,91	411,61	2,1	7,1	9 мес. 2005, РСБУ	389,78	59,4	116,63	181,3	44,2	29,9	12,86	25,1
"Уфаоргсинтез"	378,36	27,93	394,88	1,5	8,6	9 мес. 2005, РСБУ	185,51	54,4	31,97	276,4	27,8	17,2	6,99	17,9
"Нижнекамскшина"	226,56	3,04	127,16	0,5	--	9 мес. 2005, РСБУ	369,14	17,9	-6,84	--	1,5	--	4,92	22,9
Пищевая														
"Балтика"	4692,29	20,91	107,51	3,9	19,8	2005, МСФО	1215,97	22,2	236,89	72,2	--	19,5	3,39	25,0
"Лебедянский"	1393,07	1,64	74,42	2,7	18,8	2005, МСФО	515,00	37,0	74,00	38,7	--	14,4	20,90	11,2
"Вимм-Билль-Данн"	1364,00	42,53	76,39	1,0	45,0	2005, МСФО	1399,30	17,7	30,30	31,7	6,3	2,2	6,71	40,9
Телекоммуникации														
МТС	13305,45	-3,26	н. д.	2,7	11,8	2005, МСФО	5011,00	28,9	1126,40	14,0	32,6	22,5	240,53	30,4
"Вымпелком"	8717,77	-5,26	28,57	2,7	14,2	2005, МСФО	3211,10	52,0	615,10	75,5	--	19,2	0,70	13,4
"Ростелеком"	2594,16	55,80	61,93	1,8	8,1	2005, РСБУ	1423,23	9,4	318,89	27,2	--	22,4	262,41	32,1
МГТС	1560,66	2,22	31,87	2,4	5,0	2005, РСБУ	648,89	24,7	310,55	375,7	31,6	47,9	5,78	3,7
"Уралсвязьинформ"	1422,76	16,38	18,89	1,3	18,4	2005, РСБУ	1070,11	27,9	77,53	5,3	24,5	7,2	86,35	44,4
"Сибирьтелеком"	1124,27	15,56	62,36	1,5	44,9	2005, РСБУ	773,81	17,0	25,01	9,7	13,8	3,2	34,00	35,9
"Северо-Западный телеком"	1105,71	21,84	93,90	1,5	16,9	2005, РСБУ	719,92	35,0	65,45	42,1	18,6	9,1	17,30	24,3
"Волга-Телеком"	1074,89	4,92	19,73	1,4	13,5	2005, РСБУ	754,09	16,7	79,87	11,9	28,2	10,6	45,25	43,8
"Центртелеком"	1002,03	8,09	65,58	1,0	42,4	2005, РСБУ	974,71	12,5	23,63	71,0	23,0	2,4	11,83	41,4

ЮТК	489,96	13,20	65,50	0,8	46,0	2005, РСБУ	640,52	11,3	10,64	--	23,1	1,7	8,82	23,5
"Дальсвязь"	315,66	18,79	130,62	0,9	10,5	2005, РСБУ	371,34	19,6	30,10	-24,2	16,3	8,1	6,80	40,3
Торговля														
"Седьмой континент"	1830,00	-3,08	102,07	2,6	38,9	2005, МСФО	712,03	39,6	47,06	72,1	8,6	6,6	12,31	37,5
ГУМ	191,40	8,32	-3,33	н. д.	7,0	2005, РСБУ	н. д.	--	27,17	85,7	--	--	1,86	58,9
ЦУМ	125,52	60,00	263,64	1,5	176,0	9 мес. 2005, РСБУ	66,85	97,0	0,34	-71,7	2,7	0,5	0,11	40,4
Транспорт														
"Аэрофлот"	2448,91	39,56	42,26	1,1	22,7	2005, РСБУ	2189,61	11,9	107,81	-51,0	--	4,9	7,11	47,2
ДВМП	574,02	2,72	-7,73	2,5	20,5	9 мес. 2005, РСБУ	170,09	5,7	10,98	-43,0	--	6,5	11,54	53,7
"Ютэйр"	156,71	73,76	219,41	0,4	40,0	2005, РСБУ	398,18	33,2	3,92	5,1	2,0	1,0	0,85	60,6
Химическая														
"Уралкалий"	3462,76	36,12	163,33	5,5	16,3	9 мес. 2005, РСБУ	527,81	78,4	185,79	156,7	50,3	35,2	12,11	34,6
"Сильвинит"	1643,41	44,17	226,39	2,8	8,7	2005, РСБУ	584,60	62,9	189,69	164,2	43,0	32,4	0,84	39,4
"Оргсинтез" (Казань)	1038,04	3,84	319,86	н. д.	14,7	2005, РСБУ	н. д.	--	70,72	2,8	--	--	10,47	24,2
"Калина"	460,80	22,73	98,53	1,6	19,5	2005, МСФО	287,90	58,3	23,60	28,2	11,1	8,2	10,64	53,4
Цветная металлургия														
ГМК "Норильский никель"	21826,88	48,12	99,30	н. д.	10,6	2005, РСБУ	н. д.	--	2054,38	15,7	--	--	860,27	24,9
Черная металлургия														
НЛМК	13964,22	50,32	78,54	3,1	10,1	2005, МСФО	4468,73	-1,5	1385,34	-21,8	41,6	31,0	67,18	22,8
ММК	7892,94	46,16	н. д.	1,5	8,3	2005, МСФО	5380,00	11,4	947,00	-23,1	24,6	17,6	3,69	98,7
"Северсталь"	7452,80	26,27	56,13	1,5	6,1	2005, РСБУ	5055,17	11,7	1212,01	-11,9	35,2	24,0	112,76	41,4
Нижнетагильский МК	3078,51	35,45	101,72	1,2	5,3	9 мес. 2005, РСБУ	1994,43	46,7	417,64	40,3	27,4	20,9	15,63	13,5
ЧТПЗ	925,87	37,54	239,39	1,5	126,9	9 мес. 2005, РСБУ	516,84	17,3	15,81	57,5	12,0	3,1	16,95	20,4
ПНТЗ	697,34	41,31	233,14	1,3	13,5	9 мес. 2005, РСБУ	483,31	201,9	51,40	922,6	16,9	10,6	2,91	28,6
Таганрогский метзавод	534,14	29,05	110,00	1,1	60,6	9 мес. 2005, РСБУ	364,62	37,8	20,61	--	13,1	5,7	0,58	53,6

Энергетика														
"Иркутскэнерго"	3000,71	42,26	183,56	4,5	77,5	9 мес. 2005,	486,79	8,6	38,22	22,5	--	7,9	22,59	46,1
						РСБУ								
"Кузбассэнерго"	1279,01	100,67	230,51	1,8	66,5	2005, РСБУ	696,24	20,0	19,25	--	10,8	2,8	3,21	52,2
"Башкирэнерго"	1141,72	51,56	253,80	н. д.	43,5	2005, РСБУ	н. д.	--	26,24	7,0	--	--	9,29	16,2
"Новосибирскэнерго"	544,36	46,36	123,61	0,9	54,8	2005, РСБУ	582,23	22,3	9,93	17,6	--	1,7	0,52	10,6
"Амурэнерго"	154,00	98,81	295,25	0,8	10,2	2005, РСБУ	195,95	2,6	15,08	30,2	--	7,7	1,58	7,3
"Колэнерго"	107,15	100,00	63,64	н. д.	194,7	2005, РСБУ	н. д.	--	0,55	-93,3	н. д.	н. д.	0,13	--

Капитализация компании определялась как произведение числа обыкновенных акций на их рыночную цену. Рыночная цена определялась следующим образом. На отчетную дату (19 апреля 2006 года) по информации фондовой биржи РТС выбирались эмитенты, общее количество заявок (на покупку и продажу) по обыкновенным акциям которых было не меньше четырех, причем не менее двух заявок -- на покупку ценных бумаг. Если разница в лучших котировках на покупку и продажу (спрэд) превышала 10% или присутствовали только заявки на покупку, в качестве рыночной цены бралась лучшая заявка на покупку. В случае, когда спрэд не превышал 10%, цена рассчитывалась как среднеарифметическое лучших котировок.

РСБУ -- российские стандарты бухгалтерского учета, МСФО -- международные стандарты финансовой отчетности (IFRS, GAAP). При переводе показателей в доллары США использовались следующие курсы: для 9 мес. 2004 года -- 28,9055 руб./\$, для 9 мес. 2005 года -- 28,1747 руб./\$, для 2004 года -- 28,8 руб./\$, для 2005 года -- 28,31 руб./\$. Для перевода евро в доллары использовались следующие курсы: для 2004 года -- \$1,2439, для 2005 года -- \$1,2443.

Price to sales (P/S) -- отношение рыночной капитализации к объемам продаж компании за последние четыре квартала.

Price to earning (P/E) -- отношение рыночной стоимости компании к чистой прибыли компании за последние четыре квартала.

Рентабельность -- отношение операционной (ОП) или чистой (ЧП) прибыли к выручке за соответствующий период.

Объем торгов по обыкновенным акциям компаний -- по данным НП "Фондовая биржа РТС".

Прочерк -- показатель отсутствует или корректный расчет невозможен.

н. д.-- нет данных.

http://www.kommersant.ru/k-money/get_page.asp?page_id=10615812.htm&m_id=34033&rid=10