

Как татарская сеть «Бахетле» умещает ассортимент «Ашана» на 1 тыс. кв. м с. 22

Куда приведет транспортную систему России первая частная железная дорога с. 16

Сумеет ли «Инвитро» вырастить в пробирке федеральную сеть по приему анализов с. 26

Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№26 (258) 07.07 — 13.07.2008
sf.kommersant.ru

100 фондов
прямых инвестиций
в ежегодном рейтинге
«Секрета фирмы» с. 50

ОТКУДА ПРИБЫЛИ?

Вся мировая финансовая олигархия
через два года улетит в космос с. 40



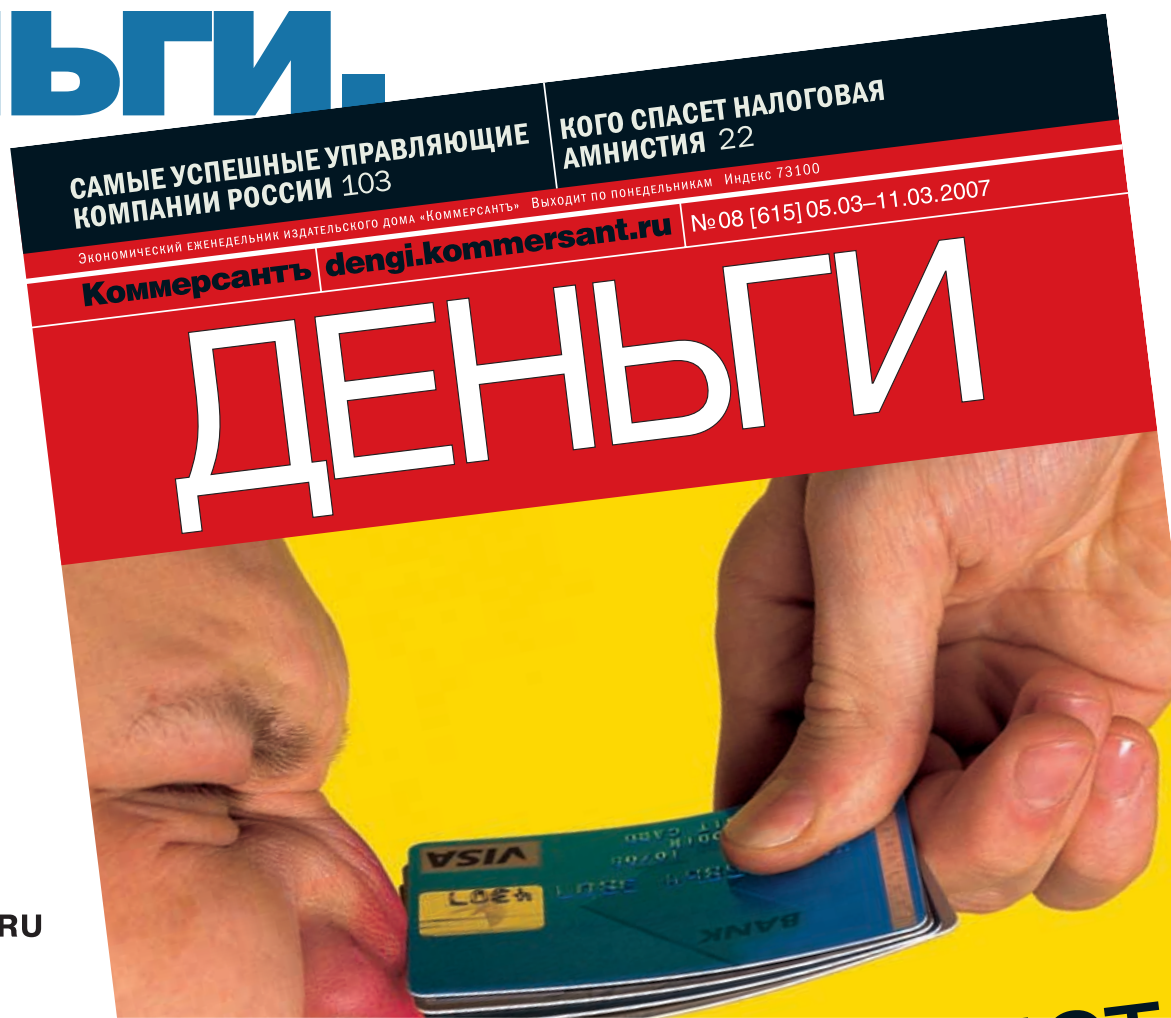
ISSN 1727-417-6



9 771727 141700



Коммерсантъ. Все за наши деньги.



частная практика



с. 16

ИНВЕСТИЦИИ

СТАВКА НА ДОРОЖКУ Компания «Инж-трансстрой» единственная в России сохранила опыт крупного железнодорожного строительства. Он уже востребован сырьевыми компаниями и может пригодиться государству

СТРАТЕГИЯ

ШИРОТА КАЗАНСКАЯ Владелица розничной сети «Бахетле» Муслима Латыпова сделала ставку на готовые блюда и колоссальный ассортимент. Формат пользуется спросом в Татарии, но вряд ли может быть клонирован с. 22

ЭКСПАНСИЯ

ПРОБИРКА-ПУТЕШЕСТВЕННИЦА Независимая лаборатория «Инвитро» пытается вырастить федеральную сеть по приему медицинских анализов. Конкуренты догонять не спешат с. 26

конкуренция

ТОЧКИ РОСТА

ТРЕСК ПО ШВАМ Президент России публично пообещал поддержку отечественной ткацкой промышленности. Впрочем, те, кто хотел, уже нашли способ обеспечить себе будущее. А остальным государственные деньги вряд ли помогут с. 30

СДЕЛКА

ПОТЕРЯННЫЙ РАЙ Компания DataArt, разработчик популярного сервиса Mail.ru, привлекла \$4 млн от инвестфондов. Деньги она собирается вложить в свой главный актив — сотрудников. Именно за головы программистов развернется борьба в ближайшем будущем с. 38

дневник наблюдений с. 06

Что получит Керимов за свои кровные \$400 млн, кроме акций Fortis / Чем юрист Дмитрий Медведев будет полезен президенту Дмитрию Медведеву / Кто оказывается сверху в споре операторов сотовой и фиксированной связи / На сколько Андрей Рукавишников планирует задержаться в недвижимости / Кто ждет Николая Цветкова в VIP-клинике / Чем не устроила голландцев истринская корова / Почему Auchan не только долго запрягает, но и никак не поедет / Что такое проакт-плейсмент наоборот

идеи

ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ

БОЛЬШОЙ ВЗРЫВ Уже сложилось элитное сообщество туристов-астронавтов, проплативших полет в околоземное пространство с. 40

МЕТОДЫ

ЗАОБЛАЧНЫЙ УЖИН Посадив клиентов на крюк подъемного крана, Дэвид Гизелс вытягивает из них по 7800 евро за обед с. 45

WOW Новый бизнес на старых бобах / Свет мой, зеркальце / Антитеррористический шампунь / Колесный таймшер с. 46

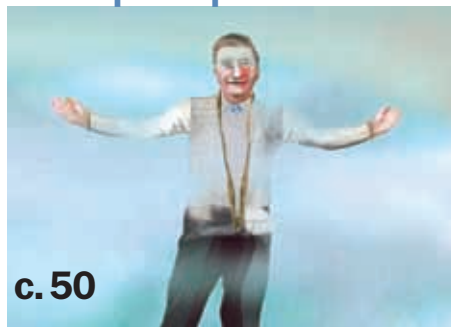
МЫСЛИ

ИМЕННАЯ РЕВОЛЮЦИЯ В интернете разрешат создавать любые доменные зоны. Чем это грозит компаниям? с. 48

СВОЯ ИГРА

ПОБЕДА ВСУХУЮ Президент компании «Фарммир» Тимур Шакая учит бизнесменов не потеть и чаще здороваться с. 49

лаборатория



с. 50

СПЕЦИАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ ФОНДЫ ПРЯМЫХ ИНВЕСТИЦИЙ

ШОПОГОЛИКИ Фонды прямых инвестиций продолжают активно скупать российские предприятия. «Секрет фирмы» представляет топ-100 фондов прямых инвестиций, проявивших наибольшую активность в 2008 году

КОНСОЛИДАЦИЯ

СБОРОЧНЫЙ КОНВЕЙЕР Объединительные процессы с участием фондов захватили множество отраслей. Пять сделок демонстрируют, как это происходит с. 58

РЕЦЕНЗИЯ

НАРИСУЙТЕ МНЕ ЛИДЕРА Сборник из серии «Дайджест McKinsey» — это ответы на вопрос, кому оставить бизнес, когда у людей во круг ни мотивации, ни амбиций, заданный российским лидерам с. 63



принципы

Команда в нашем бизнесе — как двигатель для самолета. Ты бьешь пенальти — и теперь вся ответственность ложится на тебя. И все внимание приковано к тебе: на тебя смотрит команда, болельщики **Михаил Хабаров** с. 66

в блогах с. 48

Продажи по принципу «плати, сколько считаешь нужным» набирают ход. Перед кассиром не хочется казаться скупердяем. Проще узнать среднюю цену и переплатить на четверть. Ну и кто в выигрыше? **Стивен Дабнер**

сценарии

2018 год. Игроки текстильного рынка консолидируются с нефтехимическими корпорациями и сосредотачиваются на выпуске продукции с высокой добавленной стоимостью. Необротимая экспансия России на европейские рынки. Азиатские производители проигрывают по качеству **Дмитрий Романцов** с. 35

почта с. 04

спроси Секрет фирмы с. 62

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»: **Лучшие бизнес-школы** 1 сентября **Кабинет** 8 сентября **Самые быстрорастущие компании** 22 сентября Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов. Телефоны для справок: (495) 921-2353, (499) 943-9112, 943-9110, 943-9108

Секрет фирмы

№ 26 (258) 07.07 — 13.07.2008

Редакция журнала

главный редактор МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА
выпускающий редактор АНДРЕЙ УТКИН
ответственный секретарь АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ
редакторы разделов, заместители главного редактора ВЛАДИМИР ГЕНДЛИН, ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА
редакторы тем АЛЕКСЕЙ ГОСТЕВ, НИКОЛАЙ ГРИШИН, ДМИТРИЙ КРЮКОВ, ИГОРЬ ПИЧУГИН, ЮЛИЯ ФУКОЛОВА
специальные корреспонденты КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, СЕРГЕЙ КАШИН, МАКСИМ КОТИН, НАТАЛЬЯ ШАКЛАНОВА
обозреватели ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ИВАН МАРЧУК, ЮЛИАНА ПЕТРОВА, ИНА СЕЛИВАНОВА
корреспонденты СВЕТЛАНА ГОРБАЧЕВА, ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО, НИНА ДАНИЛИНА, АНАСТАСИЯ ДЖМУХАДЗЕ, ТАТЬЯНА КОМАРОВА, ПОЛИНА РУСАЕВА, ЮЛИЯ СЕМЕРКИНА, АЛЕКСАНДРА УБОЖЕНКО, ТАТЬЯНА ФИЛИМОНОВА, НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА, ДМИТРИЙ ЧЕРНИКОВ
тематические страницы «ЮНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ» ОЛЬГА АЛЕКСАНДРОВА-МЯСИНА (РЕДАКТОР)

Редакционные службы

главный художник АНТОН АЛЕЙНИКОВ
дизайнер СЕРГЕЙ КАЛИНИН
билд-редактор ИРИНА МАЙОРОВА
фоторедактор ОЛЬГА ЕПЛОВА
литературные редакторы МИХАИЛ БОДЕ, ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА
корректоры ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА, ТАТЬЯНА КОСАРЕВА
верстка АЛЕКСЕЙ ЕВДОКИМОВ
автор дизайн-проекта ИРИНА ДЕШАЛЫТ

Учредитель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»
 Журнал «Секрет фирмы» зарегистрирован в Федеральной службе по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охране культурного наследия. Свидетельство ПИ №ФС77-27323 от 26.02.2007

Издатель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»
РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА
 ДИРЕКТОР — ЕКАТЕРИНА КУЗНЕЦОВА;
 тел. (499) 943-9110, 943-9108; (495) 921-2353
ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ И PR
 ДИРЕКТОР — АЛЛА МАЛАХОВА; тел. (499) 943-9784
ПРОДАЖИ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ
 ЗАО «Коммерсантъ. Пресс»;
 тел. (495) 721-1201, факс (495) 721-9077
ОТПЕЧАТАНО В ФИНЛЯНДИИ. ТИПОГРАФИЯ «СКАНВЭБЪ», Корьяланкату 27, Куйвола
ТИРАЖ НОМЕРА 43 900 экз. **ЦЕНА СВОБОДНАЯ**
АДРЕС РЕДАКЦИИ
 125080, Москва, ул. Врубеля, 4, стр. 1
 Тел.: (499) 943-9709, (499) 797-6996
 E-mail: sf@kommersant.ru
ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ: SF.KOMMERSANT.RU
 Редакция не предоставляет справочной информации. Редакция не несет ответственности за достоверность информации, опубликованной в рекламных объявлениях. Рекламуемые товары и услуги подлежат обязательной сертификации
 Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Секрет фирмы», а также на сайте www.kommersant.ru, допускается только с разрешения авторов (издателя) и с письменного разрешения редакции
 © «Секрет фирмы» является зарегистрированным товарным знаком, свидетельство №244264. Защищен законом РФ №3520-1 от 23.09.1992 «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров»
 © ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом», 2008


почта sf@kommersant.ru

«Блогеры любят внимание. Статья в «Секрете фирмы» посвящена «мелким» блогам, отличающимся от «крупных» не столько размером, сколько принципиально иной философией, которую диктует технология. Микроблог в основном предназначен для ведения с мобильного телефона. Запись в самом популярном микроблоге Twitter — это десятая часть традиционного поста: пара предложений плюс ссылка, не более 160 знаков, как в SMS. То же касается и комментариев, характер которых предопределен — тут не принято растекаться мыслью по древу.

Зачем и кому нужны записи «Приехал на переговоры. Ужасная жара»? «Секрет фирмы» в ответ на подобный вопрос приводит слова американского бизнес-антрополога Гранта Маккрэнена: «...эта информация (то, что люди пишут в микроблогах) сама по себе не важна, но создает предпосылки для контакта, который превращается в связь, связь в сеть, а нетворкинг выполняет все нужные нам функции — находит работу, друзей, приятные отели...»

Чувствуете разницу? Микроблоги не создают контент, они создают связи, которые могут привести к теоретически предсказуемому, но абсолютно неожиданному для пишущего результату. Хиллари Клинтон (ясно, что не лично, но все же) до 20 раз в день делает записи о том, где она выступала и с кем обедала и где это будет происходить на следующий день. Не буду вдаваться в PR-анализ и оценку эффективности подобного be in touch с избирателями, создающего прозрачность, близость и причастность... Скажу только, что даже иллюзия присутствия всегда выигрывает перед содержанием самих обещаний и речей, которыми политики традиционно грузят людей в своих блогах.

В этом смысле микроблогу как политическому инструменту еще предстоит быть осознанным. Некоторые партии пытались использовать SMS-рассылку для живого внутрипартийного контакта. Но начинание убило неумение по-человечески обратиться к соратникам по партии (эсэмэски были похожи то на партийные лозунги, то на неуклюжие объявления на доске почета в профкоме), а также элементарное недоверие лидеров необходимостью постоянно согласовывать какую-то «чепуху» для SMS-рассылки. В общем, вместо персональных обращений, побуждающих к действию, члены партии получали на свои мобильные телефоны такие тексты: «Лидер партии... сегодня выступил перед рабочими Мухоморского завода». Так что до идеи не доросли ни по форме, ни по содержанию. В конце концов, наш традиционный мегаблог без комментариев под названием «телевизор» еще долго не допустит никакой альтернативы.

Я пока совершенно не понимаю, зачем мне Twitter, но на всякий случай завела там аккаунт. То, что мне очень не понравилось, — это вопрос о пароле моей электронной почты. Я не сказала. И еще, отсутствие кириллического сегмента как-то само собой настраивает на то, чтобы писать по-английски. Пока в моем Twitter только один твиттер. Фоллоуверов (френдов по-нашему) тоже пока не замечено. А блогеры любят внимание». 

Алла Кечеджан

«Следи за мной»

СФ №24(256) 23.06.2008



Мобильный межгород по цене офисного

Тариф «Бизнес межгород»

«Билайн» снижает стоимость корпоративной мобильной связи с городами России. С тарифом «Бизнес межгород» междугородние звонки с мобильного стоят столько же, сколько с городского офисного телефона*!



Билайн™

сделай бизнес ярче

дневник наблюдений

золотые слова → с08

кто кого → с09

три вопроса → с12

продолжение следует → с14

пять примеров → с15



Сулейман Керимов готов поддержать западные банки в трудную минуту

Бельгийско-нидерландская финансовая группа Fortis обратилась за денежной помощью к российскому миллиардеру Сулейману Керимову. Сделка состоялась: Fortis получила деньги, а Керимов — моральное удовлетворение. ТЕКСТ: сERGEY КАШИН

Российский активист

Взаимоотношения Керимова и Fortis не тайна. О том, что у отечественного магната есть акции европейского финансового гиганта (около 2%), стало известно еще несколько месяцев назад.

В прошлом году, когда Керимова после аварии доставили из Франции в бельгийский военный госпиталь, брюссельские газеты писали, что переводу способствовали некие друзья миллиардера, знакомые с премьер-министром и министром обороны страны, куда тот поступил на лечение. В 2008 году Керимов регулярно навещался в Брюссель на реабилитационные процедуры, так что у него была масса возможностей завести знакомство с представителями Fortis.

Западную прессу взбудоражил сам факт обращения за помощью к представителю российского олигархата. До сих пор европейские банки при необходимости искали опору в азиатских и арабских инвесторах. Но восточные бизнесмены не могут бесконечно вкладывать средства в финансовую отрасль, к тому же исторически гораздо крепче связаны с американскими банками. Европейцы выкручиваются сами, и Fortis, похоже, нашла взаимовыгодный вариант.

Нельзя сказать, что Fortis сильно увлекалась рискованными ипотечными бумагами (списания на \$2 млрд по сравнению, например, с \$38 млрд у UBS). Но проблемы с ликвидностью усугубились тем, что перед кризисом консорциум, в который кроме Fortis входят Royal Bank of Scotland и Santander заключил сделку по покупке банка ABN Amro, причем участник альянса из Бенилюкса потратил на нее 24 млрд евро.

На позапрошлой неделе группа обнародовала планы по восстановлению ликвидности. Для достижения цели ей срочно понадобились

8 млрд евро. Все это было неожиданно, потому что на собрании акционеров в конце апреля ситуация в изложении топ-менеджеров казалась нормальной. В итоге котировки Fortis рухнули: снизились они на целых 20% — до 10,26 евро за акцию.

А в прошлый понедельник The Wall Street Journal сообщила, что швейцарская Millennium Group, принадлежащая Керимову, согласилась участвовать в допэмиссии Fortis на 1,5 млрд евро с приличным дисконтом к текущей цене и купить новых акций на 400 млн евро.

Сулейман Керимов уже пару лет с помощью Merrill Lynch строит компанию категории private equity по западным образцам — а-ля Blackstone или Carlyle. Он стремится стать если не русским Уорреном Баффетом (хотя его так и пытаются называть), то, по крайней мере, русским Карлом Айкеном. У того тоже репутация рейдера (хоть и без бейсбольных бит), но ничего, инвестор уважаемый.

Пожоже, именно ради репутации инвестора в западном стиле уроженец селения Каракурте Докузпаринского района и пошел на распродажу своих российских активов. Если он продолжит работать в России, то навсегда останется для западного инвестсообщества парвеню — вечно будут поминать приписываемые ему прессой биты. А подав банку руку помощи в трудную минуту, он может рассчитывать на моральную компенсацию. Председатель правления Fortis граф Морис Липпенс уже попенял прессе в апреле: очень стыдно, мол, читать некоторые негативные статьи о господине Керимове. И западные издания уже называют русского миллиардера activist shareholder. А это, между прочим, в нынешней западной бизнес-мифологии уважаемый человек, борец за права акционеров, выступающий против неэффективного менеджмента. Так потихоньку забудется и мирное сосуществование с менеджментом Сбербанка, когда Керимов якобы покупал акции банка на его же кредиты.

Стоит ли российским бизнесменам идти по следам Керимова? Да они, скорее всего, уже идут, но без лишней огласки и вкладывая поменьше. Ведь европейские банки склонны решать проблемы в кулуарах. И деньги они ищут без шума. И проблемы свои прячут до последнего, списания у многих из них еще впереди. Так что это инвестиции рискованные — и без морального удовлетворения не такие уж и привлекательные. □

DELL №1

ДЛЯ МАССИВОВ ХРАНЕНИЯ ДАННЫХ ISCSI

**Изменение экономической
модели систем хранения данных**

SIMPLIFY IT AT **DELL.RU/NumberOneStorage**



золотые слова

Владимир
Мединский,
депутат Госдумы



Игорный бизнес с самого начала сделал ставку не на выполнение закона, а на его изменение

У игорного бизнеса появился новый защитник. Депутат-единоросс Александр Попов внес законопроект, который предлагает на три года перенести дату вывода казино в особые зоны и позволяет правительству определять для них новые площадки. По мнению его коллеги по партии Владимира Мединского, это лишь первая ласточка — игровое лобби активизируется к 1 июля 2009 года.

Дмитрий
Медведев,
президент РФ



Я уже давно не занимаюсь юридической практикой, но готов за полчаса раздолбать любой закон и показать там десяток возможностей для злоупотреблений

Гарант конституции нашел новый способ борьбы со взятками — перевод государственного документооборота в электронную форму. Другие меры более традиционные — правовое просвещение, усиление антикоррупционной экспертизы законопроектов. Если уж президент может «раздолбать» любой закон, то более опытным юристам сделать это раз плюнуть.



Hero Group потянулась к российским маркам детского питания

Компания Hero Group открыла в России «дочку» Hero Rus. По планам, это позволит ее ключевому брэнду Semper закрепиться в премиуме. Чтобы покорить демократичный сегмент, Hero уже присматривает актив для поглощения. ТЕКСТ: татьяна юрасова

«Дочке» ищут партию

«Родственник всегда ближе, чем дистрибутор», — прямо говорит генеральный директор Hero Rus Алексей Ужанов. Компания начинает выстраивать в России собственную систему дистрибуции — она уже открыла центральный склад, рассчитанный на хранение двухмесячного запаса продукции.

До недавнего времени эксклюзивным дистрибутором Semper выступала компания Деспа AS, региональным директором которой был Ужанов. Теперь Hero Group решила обойтись без посредника и открыла в России свою 100-процентную «дочку».

Hero Group представлена в России такими брэндами, как Semper и Beech-Nut (детское питание), Comu (батончики мюсли) и Schwartau (вапня и джемы). На первом этапе Hero Rus сосредоточит усилия на продвижении своего ведущего брэнда Semper — сейчас он лидирует в категории «баночное питание» премиального сегмента, но отстает, к примеру, на рынке заменителей грудного молока. Как пояснил вице-президент Hero по Центральной и Восточной Европе Павел Херман, перед российской «дочкой» стоит задача расти на 20–30% в год. По расчетам, это позволит уже в этом году занять 40% российского премиального рынка детского питания, тогда как сейчас доля Semper оценивается в 30% (общий объем рынка, по данным Hero Group, \$590 млн, на премиум из них приходится \$118 млн).

А вот собственной площадкой по производству продуктов под маркой Semper Hero Rus обзаводиться не планирует. Настоящий коньяк должен производиться только во Франции, а детское питание Semper — только в Швеции, приводит изысканное сравнение Алексей Ужанов.

С «коньяком» все понятно, но детским «бренди» Semper тем не менее не побрезгует. Выходя на новый рынок, Hero Group традиционно скупает сильные локальные марки. По словам Павла Хермана, на российском рынке детского питания с точки зрения возможных приобретений компанию интересуют два брэнда — один местный, а другой принадлежит крупной международной компании.

По словам сотрудника одного из российских игроков рынка, наиболее очевидный локальный кандидат на покупку — марка «Лебедянского» «Фрутоняня». Недавно акционеры компании продали соковое направление бизнеса, а дистрибуция детского питания у них была выстроена в связке с соками. □

кто кого

Вне зоны действия

МГТС обиделась на «Мегафон», который в рекламной кампании услуги «Домашняя сеть» «увольняет» городские телефоны. Сначала к делу подключили ФАС, а теперь досталось и посредникам, передающим звонки с мобильных на стационарные аппараты. **текст: юлия семеркина**

Чтобы перевести звонок с мобильного телефона на городской, используется сложная система межоператорских отношений. Причем оказывает эту услугу как сама МГТС, так и другие операторы, с которыми сотрудничают сотовые компании. При обращении к посреднику оператор может сэкономить до 20% от стоимости звонка.

К примеру, МТС работает с МГТС напрямую (что неудивительно, поскольку обе компании входят в АФК «Система»), а вот «Мегафон» действует через других операторов. Недавно один из них, «Синтерра», столкнулся с проблемой: МГТС перестала пропускать перекодированный трафик «Мегафона», который ей передавала «Синтерра». Похожее затруднения возникли и у других операторов, названия которых «Мегафон» не раскрывает.

В МГТС объясняют это тем, что таким образом компания регулирует нагрузку на телефонную сеть. «Работа плановая и проводится регу-

лярно», — говорит Анна Фадеева, специалист управления по связям с общественностью МГТС. Только вот ведь какой казус: не заладилось у «Синтерры» только с мегафоновским трафиком. «С другими операторами мы тоже работаем, и с их трафиком все нормально», — говорит пресс-секретарь «Синтерры» Екатерина Андреева. Конкуренты «Мегафона» это подтверждают. «У нас все нормально, никто никого не отключал», — заявляет Екатерина Осадчая, пресс-секретарь «Вымпелкома».

По иронии судьбы неполадки по времени совпали с обращением МГТС в ФАС из-за рекламы услуги «Домашняя сеть». Мол, «Мегафон» использует недобросовестные методы продвижения и создает негативный образ абонента фиксированной связи.

В самом «Мегафоне» из-за жалобы МГТС не расстраиваются. «Непосредственно на нашем бизнесе и на обслуживании абонентов этот шаг не отражается», — уверяет Роман Проколов, советник генерального директора «Соник Дуо» (фирмы, владеющей маркой «Мегафон»). Сейчас компания проводит звонки через операторов, трафик которых МГТС пропускает. Параллельно «Мегафон» ведет переговоры о заключении прямого контракта с МГТС. Возможно, чтобы они увенчались успехом, «Мегафону» придется отнестись к стационарным телефонам с большим уважением и сменить рекламную концепцию. □

Рынок бюро кредитных историй (БКИ) не успел еще толком сформироваться, как его участники стали задумываться о консолидации. Некоторые владельцы БКИ хотят поскорее продать свой бизнес, будучи не в силах его содержать.

текст: натаалья шакланова

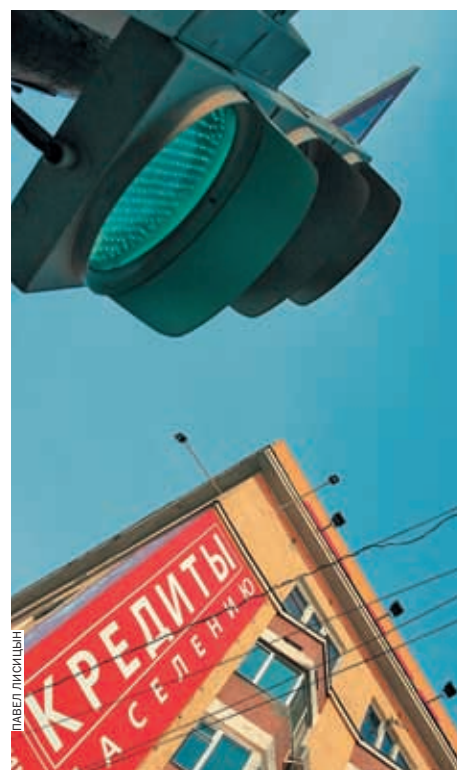
Не по карману

Калининградское «Первое бюро кредитных историй» (ПБКИ) ждет покупателя. Заявленная цена — 7 млн руб. Как сообщил **СФ** гендиректор компании Евгений Лебедев, свои предложения она отправила трем московским и одному питерскому бюро — лидерам рынка. Причин продажи Лебедев не раскрывает, ссылаясь на запрет собственников. По его словам, интерес к активу есть, но быстро решить вопрос не удастся: среди учредителей фирм — потенциальных покупателей, сплошь банки, которые не любят спешить.

ПБКИ — не первый игрок рынка, загоревшийся желанием себя продать. Как рассказала гендиректор питерского «Объединенного бюро кредитных историй» Татьяна Иванова, в начале года к ним обращалось одно региональное бюро (его название не сообщается), которое хотело получить за свой бизнес 10 млн руб. «Мы отказались, так как не поняли, что же они продавали, помимо лицензии», — пояснила Иванова. По ее подсчетам, из 31 БКИ, внесенных в реестр Федеральной службы по финансовым рынкам, реально работают не более половины, чего, впрочем, вполне достаточно.

«Наш рынок неизбежно начнет укрупняться», — уверяет гендиректор БКИ «Инфокредит» Одилжон Собиров. Как уточняет начальник управления розничных кредитных рисков Промсвязьбанка Дмитрий Григоров, прежде всего банки заинтересованы в большом объеме данных и высоком уровне технологичности обмена ими, что могут лишь крупные бюро. «Заключать же соглашения с 10–15 партнерами вряд ли какой-нибудь из банков согласится, так как в каждом случае надо подстраивать свою автоматизированную систему под конкретное бюро, а это требует дополнительного времени и средств», — поясняет Собиров. На создание полноценно функционирующего бюро требуется не менее \$1 млн. Поэтому кое-кто уже спешит продать бизнес, поскольку не имеет возможности его поддерживать.

Бизнес БКИ пока нерентабелен, так как ориентирован на продажу кредитных отчетов, а их собрано не слишком много. Нет ажиотажа и среди желающих приобрести эту информацию. «Мы живем на вложения учредителей, и они готовы еще инвестировать, однако наш первоначальный бизнес-план был более оптимистичным», — признает Иванова. □



Небольшие кредитные бюро могут пойти по рукам

По информации «Коммерсанта», основатель ФК «Уралсиб» Николай Цветков строит сеть медицинских VIP-центров «Метаклиник». Покорять новый рынок ему придется в большой компании. **ТЕКСТ: ПОЛИНА РУСЯЕВА**

Распродажа здоровья



Сети частных клиник вызывают у инвесторов все больший интерес

«В России сейчас формируется средний класс, представители которого готовы платить не только за качественную медицинскую помощь, но и за сервис,— уверена директор компании „Synopsis — маркетинг для медицины“ Елена Емельяненко.— Качество не бывает дешевым». Того же мнения придерживается миллиардер Николай Цветков, основатель и совладелец ФК «Уралсиб», собственник розничной сети «Копейка», экосупермаркетов «Грюнвальд», корпорации «Органик» (занимается выращиванием экологически чистых овощей) и ряда активов в других отраслях.

Первый медцентр «Метаклиник» уже строится в столице и откроется в будущем году. Сколько всего будет клиник, в компании не раскрывают, но проект изначально анонсируется как сетевой. По оценке главы аналитического департамента компании «Фармэксперт» Николая Беспалова, инвестиции в открытие специализированной медицинской клиники составляют \$5–10 млн, а вложения в многофункциональный медцентр — более \$20 млн.

Сеть клиник станет частью создаваемой Цветковым оздоровительной корпорации «Мета». Также в медицинский холдинг вскоре могут войти реабилитационно-оздоровительный объект, центры, специализирующиеся на

восстановительной медицине, курортологии, wellness и SPA.

Сегодня, по оценкам Synopsis, в структуре коммерческой медицины многопрофильные клиники занимают не более 4%, но это только начало. «Направление в ближайшее время будет активно развиваться. Вместе с тем появляются и инвесторы, которые станут вкладывать средства в сети частных клиник»,— прогнозировал недавно в беседе с **СФ** Йостен Дэвид-

«Инвестиции в сектор действительно большие, но говорить о том, что они принесут какие-то суперприбыли, рано. Все эти вложения рассчитаны на перспективу»

сен, президент фармацевтической компании «Никомед Россия-СНГ».

Предсказание провизора сбылось: в последнее время сфера платных медуслуг для инвесторов будто медом намазана. После продажи второго по величине фармдистрибутора в России «СИА интернейшнл» бывший владелец компании Игорь Рудинский собрался строить медицинские центры широкого профиля. За ближайшие 2,5–3,5 года бизнесмен намерен открыть около 50 центров, на что потратит более \$2,5 млрд. В мае нынешнего года офшорная

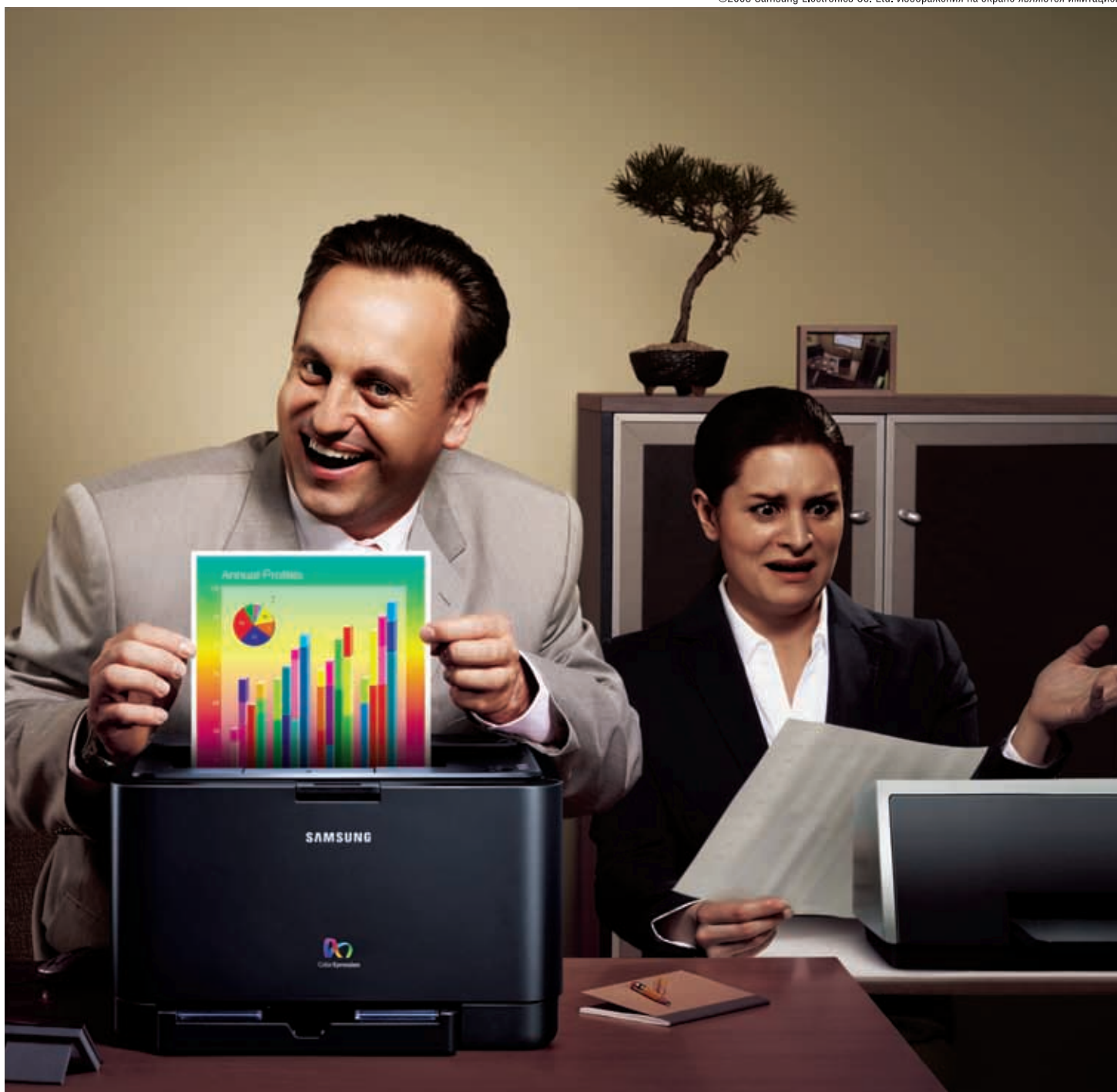
компания Goldencorp Enterprises Ltd. выкупила у «Аптечной сети 36,6» многопрофильные клиники «Европейский медицинский центр» за \$106,5 млн. Источники, близкие к сделке, утверждают, что за Goldencorp стоит Игорь Шиллов, бывший акционер «Нидана». АФК «Система» объединяет свои медицинские активы в холдинг «Медси» и собирается построить сеть из 100 клиник. Согласно обнародованному компанией плану, до 2011 года она хочет стать лидером на рынке платных медицинских премиум-услуг. Ежегодные вложения АФК «Система» в проект составят около \$100 млн.

Что хорошего ожидает пришедших в VIP-медицину инвесторов? Теоретически шансы на процветание у них есть. Конкуренция в нише многопрофильных центров пока хиленькая: таких клиник лишь несколько десятков, а между тем сам по себе сектор платных медуслуг активно растет. По данным маркетингового агентства DSM Group, рынок коммерческой медицины ежегодно увеличивается не меньше чем на 20%, что сопоставимо с темпами роста российского фармрынка в целом. Сегодня годового оборота сектора платных медуслуг держится на уровне \$3,5–4 млрд.

«Инвестиции в сектор действительно большие, но говорить о том, что они принесут какие-то суперприбыли, рано. Все эти вложения рассчитаны на перспективу»,— уверен Николай Беспалов. Срок окупаемости в российских услови-

ях, если «все будет хорошо», достигает трех-пяти лет. Причем многое зависит не от самих инвесторов, а от смежного страхового рынка. «Полисов ДМС продается не так много, и часто страховщики заключают контракты с государственными или ведомственными больницами, а не с коммерческими структурами: такое сотрудничество обходится дешевле»,— признает Беспалов.

Впрочем, владельцу «Уралсиба», включающего в числе прочего страховую компанию, произвести смычку медиков и страховщиков будет явно сподручнее, нежели конкурентам. □



Представьте... как хорошо Вы будете выглядеть с цветным лазерным принтером



CLP-315



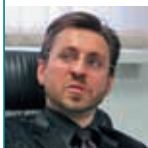
CLX-3175FN

Цветной принтер стал еще быстрее, тише и компактнее, а значит, и эффективнее. Где бы Вы ни работали – дома или в офисе – новые достижения гарантированы! С лазерным принтером Samsung CLP-315 это так легко представить.



три вопроса

Известный маркетолог Андрей Рукавишников в очередной раз поменял место работы и сразу же рассказал «Секрету фирмы», что объединяет пиво и де-велопмент.



«Секрет фирмы»: Чем вы займетесь в должности главного маркетолога ГК «Евразия логистик» и «Евразия сити»?

Андрей Рукавишников: Заниматься буду стратегическим маркетингом. Пока рано говорить о планах, но могу сказать точно: мое назначение свидетельствует, что руководство ставит перед собой амбициозные цели. Нам предстоит создать брэнд на конкурентном строительном рынке.

СФ: Ваши прежние работодатели — Mars, «Балтика», «Евросеть» — никак не связаны с недвижимостью. Это вас не пугает?

АР: Я маркетолог с 20-летним стажем и привык поднимать проекты с нуля. Конечно, опыта непосредственно в недвижимости у меня нет. Но «Евразия» занимается строительством города-спутника на 68 тыс. семей под Домодедовом. Это уже нормальный b2c-проект, то есть та сфера, где я привык работать.

СФ: В «Евросети» вы работали меньше года. Сколько планируете оставаться на новом месте?

АР: Я только пришел, и спрашивать меня об увольнении как-то некорректно. Я надеюсь, что это очень надолго.



«Истра-Нутриция» слила молоко

Как стало известно «Секрету фирмы», Nutricia закрыла ту часть своего завода «Истра-Нутриция», на которой выпускалась традиционная молочная продукция. Компания сосредоточилась на детском питании, а местные жители впали в депрессию. **ТЕКСТ:** полина русыева

Лучшее — детям

Форум сайта «Истранет.ру» в шоке: «У многих людей Истра ассоциируется только с молокозаводом. Это такая же достопримечательность, как монастырь», «Верните в город молоко!» С прилавков пропал главный молочный брэнд района — «Коровушка истринская».

Производством «Коровушки» со времен СССР занимался местный молокозавод. Это предприятие в 1996 году купила специализирующаяся на детском питании голландская компания Nutricia (входит в концерн Numico, который, в свою очередь, в 2007 году почти за \$17 млрд был приобретен французской Danone).

Как рассказал **СФ** представитель предприятия, до недавних пор завод выпускал также детское питание и молочные продукты для взрослых. Но в середине июня цельномолочный цех был закрыт «по решению руководства». Официальных комментариев по поводу свертывания производства компания не дала.

«Вполне их понимаю. Сегодня тяжело выживать», — говорит Давид Якобашвили, председатель совета директоров компании «Вимм-Билль-Данн», лидера молочного рынка. На отрасль давят высокие (выше европейских) цены на сырье, расходы, связанные с подорожанием электроэнергии и транспортных услуг. А сам рынок практически не растет. В прошлом году, по сведениям Российского союза предпринимателей молочной отрасли, продажи молочной продукции выросли лишь на 5%, в то время как рынок детского питания на 15% (данные «Экспресс-обзора»). Если лидеры отрасли могут экономить на эффекте масштаба, то для небольших игроков такой расклад смертельно опасен.

В ноябре 2007-го завод поднял было на 15% отпускные цены на свой товар. Но жители Истринского района возмутились так громко, что чиновники местной администрации спешно провели встречи с представителями предприятия. Не прошло и четырех дней, как отпускные цены опустились на прежний уровень.

Теперь за это приходится расплачиваться. Для «Нутриции» «цельномолочка» непрофильный бизнес, так что желание руководства сосредоточиться на детском питании логично: маржа на нем вдвое выше, чем на молоке, и достигает 45%. «Очень тяжело заложить в традиционный продукт оправданную для бизнеса маржу, а в пакет с молоком тем более», — объясняет Давид Якобашвили. □

Торговый комплекс «Тройка» стал первым девелоперским опытом Auchan Group на московской территории. Удачным его не назовешь — открытие магазина было отложено почти на год, что обошлось французской группе примерно в \$600 млн. **ТЕКСТ: ДЕНИС ТЫКУЛОВ**

Иногда лучше арендовать

На прошлой неделе представители Auchan Group заявили, что проставивший восемь месяцев торговый комплекс «Тройка» будет наконец открыт сентябре. В здании площадью 160 тыс. кв. м разместятся гипермаркет «Ашан», магазин строительных товаров Leroy Merlin, спорттоваров Decathlon и офис Auchan Group.

Это самый крупный проект французской группы и самый скандальный. По словам генерального директора консалтинговой компании «Магазин магазинов» Анны Ширяевой, разговоры об открытии торгового комплекса на пересечении Третьего кольца и Верхней Красносельской улицы начали ходить еще до выхода Auchan Group в Россию (первый гипермаркет «Ашан» открылся летом 2002 года). «Тройка» должна была стать одним из первых проектов Auchan Group в России.

Но не срослось. Строительство торгового комплекса на пересечении Третьего кольца и Верхней Красносельской улицы было завершено в ноябре прошлого года, а запланированного открытия не произошло якобы из-за нехватки энергопотребностей. Проблему с подключением решили в апреле 2008-го, однако появилось новое препятствие. Пожарный проезд вокруг комплекса тесно примыкает к территории РЖД, вылезая на полосу отвода железной дороги. В результате для оформления проезда потребовалось разрешение железнодорожного монополиста. На днях компании все-таки удалось получить согласие РЖД с условием, что Auchan возведет вдоль железнодорожных путей бетонную стену длиной 500 м, о чем рассказал агентству Reuters глава сети гипермаркетов «Ашан-Россия» Жан-Пьер Жермен.

«Редко торговые комплексы открываются вовремя, как правило, задержка составляет три-шесть месяцев», — рассуждает директор департамента торговой недвижимости Penny Lane Realty Алексей Могила. Но вспомнить пример, чтобы открытие перенеслось почти на год, он не смог.

Прямые потери Auchan Group, по мнению Могила, а именно расходы на эксплуатацию, составили не больше \$15–16 тыс. плюс оплата труда персонала. Но когда речь заходит об

упущенной выгоде, цифры взлетают до небес. По подсчетам самой французской группы, годичный простой комплекса обошелся ей более чем в \$600 млн недополученной прибыли. По оценкам ИК «Финам», выручка российского подразделения компании за 2007 год составила \$3,4 млрд, то есть Auchan Group из-за простоя комплекса потеряла около 20% дохода.

Подобные проблемы достаточно часто возникают у западных иностранных сетей, осваивающих Россию, но не желающих принимать во внимание российскую специфику девелопмента. К примеру, дважды откладывалось открытие торгового комплекса «Мега» в подмосковных Химках. Причиной было отсутствие разрешительных документов от местных властей, которые требовали от IKEA переложить подземные коммуникации рядом с комплексом и пожертвовать \$1 млн на развитие детского спорта в Химках. Впоследствии у компании возникли трудности и с открытием магазинов в Екатеринбурге и Ростове-на-Дону. «Регионы просто посмотрели на ситуацию в Москве и поняли, что шведов можно развести на деньги», — объяснил неудачи IKEA один из экспертов

рынка торговой недвижимости. — Впрочем, при открытии двух магазинов в России платить пришлось и Metro Cash & Carry, у которых на этот счет достаточно жесткие принципы». Тем более что какую-нибудь причину для запрета эксплуатации, по словам заместителя директора департамента развития компании «Торговый квартал» Олега Мухоморова, можно найти практически во всех торговых центрах.

«Однако Auchan Group — далеко не новый игрок на нашем рынке и знаком с правилами игры», — замечает генеральный директор Russian Research Group Денис Колокольников. Компания построила несколько объектов в регионах. В настоящее время в стране — в Москве, Санкт-Петербурге, Нижнем Новгороде, Краснодаре и Екатеринбурге — работают 25 продуктовых гипермаркетов, не считая магазинов сетей Leroy Merlin и Decathlon, также принадлежащих Auchan Group.

Но в качестве девелопера на территории Москвы французская группа выступает впервые: остальные площади столичных магазинов, принадлежащих Auchan Group, были куплены ею у других застройщиков или арендованы. □



Торговый центр «Тройка» пустует уже восемь месяцев

ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

«Аktionерам нужно определить, насколько перспективен актив и нужно ли вообще заниматься его спасением»

СФ №04/2008, стр. 16



Долг шинного холдинга Amtel-Vredestein уже превышает десять EBITDA, аналитики считают эту отметку критической. От банкротства компанию спас другой российский производитель автомобильной резины

«Сибур — Русские шины». текст: павел куликов

Спасение от шин

«Объединение обеспечит более стабильные финансовые показатели и необходимое финансирование», — надеется председатель исполнительного совета Amtel-Vredestein **Петр Золотарев**. Если конкретизировать, то его компания находилась на пороге финансового краха, и слияние с «Сибуром» ее буквально спасло.

Структура сделки такова, что Amtel-Vredestein выпустит средства для рефинансирования долга, который на декабрь 2007 года составлял \$779 млн. Amtel-Vredestein выпустит 159,3 млн обыкновенных акций в дополнение к нынешним 69 млн. «Сибур холдинг» заплатит за допэмиссию 100% акций своей компании «Сибур — Русские шины». В результате он станет владельцем 70% объединенной структуры, хотя по выручке шинные активы сопоставимы (25,5 млрд руб. у Amtel против 26,8 млрд руб. у «Сибур — Русские шины»). После этого Amtel-Vredestein проведет вторую допэмиссию, уже на 79,3 млн акций, чтобы привлечь \$150 млн на погашение краткосрочных долгов. «Сибур» выкупит треть из них. Впрочем, если предложение не слишком заинтересует инвесторов, он готов приобрести и больше.

По данным «Интерфакса», переговоры о реструктуризации долга Amtel-Vredestein ведутся с десятью банками, и в течение двух месяцев этот вопрос будет решен. Таким образом, грозившего компании краха все же удалось избежать. «Финансовые проблемы Amtel-Vredestein наконец могут закончиться», — констатирует вице-президент «Ренессанс Капитала» **Эдуард Фаритов**.

В свою очередь «Сибур» также получит немало выгод от сделки. Неспроста обсуждения о слиянии с Amtel-Vredestein начались в компании еще в апреле 2008 года. По словам председателя совета директоров «Сибур холдинга» **Александра Дюкова**, нынешняя стратегия компании заключается в увеличении капита-

ИСТОРИЯ ВОПРОСА Согласно отчету Amtel-Vredestein, за первые девять месяцев 2007 года выручка компании составила \$691 млн и выросла на 26% по сравнению с аналогичным периодом 2006-го. Однако компания так и осталась убыточной. Размер убытков не раскрывается, но известно, что на середину 2007 года чистый убыток Amtel-Vredestein составлял \$33,5 млн. Чистый долг Amtel-Vredestein на конец 2007 года равнялся \$779 млн. При этом более половины долгов — краткосрочные займы, с погашением которых у шинного холдинга могли возникнуть серьезные трудности.



Объединенные Amtel-Vredestein и «Сибур» заполняют российский рынок шин отечественной продукцией, изготовленной по голландским технологиям

лизации шинного бизнеса.

В этой связи выход на Лондонскую фондовую биржу LSE, где торгуется Amtel-Vredestein, может быть весьма кстати.

По мнению аналитиков, в союзе Amtel и «Сибур» станут работать намного эффективнее. Во-первых, сделка поможет «Сибуру» сэкономить не менее \$100 млн на расширении производства, запланированного компанией еще до переговоров с Amtel-Vredestein. Во-вторых, «Сибур» получит технологии изготовления шин, перешедшие к Amtel-Vredestein с покупкой в 2005 году голландского завода Vredestein Banden.

Объединенная компания займет 33% российского рынка шин в денежном выражении и сможет жестко диктовать условия поставщикам сырья. Не исключено, что в будущем «Сибур холдинг», который считает шинный бизнес непрофильным, может с выгодой продать его одному из своих владельцев — НПФ «Газфонд» (владеет 25% акций «Сибура»). Так что основатель Amtel-Vredestein **Судхир Гупта**, вероятно, поспешил, когда избавился от крупного пакета акций компании, превратившись в миноритария. **СФ**

Когда товары приходят с экрана

Бизнесмены давно оценили рекламные возможности кино. Некоторые практикуют продакт-плейсмент наоборот: заимствуют продукты и брэнды из успешных фильмов и зарабатывают на них в реальности.



№

1

Кроссовки из будущего

Компания Nike в конце июля выпустит в продажу кроссовки, впервые появившиеся в культовом фильме «Назад в будущее 2» еще в 1989 году. По сценарию герой видит себя в 2015 году. На нем высокие самозашнуровывающиеся кроссовки, на которых загорается логотип Nike. Вскоре после выхода фильма производитель запатентовал дизайн кроссовок, чтобы иметь возможность выпустить их позже — в 2015 году. Но за последние пару лет неожиданно появилось несколько сайтов, на которых фанаты подзабытого фильма стали собирать подписи с просьбой сделать продукт раньше. Действовали они по своему почину или с подачи производителя, но Nike решил поторопить события. Главную фишку — автоматическую шнуровку — осуществить в кроссовках под названием Hyperdunks не удалось. Покупателей должен привлечь лишь дизайн и сверхлегкие материалы, из которых сделана обувь. Стоимость ее пока не объявлена. □

№

2

Не родись вовремя. Существовавшая в популярном российском сериале «Не родись красивой» компания Zimaletto в 2006 году обрела реальную жизнь. Одежный ритейлер Sela купил права на использование товарного знака у создателей сериала — компании «Амедиа». Сумма сделки не раскрывается, зато известно, что Sela собиралась вложить в сеть магазинов дизайнерской одежды Zimaletto около \$5 млн. Проблема в том, что первые магазины открылись уже после окончания сериала, а без активной рекламной поддержки узнаваемость брэнда быстро сошла на нет. Сейчас у Zimaletto всего восемь бутиков, тогда как изначально планировалось открыть не менее 22. □

№

3

Гамп-официант. Международная сеть ресторанов Bubba Gump Shrimp была создана в 1996 году, через два года после премьеры фильма «Форрест Гамп», и называется так же, как и компания по ловле креветок, организованная главным героем. Кроме названия она использует и другие атрибуты картины. Например, меню сделано в форме ракеток для пинг-понга, поскольку Форрест Гамп хорошо играл в настольный теннис, а официанты сыплют киноцитатами. Сегодня сеть насчитывает 34 ресторана в Америке, Европе и Азии. Объем продаж по итогам 2006 года составил более \$140 млн. □

№

4

Проголосовали долларом. В 2004 году на большие экраны США вышла комедия «Наполеон Динамит», главный герой которой агитировал одноклассников голосовать за своего заторможенного друга Педро на выборах в президенты колледжа. При бюджете \$400 тыс. фильм собрал в прокате более \$44,5 млн и стал особенно популярным среди молодежи. В итоге крупнейший американский интернет-магазин футболки T-shirt.com выпустил футболку с лозунгом «Голосуй за Педро» — такую же, как носил Наполеон. Она сразу же попала в число 25 наиболее продаваемых моделей. □

№

5

Мультиформатный ритейл. Американская продуктовая сеть 7-Eleven провела совместную акцию с 20th Century Fox Studios. В июле 2007 года, когда на мировых экранах появилась киноверсия мультсериала «Симпсоны», 12 магазинов сети (всего их более 6 тыс.) на месяц были переименованы в Kwik-E-Mart. Семейство Симпсонов закупается в магазине именно под этой вывеской. В ребрензированных супермаркетах продавались товары из мультфильма: Buzz Cola, хлопья Krusty O's и напитки Squishees. Польза была двойная: фанаты сериала спешили купить любимые товары, а магазин рекламировал новый фильм. □





DPA/PHOTAS

частная практика

ИНВЕСТИЦИИ

стратегия → с22
экспансия → с26

КОМПАНИЯ «ИНЖТРАНССТРОЙ» ЕДИНСТВЕННАЯ В РОССИИ СОХРАНИЛА ОПЫТ КРУПНОГО ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА. СЕГОДНЯ ОН МОЖЕТ БЫТЬ ОЧЕНЬ ВОСТРЕБОВАН: ГОСУДАРСТВО ОЗАБОТИЛОСЬ ВОЗРОЖДЕНИЕМ ТРАНСПОРТНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ, А СЫРЬЕВИКИ — СТРОИТЕЛЬСТВОМ СОБСТВЕННЫХ ЖЕЛЕЗНЫХ ДОРОГ.

Ставка на дорожку

текст:

денис тыкулов

В аэропорту Нерюнгри генерального директора компании «Инжтрансстрой» **Ивана Кузнецова** и владельца стальной группы «Мечел» **Игоря Зюзина** встречает лично президент Якутии **Вячеслав Штыров**. Унылое здание терминала украшает плакат «Эльга — дорога мечты». Мечты у прилетевших бизнесменов похожи. Зюзин, купивший в октябре прошлого года Эльгинское угольное месторождение, мечтает провести туда собственную железную дорогу, а Кузнецов — заработать на этой мечте.

Церемония, знаменующая начало строительства железной дороги от бамовской станции Верхний Улак до Эльги, пришлось на 22 июня. Самодеятельные коллективы, стянутые в этот уголок тайги со всей Якутии, читали стихи, прославляя солдат Великой Отечественной войны и транспортных строителей. Путь на концерт неблизкий — два часа полета на вертолете от Нерюнгри.

«Впервые частный бизнес реализует проект такого масштаба», — торжественно провозгласил Игорь Зюзин в перерыве между номерами. Прецедент уже был: несколькими годами ранее своими железными дорогами обзавелись «СУАЛ-холдинг» и ЛУКОЙЛ, однако проект «Мечела» действительно масштабнее на порядок. Протяженность суаловской ветки 157 км, лукойловской — 14 км. Между тем вся длина новой железной дороги составит 315 км, а учитывая около 420 инженер-

ных сооружений (в том числе 194 моста), объем инвестиций достигает \$1,3 млрд.

«Нас вызывали, беседовали о ценах, о наших возможностях. Кого рассматривали в качестве подрядчика еще, я не знаю», — говорит Иван Кузнецов. — Но мы сделали все, чтобы выиграть этот тендер». Кузнецов явно скромничает. На сегодняшний день его компания единственная в России, имеющая опыт крупного железнодорожного строительства: ветки для СУАЛа и ЛУКОЙЛа в ее зачете. Кроме того, осенью 2007 года половину холдинговой корпорации «Трансстрой», в состав которой входит «Инжтрансстрой», купил **Олег Дерипаска**, по экспертным оценкам, за \$400 млн (остальные 50% акций остались у топ-менеджмента). Приобретение было сделано как нельзя вовремя.

В феврале прошлого года на совещании под руководством **Владимира Путина** глава

с17



ЮРИИ МАРТЯНОВ

У Ивана Кузнецова неплохие шансы получить львиную долю бюджетов, запланированных на строительство железных дорог

ОАО «Российские железные дороги» (РЖД) **Владимир Якунин** рассказал о сумме необходимых инвестиций в отрасль. По его оценке, в железные дороги требуется вложить 10 трлн руб. до 2030 года. В августе Минтранс обнародовал более точную сумму, которая составила уже 13 трлн руб. Из них 4,2 трлн должны были пойти непосредственно на прокладку 20 тыс. км новых линий и электрификацию 7,5 тыс. км имеющихся (см. график на стр. 20). Любопытное сравнение: на эти нужды только из федерального бюджета до 2030 года будет выделено в общей сложности 2,4 трлн руб., или около 109 млрд руб. ежегодно. Между тем в прошлом году правительство вложило в модернизацию всей железнодорожной инфраструктуры лишь 1,7 млрд руб. Иными словами, налицо приrost госинвестиций более чем в 60 раз.

Если планы претворятся в жизнь, отрасль испытает бум, которого не видела со времен строительства БАМа. Кстати, первые 60 км 315-километровой «дороги мечты» успели построить как раз в 1980-е годы. После развала Советского Союза работы остановились на том месте, где в разгаре самодеятельного концерта Зюзин и Кузнецов торжественно перерезали красную ленточку. За ней — песчаная насыпь, уходящая в тайгу. «Инжтрансстрой» предстоит положить 255 км полотна.

«Вся железнодорожная сеть, намеченная к строительству до 2030 года, была запланирована еще в сталинское время», — отмечает начальник управления дорожного и промышленно-гражданского строительства компании «Инжтрансстрой» **Александр Малеев**. Теперь компания всерьез рассчитывает заработать миллиарды на реализации сталинских проектов.

На голодном пайке

ХОЛДИНГ «Трансстрой» был создан в 1991 году на базе Министерства транспортного строительства СССР. В 1995-м он разделился на две независимые структуры — корпорацию «Трансстрой» и собственно инжиниринговую корпорацию «Трансстрой» («Инжтрансстрой»). Между собой они поделили рынок транспортного строительства по географическому принципу. Первой достался богатый московский регион, второй — остальная территория России.

Однако работы за пределами Подмосковья в то время было, мягко говоря, немного. «Денег, выделяемых бюджетами на инфраструктуру в регионах, едва хватало на ремонт дорог. Новые линии практически

ки не строились», — вспоминает начальник оперативного отдела компании «Ремпуть» **Георгий Эпов**. Около шести лет «Инжтрансстрой» находился на голодном пайке. Компании пришлось браться за любую работу, нередко нарушая концессию и возводя объекты на «чужой» московской земле. «Инжтрансстрой» участвовал в строительстве зданий Счетной палаты, НИИ им. Склифосовского, горнолыжного склона в Ново-Переделкине и жилых домов. Стоимость проектов не разглашается, но их масштаб был явно несопоставим с тем, что могла делать компания.

От Министерства транспортного строительства «Инжтрансстрой» унаследовал парк дорогостоящей техники: например, машины для работы с балластным слоем и для выправки путей, электробалластры и путеукладочные краны. Последние стоят дешевле всего — свыше \$20 млн. Остальная спецтехника намного дороже.

Первым, кто по-настоящему оценил потенциал компании, был «СУАЛ-холдинг» **Виктора Вексельберга**, который в 1997 году купил у государства лицензию и начал разработку Средне-Тиманского месторождения бокситов в Республике Коми. В 2000 году тендер на строительство грузовой линии, ведущей к месторождению, выиграл «Инжтрансстрой». «Наша корпорация вела весь комплекс работ на этом объекте — от проектирования и получения разрешительных документов до непосредственного строительства», — с удовольствием вспоминает Александр Малеев. — Дорога была построена всего за два года». Инвестиции в нее составили \$70 млн. Таким образом, по итогам 2002 года объем выполненных «Инжтрансстроем» работ равнялся примерно 2,8 млрд руб., из которых дорога Вексельберга явилась самым масштабным заказом.

Интересно, что она стала и первой частной железной дорогой в России. В августе того же 2002 года в Москве была запущена Скоростная транспортная система (СТС), соединившая Павелецкий вокзал с аэропортом Домодедово. Однако она принадлежала частному и государственному капиталу в лице ГК «Ист Лайн» и Московской железной дороги (МЖД) на паритетных началах.

Коротая время

С ЛЕГКОЙ РУКИ Вексельберга вскоре «Инжтрансстрой» получил второй заказ на строительство участка с непривычным названием Беркамит—Томмот Якутской

железной дороги. Работы здесь велись параллельно с окончанием первой ветки. Заказчиком выступило уже государство.

Поначалу сотрудничество шло хорошо. В 2005 году «Инжтрансстрой» без особого труда выиграл конкурс и стал вести дорогу дальше — от Томмота до села Кердем, ни много ни мало 374 км полотна. Однако вскоре радость от победы была омрачена. По постановлению российского правительства №242 2004 года на проект выделялось 15 млрд руб.: 2 млрд руб. — из федерального бюджета, 4 млрд руб. платили РЖД, а 9 млрд руб. ложилось на плечи Республики Якутия. Но та в срок своих обязательств не выполнила. «Они планировали пустить средства, вырученные от продажи „Якутугля“ и „Эльгаугля“ (эти компании владеют лицензиями на разработку крупнейших в Якутии угольных месторождений. — **СФ**), но реализация активов затянулась», — рассказывает заместитель генерального директора «Инжтрансстрой» **Александр Дудников**. — Около десяти месяцев укладка рельсов не велась, ведь заводы в долг металлоконструкции не изготавливают».

В подобной ситуации подрядчики, возводящие несколько объектов, обычно замораживают стройку и передислоцируют технику и рабочих на проекты с более понятными перспективами. Однако объекты «Инжтрансстрой» расположены друг от друга на расстоянии в тысячи километров, поэтому маневры могли съесть всю прибыль.

В ожидании денег компания стала коротать время за более дешевыми видами работы, где она не зависела от поставщиков-производителей, например занялась земляными работами. Когда они были завершены, чтобы не замораживать объект, «Инжтрансстрой» рискнул занять у пула банков 1 млрд руб. кредитных средств и продолжать строительство на эти деньги. Впрочем, вскоре «Мечел» наконец купил угольные активы, и Якутия со строителями рассчиталась. «Инжтрансстрой» автоматически получил нового работодателя: «Мечел» отдал тендер ему, ведь вся техника и рабочая сила была, что называется, под боком.

Якутская фантасмагория

В 35-ГРАДУСНУЮ ЖАРУ зонтиками от солнца пользуются даже монтажники. Вкупе со спецовками и кирзовыми сапогами выглядит довольно фантасмагорично. Что поделывать — Якутия. «Перепад температуры за сутки может составить здесь 30–40 граду-

ДОСЬЕ

ЗАО «ИНЖИНИРИНГОВАЯ КОМПАНИЯ „ТРАНССТРОЙ“» («Инжтрансстрой») входит в холдинговую корпорацию «Трансстрой». Последняя образовалась на базе Министерства транспортного строительства СССР и объединяет более 40 профильных юридически самостоятельных организаций. Объем заказов всего холдинга на 2008 год составляет 80 млрд руб. Объем работ, выполненных самим «Инжтрансстроем» в 2007-м, — 25 млрд руб. В текущем году компания планирует увеличить эту цифру до 30 млрд руб. 60% приносит железнодорожное строительство.

Осенью прошлого года 50% корпорации «Трансстрой» купил «Базэл». Вторая половина акций осталась в руках топ-менеджеров компании. С этого времени в корпорации была изменена структура управления. Головной компанией холдинга стала управляющая компания ПСК «Трансстрой».

НОУ-ХАУ

Компания «Инжтрансстрой»:

- после реорганизации Министерства транспортного строительства сохранила парк дорогой спецтехники, необходимый для железнодорожного строительства;
- ушла из Москвы, став пионером транспортного строительства в регионах;
- построила первую частную железную дорогу в России;
- укрепила свое положение на рынке, продав 50% компании «Базэл».

РЫНОК

В 1990-Х СТРОИТЕЛЬСТВО ЖЕЛЕЗНЫХ ДОРОГ в России практически не велось. Первые единичные проекты относятся к началу 2000-х, как правило, с участием средств крупного бизнеса. Однако в ближайшее время в отрасли ожидается бум. В сентябре прошлого года правительством России была одобрена «Стратегия развития железнодорожного транспорта» до 2030 года, согласно которой на строительство новых путей будет выделено 4,2 трлн руб. Основные денежные потоки пойдут на линии Томмот—Якутск, Нижний Бестях—Магадан, Селихин—Сергеевка, Волгоград—Элиста, Ханты-Мансийск—Салым, Бийск—Горно-Алтайск, Тыгда—Зей и Селихин—Ныш. Кроме того, новая стратегия развития предусматривает строительство 4,6 тыс. км грузовых железных дорог к 18 месторождениям полезных ископаемых и промышленным зонам. Крупные компании, имеющие опыт железнодорожного строительства, можно пересчитать по пальцам одной руки. Это в первую очередь РЖД и две компании с одинаковым названием «Инжтрансстрой».



От советского наследия «Инжтрансстрой» достался инженерный опыт и дорогостоящая спецтехника

сов — то зной, то холод. Вечная мерзлота — землю копать невозможно. Паразиты разные — оводы, мошка... Тяжело, конечно! — перечисляет проблемы белорусский монтажник **Сергей**, приехавший на работу два года назад. — А главное, до ближайшего магазина два часа на вертолете!»

Страдают от этого не только монтажники, но и инвесторы. Старший аналитик Банка Москвы **Дмитрий Скворцов** не верит в то, что «Мечелу» удастся уложить строительство участка Эльга—Верхний Улак в плановые \$1,3 млрд. По его оценкам, прокладка трассы обойдется не меньше чем в \$2–3 млрд. Впрочем, «Инжтрансстрой» вряд ли стоит опасаться повторения истории с государственной дорогой. У «Мечела» нет оснований затормаживать проект. Контрольные пакеты акций «Якутугля» и «Эльгаугля» обошлись ему «всего» в \$2,32 млрд. «Мечел» изрядно выиграл на покупке угольных активов, стоимость которых, по нашим оценкам, составляет не меньше \$5 млрд», — замечает Скворцов.

С учетом мечеловского проекта за последние пять лет объем работ «Инжтрансстрой», по словам Кузнецова, вырос примерно в десять раз. Стоимость объектов, возведенных в 2007 году, составила 25 млрд руб., а по итогам нынешнего должна достичь 30 млрд руб. «В среднем на всех объектах мы закладываем рентабельность

в районе 8%», — добавляет топ-менеджер. Таким образом, чистая выручка компании превышает 2 млрд руб. Жильем «Инжтрансстрой» больше не занимается: хватает серьезных профильных объектов.

Если в «эпоху Вексельберга» железнодорожные работы приносили компании 35% загрузки, то сегодня — около 60%. Еще примерно 15%, по оценке Кузнецова, приходится на портовые и гидротехнические сооружения, 25% — на автодороги и аэропорты. В частности, «Инжтрансстрой» работает на строительстве аэропорта в Геленджике и на реконструкции московского Шереметьево-2, в Петербурге возводит портовые сооружения в проекте «Морской фасад».

Благодаря финансовым и лоббистским возможностям Дерипаски эта копилка будет только пополняться. Месяц назад холдинговая компания «Базовый элемент» объявила о намерениях вложить \$20 млрд в инфраструктурные проекты Москвы, Петербурга, Сочи, и «Инжтрансстрой» уже получил несколько заказов. Он будет реконструировать взлетно-посадочную полосу петербургского аэропорта Пулково и проектировать портовые сооружения в Имеретинской бухте.

Правда, монополия на главном рынке компании — железнодорожном строительстве — недавно закончилась.

Сам себе конкурент

КОНКУРЕНТА «Инжтрансстрой» породил сам. В начале прошлого года из компании ушел первый генеральный директор **Ефим Басин**, забрав с собой команду специалистов. Причиной разрыва стал конфликт топ-менеджеров. Из-за чего он произошел, ни одна сторона не рассказывает. Как бы то ни было, в марте 2007 года Басин создал собственную компанию, причем назвал ее тоже «Инжтрансстроем». Отличить структуры можно лишь по форме собственности: старый «Инжтрансстрой» является ЗАО, новый — ООО.

Пока основной объем работ ООО «Инжтрансстрой» приходится на автодорожное строительство. Но уже несколько раз представители компаний пересекались и на железнодорожных тендерах. «В частности, мы участвовали в конкурсе «Мечела», но проиграли», — рассказали **СФ** в новоиспеченном «Инжтрансстрое». Зато компании досталось проектирование железнодорожной линии Нарын—Лугокан в Читинской области протяженностью 375 км.

Проект лакомый — по предварительным расчетам, он весит вдвое больше, чем «дорога мечты» на Эльгу. 16 млрд руб. выделяет «Норильский никель» **Владимира Потанина**, 51 млрд руб. — государство. Сейчас проектирование заканчивается, и вскоре будет проводиться конкурс на строительство. На этот раз шансов на победу гораздо больше у второго «Инжтрансстройка». «Работчик обладает знанием специфики проекта, таким образом, при проведении тендера он будет обладать наибольшей конкурентоспособностью», — отмечает вице-президент девелоперской компании ADG Group **Григорий Печерский**.

Еще одним серьезным игроком на этом рынке может стать РЖД. Пока железнодорожный монополист ограничивается реконструкцией старых путей, а в качестве строителя новых предлагает себя в основном за пределами России. Весной РЖД выиграли тендер на строительство железных дорог в Ливии, а в ближайшем будущем, по словам вице-президента РЖД **Олега Тони**, планирует принять участие в аукционах в Северной Корее, Венесуэле, Болгарии, Иордании и Бахрейне. Однако перспектива колоссальных госвливания в российскую железнодорожную инфраструктуру вполне может вернуть РЖД на отечественные рельсы.

Сталинских проектов, конечно, хватит на всех. Главное, чтобы красивая программа Минтранса не осталась на бумаге. **СФ**

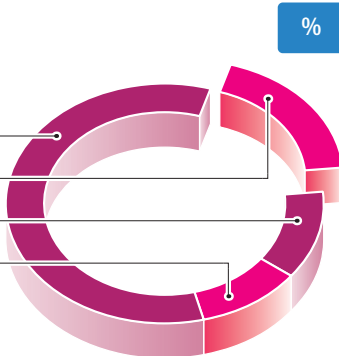
С миру по рельсу

источники финансирования строительства новых железных дорог*

- 58,6** Федеральный бюджет (2400 млрд руб.)
- 18,8** Частные инвесторы (796 млрд руб.)
- 11,9** Субъекты федерации (502 млрд руб.)
- 10,7** ОАО РЖД (453 млрд руб.)

ОБЩИЙ ОБЪЕМ ИНВЕСТИЦИЙ — СВЫШЕ 4,2 ТРЛН РУБ.

* в соответствии с планом РЖД до 2030 года
Источник: ОАО «Российские железные дороги»





ДЕПАРТАМЕНТ
ПОДДЕРЖКИ И РАЗВИТИЯ
МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА
ГОРОДА МОСКВЫ

ФОНД
СОДЕЙСТВИЯ
КРЕДИТОВАНИЮ
малого бизнеса Москвы

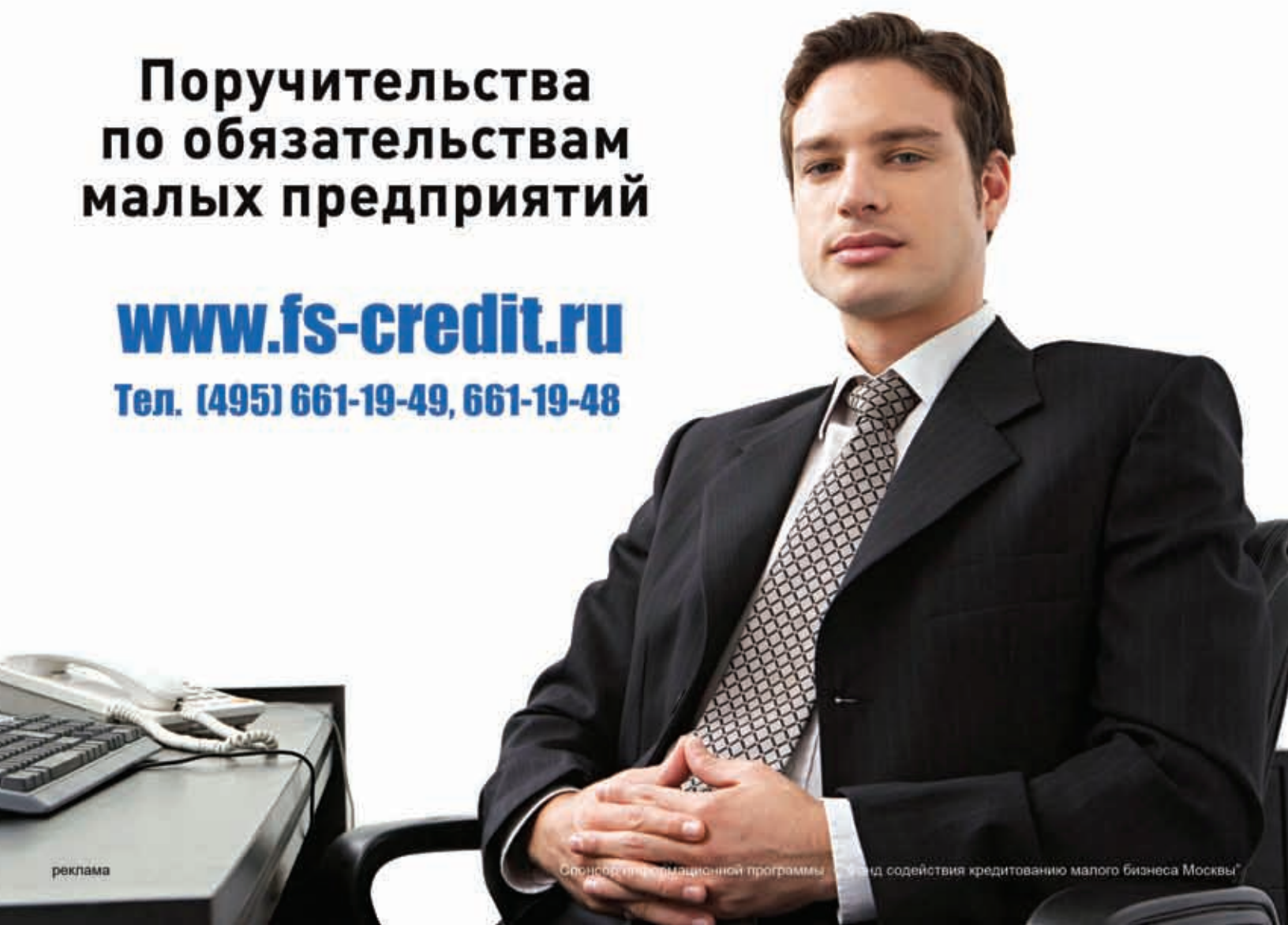


ДЕНЬГИ МАЛОМУ БИЗНЕСУ МОСКВЫ

Поручительства
по обязательствам
малых предприятий

www.fs-credit.ru

Тел. (495) 661-19-49, 661-19-48



ВЛАДЕЛИЦА РОЗНИЧНОЙ СЕТИ «БАХЕТЛЕ» **МУСЛИМА ЛАТЫПОВА** В СВОИХ МАГАЗИНАХ СДЕЛАЛА СТАВКУ НА ГОТОВЫЕ БЛЮДА И КОЛОССАЛЬНЫЙ АССОРТИМЕНТ. ФОРМАТ ПОЛЬЗУЕТСЯ СПРОСОМ В ТАТАРИИ, НО С ЕГО КЛОНИРОВАНИЕМ МОГУТ ВОЗНИКНУТЬ ПРОБЛЕМЫ. текст: **НИКОЛАЙ ГРИШИН**

Широта казанская



«Хозяйка приехала», — казанский офис компании «Бахетле» зашевелился. Менеджеры с бумажками начали стягиваться к начальственному кабинету (само средоточие позолоты и бархата). Представителей производителя, вольготно прогуливающих по коридорам с коробками продуктов, затолкали в отдел закупок, чтобы не мешались. Когда Латыпова собралась подняться на один этаж пообедать, встал лифт, зарезервированный под ее нужды, — с рядовыми сотрудниками «хозяйка» не ездит.

Над рабочим столом директора по маркетингу и рекламе «Бахетле» **Игоря Шевелева** фотография, но не **Владимира Путина** или **Дмитрия Медведева** — на фото Муслима Латыпова и президент Республики Татарстан **Минтимер Шаймиев**. «Ну, этот снимок случайно сюда попал», — смущается Шевелев. Это вряд ли — сразу видно, что в «Бахетле» процветает матриархат. К слову, первые директора магазинов мужского пола появились в компании совсем недавно, лишь с выходом в Москву.

Свою сеть «прекрасная женщина, заботливая мама и бабушка» (так ее представляет корпоративный сайт) 57-летняя Латыпова возвела с женской обстоятельностью. Пока коллеги-мужчины строили наполеоновские планы, скупали друг у друга активы и стремительно расширяли свой бизнес, Латыпова никуда не торопилась. И в итоге создала невероятно эффективную и прибыльную сеть. Выручка с 1 кв. м по итогам прошлого года — 404 тыс. руб., а у самой эффективной среди всех крупных сетей «Дикси» —

Найти хороших поваров для казанской сети зачастую сложнее, чем подходящие помещения

МИХАИЛ СОКОВ

242 тыс. руб. Маржа по EBITDA — 11,8%, у лидера рынка X5 Retail Group — 9%. Однако в конце концов «Бахетле» стала заложником собственной стратегии — массово тиражировать формат оказалось практически невозможно.

Без рецепта

МУСЛИМА Латыпова не умеет готовить. «Как-то решила испечь для мужа кекс. Все сделала по инструкции: взяла муку, воду и маргарин, смешала и поставила в духовку, — рассказывает Муслима. — Но не догадалась, что маргарин, оказывается, необходимо еще и растопить. Естественно, все сгорело. Так что тратить свое время на готовку я с тех пор перестала — каждый должен заниматься тем, что у него хорошо получается».

В 1990-х годах у Латыповой хорошо получалось заниматься бизнесом: она создала в Казани компанию, оптом торговавшую кондитерскими изделиями, и запустила небольшую сеть ювелирных магазинов (сейчас оптовое направление свернуто, а ювелирным бизнесом управляет дочь Латыповой **Эльвира Харламова**). Розницей предпринимательница решила заняться в 1998 году, одновременно с крупнейшими ныне российскими ритейлерами — создателем «Магнита» **Сергеем Галицким**, основателем «Дикси» **Олегем Леоновым** и **Александром Самоновым** из «Копейки».

Однако казанская предпринимательница пошла своим путем: если мужчины после кризиса наоткрывали множество дешевых и часто не блещущих качеством товара и обслуживания магазинчиков, то Латыпова сделала ставку на сервис. Вместо небольшого магазина с урезанными ценами она открыла полноценный супермаркет с расширенным ассортиментом. «Большинство тогда занимались дискаунтерами, а я решила выделяться: ориентировалась не на западные стандарты, а на восточные. К примеру, японские, где 60% оборота приходится на готовую еду», — вспоминает Муслима Латыпова.

В кулинарии предпринимательница сделала ставку на национальный колорит. «Они первыми на этом рынке поняли, что работать в Татарии и пренебрегать татарской кухней невозможно. Это же государство в государстве, а население республики дорожит своей самобытностью — мы тоже были вынуждены внедрять в ассортимент чак-чак и конину», —

рассказывает представитель одной из федеральных сетей, покорявшей Казань в начале 2000-х.

Поначалу развивать кулинарию было непросто, СЭС тогда запрещала продавать готовые блюда в магазинах — только в кафе и ресторанах. Но Латыпова нашла выход: она выкупила не только магазин в Казани (600 кв. м), но и кафе по соседству и стала продавать его продукцию через прилавки, хотя формально оборот готовой еды оформлялся через кафе.

Такого в Татарии тогда еще никто не делал. «Магазин стал казанским Бродвеем — туда приезжал весь город», — вспоминает Муслима. Чтобы хоть как-то развести потоки покупателей, Латыпова была вынуждена вводить утренние скидки — менее обеспеченное население закупало необходимое по утрам, не мешая вечером богатой публике.

Обилие готовых блюд стало ключевой фишкой сети — сейчас на них приходится 40–50% выручки в разных магазинах. Тогда как в обычных супермаркетах не более 10%, а у премиальной «Азбуки вкуса», куда недавно сманили у **Аркадия Новикова** шеф-повара **Вильяма Ламберти**, около 20%.

Между тем направление это очень перспективное и выгодное. «Маржа ритейлера в кулинарии начинается с 50% и достигает 80%, — поясняет генеральный директор Столичной торговой компании (развивает сеть «Глобус гурме») **Андрей Яковлев**. — Это перспективное направление для всех ритейлеров, за исключением разве что дискаунтеров, ко-

ДОСЬЕ

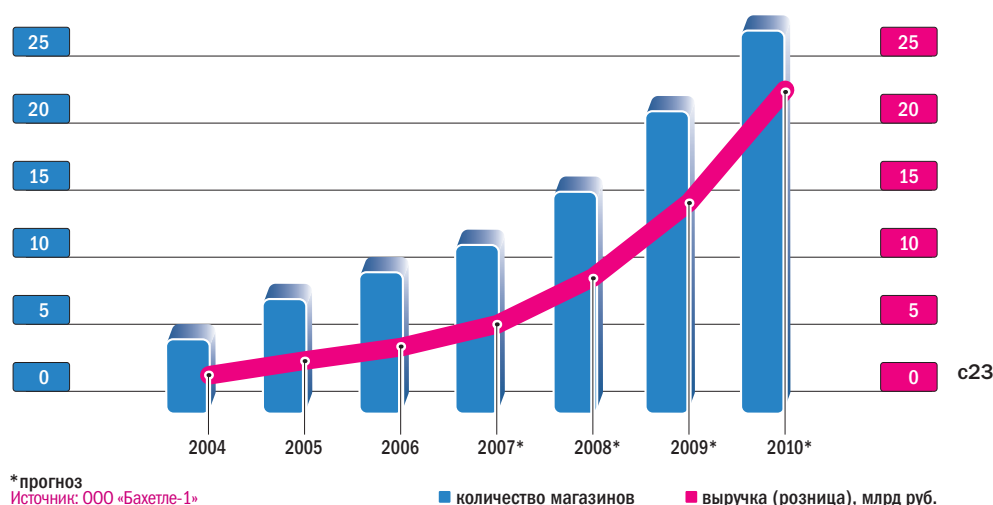
РОЗНИЧНАЯ СЕТЬ ИЗ 14 МАГАЗИНОВ «БАХЕТЛЕ» — лишь часть бизнес-империи, созданной **Муслимой Латыповой**. У компании, работающей в Казани, Набережных Челнах, Нижнекамске и Москве, есть также собственное производство мясных полуфабрикатов, татарских мучных сладостей, сельскохозяйственные активы (выпуск овощей, мясомолочной продукции), девелоперский бизнес (уже построены три торговых центра), три ресторана китайской и японской кухни «Канпай», четыре бутика ювелирных украшений и элитной бижутерии Cherry Lady. Однако свои основные надежды Латыпова связывает все-таки с «Бахетле» — компания уже открыла три магазина в Москве, а за ближайшие два с половиной года планирует довести их число до десяти.

которые делают ставку на товары длительного срока хранения. Но и самое проблемное — работать со свежим товаром и готовыми блюдами очень дорого и сложно».

В «Бахетле» (в переводе с татарского — «счастливей») сложностей не боятся. Ведь идея компании получила поддержку бессменного руководителя республики Минтимера Шаймиева — в Татарии, и не только там, это многое значит. «Тепличные условия — лучшие в городе помещения, „зеленый свет“ любым проектам, давление на конкурентов», — поясняет собеседник **СФ**, работавший в Казани. Формально компания принадлежит только Латыповой, но он не исключает, что представители местных властей каким-то образом тоже участвуют в капитале.

Без спешки

динамика развития сети «Бахетле»





У Муслимы Латыповой свой подход к розничной торговле

НОВУХАУ

Компания «Бахетле»:

- сделала ставку на расширенный ассортимент и кулинарию;
- запустила собственное производство продуктов питания;
- занялась сельским хозяйством и девелопментом;
- приступила к покорению Москвы.

«Ашан» в миниатюре

КАЗАЛОСЬ БЫ, Латыпова получила карт-бланш для быстрого завоевания Татарии, а потом и других регионов.

Но не тут-то было. Резвого старта не получилось — следующий магазин компания запустила лишь в 2002 году, а затем принялась открывать в Татарии примерно по одному магазину в год, тогда как федеральные конкуренты уже поставили запуск торговых точек на поток. «Ритейл — сплошная беготня, работа с говном, когда ты каждый день думаешь о том, как бы открыть еще один магазин, иначе его откроют конкуренты. Отсидеться в окопах еще никому не удавалось», — считает управлявший в те годы сетью «Пятерочка», а сейчас управляющий партнер се-

«Я решила выделиться — ориентировалась не на западные стандарты, а на восточные. К примеру, японские, где 60% оборота приходится на готовую еду»

тей «Гастрономчикъ» и «Миллениум»
Дмитрий Потапенко.

Заниматься беготней Муслиме Латыповой было не с руки — вместо этого она увлеклась развитием ассортимента сети. Ассортиментное разнообразие в «Бахетле» решили возвести в культ: сейчас в супермаркетах сети, занимающих 1–2 тыс. кв. м, около 40 тыс. наименований товара. Это невероятно много — обычно на таких площадях располагается максимум 10–15 тыс. позиций. Сопоставимая ассортиментная матрица у «Ашанов», но они занимают площади в среднем около 15 тыс. кв. м. «Конечно, это повышает наши издержки, но одновременно привлекает поток покупателей», — объясняет казанская предпринимательница. Впрочем, конкуренты уверены, что не всегда.

«Расширять ассортимент ради самого увеличения наименований бессмысленно — покупатель отвлекается на слиш-

ком большое количество предлагаемых товаров, — говорит брэнд-директор сети супермаркетов «Азбука вкуса» **Александр Чекмарев.** — Сегодня конкурируют уже не сами товары, а особенности их восприятия покупателями. В этом смысле презентация и выкладка товара становится основной формой коммуникации». И действительно, в «Бахетле» не встретишь огромных промопалетов однообразных товаров, даже самые ходовые позиции представлены на полке в минимальном количестве. «Зато в „Бахетле“ я нашла столько видов абсента, сколько не было даже в специализированных алкогольных магазинах», — говорит постоянная посетительница московского магазина сети.

Впрочем, любовь ритейлеров к нагромождению однообразных товаров объясняется просто — по неофициальным данным, до 5–10% прибыли им приносят взносы крупных поставщиков, готовых

оплачивать масштабную рекламную выкладку. Получается, что «Бахетле» отрезала для себя путь к этим доходам и вдобавок заметно усложнила себе работу — сети приходится контактировать с большим количеством поставщиков, нежели конкурентам.

Все свое

ВПРОЧЕМ, издержки «Бахетле» никогда не останавливали. «Ценами мы крупные сети все равно не поборем», — признает Муслима Латыпова. Так что вместо ценовых войн и расширения сети она стала реинвестировать прибыль в нестандартное для ритейлера дело — вертикальную интеграцию. В июне 2004 года сеть, в которую входило всего четыре магазина, запустила производство мясных полуфабрикатов (пельмени, конина) и мучной кулинарии (чак-чак, коштеле). А в июле того же года на территории семи бывших совхозов в Нижнекамском районе республики, земли которых Латыпова скупала несколько лет, создала сельскохозяйственный комплекс «Бахетле-агро», который занялся производством овощей, мясной и молочной продукции для сети.

«У нас была земля и желание все делать под ключ — иначе как можно гарантировать качество? — вспоминает Латыпова. — Для одного блюда подходит рассыпчатая картошка, для другого — более крепкая. Независимые производители в этих тонкостях разбираться не будут». В итоге компания настолько увлеклась производством, что сейчас стала одним из крупнейших производителей татарских блюд в стране — к примеру, чак-чак от «Бахетле» продается в «Метро», «Перекрестке» и других сетях.

Набрав банковских кредитов, параллельно с сельским хозяйством компания занялась девелопментом и принялась строить в Казани торговые центры, где яркими арендаторами становились супермаркеты «Бахетле». К слову, сейчас компания построила уже три объекта, а остальные помещения магазинов выкупила — арендует площадки «Бахетле» только в Москве, казанском ТЦ «Мега» и местном ЦУМе.

«Самостоятельное строительство магазинов может существенно скорректировать планы по развитию любой компании», — считает Александр Чекмарев. «Какое-то натуральное хозяйство в духе СССР: ребята создают мини-империю вместо того чтобы тиражировать успешную

«Какое-то натуральное хозяйство в духе СССР: ребята создают мини-империю вместо того чтобы тиражировать успешную в общем-то модель»

в общем-то модель», — считает анонимный источник **СФ**.

Клоны не пройдут

«ЕСТЬ ЛИ У ВАС совесть? В Москве живет столько выходцев из Татарстана, но до сих пор нет ваших магазинов», — цитирует письмо в компанию Игорь Шевелев. И действительно, по оценкам, татарская диаспора в Москве одна из самых многочисленных и насчитывает до 600 тыс. человек.

Немудрено, что в 2006 году компания решила на эксперимент — вышла за пределы «тепличного» Татарстана и открыла первый магазин в столице. Правда, выбор региона объясняется не столько национальными преимуществами, сколько логистическими. «Значительную часть товара мы сами привозим из Москвы, а обратно фуры ездили пустыми. С развитием „Бахетле“ в столице мы забили их татарским ассортиментом», — рассказывает Шевелев.

Москва не очень-то приветлива к провинциальным ритейлерам. Башкирская сеть «Матрица» в 2005 году открыла здесь один гипермаркет, но на этом покорение столицы остановила, предпочтя осваивать соседние с Башкирией регионы. PR-директор сети **Зарема Мирсяпова** объясняет это проблемами с поиском подходящих помещений в столице. Калининградская «Вестер» открыла четыре супермаркета, но затем продала московский бизнес и тоже сосредоточилась на провинции.

У «Бахетле» дела идут получше. Недавно компания раскрыла финансовые результаты по московским магазинам и свои планы, предусматривающие бурное развитие на два города. Пока компания запустила всего три магазина в Москве, но обещает ускориться — к концу 2010 года довести их число до десяти. Торговых точек к этому времени должно быть около 30 (сейчас их 14), а выручка предполагается на уровне 22,5 млрд руб. (в прошлом году — 5 млрд руб.). Оптимизм «Бахетле» имеет под собой почву. «Судя по итогам I квартала 2008 года, все у них хорошо: средний чек в московских магазинах 814 руб., тогда как в казанских — 443 руб.», — отмечает аналитик по облигациям банка «Зенит» **Яков Яковлев**. Между

тем нормальным чеком для супермаркетов считается 300–400 руб. Несмотря на небольшие площади, компания умудряется «снимать» с покупателей чек на уровне гипермаркетов.

Более того, сеть оказалась привлекательным арендатором. «Большинство ТЦ в Москве обезличены — везде одни и те же „якоря“. Так что многие девелоперы приглашают нас, предлагают интересные цены за аренду — с этим проблем нет. Но быстро клонировать магазины для нас значит потерять в качестве обслуживания. Мы просто не успеваем готовить персонал для новых магазинов», — признает Латыпова.

В прошлом году компания анонсировала было проект открытия магазинов при заправках «Татнефти» — он мог бы здорово ускорить ее развитие. Предполагался запуск нескольких сотен магазинов. Но затея сошла на нет все по той же причине. «Мы загорелись, но вскоре поняли, что наладить при заправках полноценное производство вкусной еды нереально», — признает Шевелев.

Между тем в Татарии сейчас представлены практически все федеральные сети: «Пятерочка», «Перекресток», «Магнит», «Гроссмаркет», «Ашан», «Метро» и др. Развиваться в родном регионе все сложнее, да и ниша, в которой работает игрок, интересна многим. По наблюдениям Андрея Яковлева, отделы кулинарии стремительно расширяют обычные супермаркеты, а особенно интенсивно этим занимаются премиальные игроки — «Азбука вкуса» и «Глобус гурмэ». «Это мировой тренд: современный потребитель стремится сэкономить уже не столько деньги, сколько собственное время. Отделы с кулинарией хорошее подспорье для этого», — говорит Александр Чекмарев. В июле акционеры «Азбуки вкуса» запустят новый проект — сеть «Оливье», которая станет специализироваться на полуфабрикатах и готовой еде. К 2010 году они обещают открыть 30 магазинов в Москве.

Конкуренты поджигают со всех сторон, **с25** но «Бахетле» обещает от них не отставать. Однако компании, за десять лет открывшей всего 14 магазинов, сделать это будет непросто. **СФ**

НЕЗАВИСИМАЯ ЛАБОРАТОРИЯ «ИНВИТРО» ПЫТАЕТСЯ ВЫРАСТИТЬ ФЕДЕРАЛЬНУЮ СЕТЬ ПО ПРИЕМУ МЕДИЦИНСКИХ АНАЛИЗОВ. КОНКУРЕНТЫ НЕ ПЫТАЮТСЯ, СЧИТАЯ, ЧТО ЭТО НЕРЕАЛЬНО. **ТЕКСТ: НАТАЛЬЯ ШАКЛАНОВА**

Пробирка-путешественница



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Александр Островский сделал ставку на частных клиентов и не прогадал: они приносят больше денег, чем клиники

Генеральный директор и совладелец лаборатории «Инвитро» **Александр Островский** уверяет, что прибыль как таковая его не интересует: «У меня другие цели».

Цель, перед которой блекнет финансовая выгода, заключается в создании федеральной сети офисов по приему медицинских анализов. Сегодня даже в Москве конкуренция на рынке частных лабораторных исследований невелика (крупных игроков не более десятка), а многие регионы по-прежнему оккупированы государственными медслужбами с их неадекватным медленным сервисом. Простейший анализ крови приходится ждать три-четыре дня, тогда как у частных лабораторий большинство исследований проводится в течение дня. За такое обслуживание готовы платить уже и в российской глубинке, так что Островский неслучайно стал окучивать регионы.

В настоящий момент у «Инвитро» 67 офисов, преимущественно в Москве и Подмосковье, но есть отделения и в 13 более отдаленных городах, среди которых Петербург, Челябинск, Смоленск и Калуга. К 2009 году филиалов должно быть уже 100. Для сравнения: у ближайшего конкурента, петербургской фирмы «Хеликс», как указано на ее сайте, 11 офисов. У третьего игрока на рынке, «Лаборатории „XXI век“», шесть точек в Москве и одна в Серпухове.

Стремление конкурентов к локализации понятно: чтобы открывать пункты сбора анализов, необходимо иметь поблизости свою лабораторию, которая обрабатывала бы материал. «Стоимость организации полноценной лаборатории без учета арен-

ды здания составляет \$1,5–3 млн», — полагает аналитик «Финама» **Максим Клягин**. Между тем открывать в каждом городе лабораторию «Инвитро» не по карману: компания развивается исключительно за собственный счет, reinvestируя полученную прибыль, которая по итогам 2007 года составила 47,9 млн руб. при выручке 748,1 млн руб. Островский решил, что обойдется малой кровью, открывая по одной лаборатории в каждом федеральном округе.

Мозги и деньги

ПОСТРОИТЬ бизнес на анализах Островскому предложил в начале 1990-х его коллега по Институту нейрохирургии им. Бурденко биохимик **Алексей Мошкин**. Тот хорошо знал диагностику, а Островский пытался усидеть на двух стульях — практиковал как врач-реаниматолог и занимался собственным бизнесом. Он являлся владельцем 30-процентной доли ООО «Объединенная медицинская биржа» (ОМБ), поставящего оборудование для клиник и медлабораторий.

Приятели решили объединить мозги и деньги, и в 1995 году при ОМБ было создано подразделение, которое стало принимать заказы от медицинских учреждений — исследовать присланные ими биоматериалы. Первоначальные инвестиции составили \$30 тыс. и пошли на аренду оборудования и помещения для лаборатории, а также на зарплату персонала.

В 1998 году было решено выделить бизнес в отдельное юрлицо во избежание конфликта интересов: ОМБ хотела продавать свое оборудование, в том числе «Инвитро», как можно дороже, а лаборатория, напротив, стремилась купить его у ОМБ по минимальной цене. По насущной необходимости было открыто ООО «Независимая лаборатория „Инвитро“», в котором Островскому и Мошкину досталось по 25%. Оставшиеся 50% были распределены между учредителями ОМБ, которые выступили в роли инвесторов. Спустя шесть лет Мошкин, передав свою долю родственнику, вышел из состава учредителей компании, чтобы посвятить себя науке, а доля Мошкина увеличилась до 30%.

Изначально организация работала только с медучреждениями и сама пациентов не принимала. Однако рынок корпоративных клиентов оказался сложным и, главное, ограниченным. Частных клиник тогда было мало, а государствен-

ные имели собственные лаборатории. Привлечь страховые компании к активному сотрудничеству «Инвитро» до сих пор не удается: они предпочитают иметь дело с теми медучреждениями, которые не только делают анализы, но и способны провести лечение. Поэтому независимая лаборатория им малоинтересна. В итоге владельцы «Инвитро» решили сами идти в массы.

В марте 2000 года в Газетном переулке (Москва) открылся первый офис по приему населения. Его отличие от госучреждений было налицо: сюда человек мог прийти в удобное для себя время, в том числе в субботу, сдать анализы, не сидя в больших очередях, и по большинству из них получить результаты на следующий день. Почти сразу же компания ввела дополнительную услугу — доставку результатов курьером, что позволило клиентам не являться в офис дважды.

Однако, как правило, чтобы сдать анализ, люди выбирают точку даже не по удобству сервиса, а по местоположению — рядом с домом или работой. Поэтому очень скоро Островский и Мошкин решили открывать офисы по всему городу.

Премия за ошибку

ПЛОЩАДЬ помещения не менее 40 кв. м, отдельный вход с улицы и санузел (или возможность его установки). Такие требования предъявляет Росздравнадзор к пунктам по сбору анализов. Сама «Инвитро» стремится к тому, чтобы офис находился на проходной улице рядом с метро. Проблема в том, что ритейлеры и рестораторы тоже мечтают о подобных площадках, поэтому эти места либо заняты, либо стоят слишком дорого. К тому же многие собственники предпочитают заключать договоры аренды на короткие сроки, тогда как «Инвитро» меньше чем на полтора года не согласна. За указанный период формируется поток лояльных посетителей, и офис начинает приносить прибыль.

Компания пыталась решить проблему с помещениями, покупая их в собственность, однако, открыв таким образом шесть точек и проанализировав издержки, была вынуждена отказаться от дорогостоящей затеи и впредь только арендовать помещения.

По мере развития розничного формата возникла другая сложность. Увеличение количества заказов привело к росту ошибок в работе сотрудников «Инвитро». Ре-

ДОСЬЕ

ООО «НЕЗАВИСИМАЯ ЛАБОРАТОРИЯ „ИНВИТРО“» было учреждено в 1998 году. Название происходит от латинского *in vitro* — «в стекле», «в пробирке». Компания проводит более тысячи видов исследований, включая микробиологические, цитологические и молекулярно-генетические, а также диагностику ДНК. В общей сложности в развитие «Инвитро» инвестировано \$20 млн из собственных средств компании. Она является лидером московского рынка лабораторных исследований: на ее долю приходится 28% (по собственным оценкам фирмы), в Санкт-Петербурге — 5%. Помимо основной московской лаборатории, есть еще две — петербургская и челябинская. Офисы компании открыты в 20 городах России. Выручка «Инвитро» по итогам 2007 года составила 748,1 млн руб., из них 70% было заработано на обслуживании физических лиц.

НОУ-ХАУ

Независимая медицинская компания «Инвитро»:

- создает федеральную сеть по приему анализов;
- первой из частных лабораторий разработала систему франчайзинга;
- открыла лаборатории не только в Москве, но и в Санкт-Петербурге и Челябинске.

РЫНОК

ОБЪЕМ ОТРАСЛИ ПЛАТНЫХ МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ в 2007 году, согласно информации Росстата, составил 167,5 млрд руб., в январе—мае 2008-го — 79,8 млрд руб. По оценкам ИК «Финама», на долю лабораторных услуг приходилось не более 5% рынка, то есть 8,4 млрд руб. и 4 млрд руб. соответственно. Однако это наиболее динамично развивающееся направление индустрии. Как считают аналитики «Synopsis — маркетинг для медицины», оно растет на 30–40% в год, тогда как весь рынок платных медицинских услуг — примерно на 20%. В России в 2007 году было проведено 3,8 млрд лабораторных исследований, из них на долю госучреждений системы Минздрава приходится 66%, оставшиеся 34% — на ведомственные, академические, частные и другие клинично-диагностические центры. В структуру Минздрава входит около 19 тыс. диагностических лабораторий. В Москве в гослабораториях проводят главным образом простейшие исследования — анализ крови и мочи. Частные компании, как правило, специализируются на более сложных услугах. Из основных игроков следует отметить питерскую «Хеликс» (11 пунктов приема анализов) и московские «Инвитро» (66 офисов), «Лабораторию „XXI век“» (семь филиалов), «Дитрикс медунал» и «Биотест» (по три офиса).



Современная лабораторная диагностика цветет, но не пахнет

Главным катализатором дела «Инвитро» стал франчайзинг. Отладив бизнес-процессы, компания первой из частных лабораторий стала осваивать эту розничную технологию

гистратура и call-центр зачастую оформляли бланки заказов, неверно указывая фамилии и адреса, что доставляло лишние хлопоты службе доставки и работникам лаборатории. Впрочем, курьеры и по собственной вине могли привезти результаты не по адресу или с большой задержкой, а лаборанты путали пробирки. Поначалу проблему пытались решить расширением штата и увольнением про штрафившихся работников.

Но в 2001 году, когда количество обращений увеличилось примерно до 500 в день, владельцы «Инвитро» поняли, что принятых мер мало. Требовалось менять что-то в самой системе. Менеджмент компании пошел на необычный эксперимент: вместо того чтобы наказывать провинившихся, он стал

выплачивать сотрудникам премии за каждую замеченную ошибку, их собственную или чужую. Каждая ошибка стоила 50 руб.

Таким образом компания выявила интересную закономерность. Собственно лабораторный персонал, проводящий исследования, допускал менее 1% от общего числа ошибок, тогда как 98% промахов приходилось на регистратуру, которая путала фамилии и адреса, а также на курьерскую службу. Кончилось тем, что в «Инвитро» ввели систему штрих-кодирования пробирок. У курьерской службы появились путевые листы с обозначением контрольных сроков, то есть времени, когда курьер забрал анализы из пункта приема, когда привез их в лабораторию и доставил клиенту.

Франчайзинговая прививка

ПОВОРОТНЫМ для компании стал 2005 год. В «Инвитро» ввели службу выезда на дом. Это обеспечило дополнительный доход, ведь арендовать дорогостоящие помещения не требовалось. Сегодня в Москве и Петербурге действует более 20 так называемых процедурных бригад, которые за дополнительную плату (от 850 руб. до 2000 руб., в зависимости от города и срочности заказа) берут анализы на дому.

Но главным катализатором дела стал франчайзинг. Отладив бизнес-процессы, «Инвитро» первой из частных лабораторий стала осваивать эту розничную технологию. Схема проста: партнеры открывают офисы под вывеской «Инвитро», где принимают пациентов, а биоматериалы передают на исследование в лабораторию. Она предоставляет франчайзи скидку, и тот зарабатывает на разнице между выставленной им ценой анализов и их себестоимостью. Таким образом, компания переложила проблемы с поиском недвижимости на плечи партнеров. К слову, ес-

ли сам Островский начинал с \$30 тыс., то сегодня, по его оценкам, от франчайзи требуется \$60–80 тыс. стартовых инвестиций, включая паушальный взнос в размере 196 тыс. руб. и ежемесячные роялти в размере 28 тыс. руб. Кроме того, благодаря франчайзингу «Инвитро» перешагнула границы Московской области, в июле 2005 года открыв процедурный кабинет за ее пределами (в Обнинске, Калужская область). За следующие три года общее количество офисов компании увеличилось в пять раз — до 67, из которых ей самой принадлежит только 21 (14 в Москве, четыре в Петербурге и по одному в Выборге, Челябинске и Самаре). По словам Островского, оборот «Инвитро» ежегодно увеличивается на 40–50%. Это несколько опережает динамику рынка лабораторных исследований в целом, хотя он демонстрирует очень хороший темп — рост на 30–40% в год, отмечает директор консалтинговой компании «Synopsis» — маркетинг для медицины» Елена Емельяненко. Причем доля франчайзи в доходах «Инвитро» постоянно растет: если в 2006 году они приносили лаборатории 7% выручки, то в середине 2008-го — уже 20%.

Конкуренты оценивают успехи компании неоднозначно. Как уверяет один из игроков рынка, «Инвитро» так увлеклась франчайзингом, что наплодила в Москве больше точек, чем в состоянии обслуживать ее лаборатория. Это чревато снижением уровня сервиса и, что гораздо хуже, уровня исследований, а часто ошибка в анализе — путь к неправильному лечению. Генеральный директор компании «Биотест» Павел Завалин тоже настроен скептически: «Ошибки неизбежны, они есть в любой лаборатории, но слишком большой объем анализов ослабляет контроль над ними. Увеличивается абсолютное число ошибок, растет недовольство клиентов».

Островский утверждает, что все под контролем. За день московская лаборатория обрабатывает около 25 тыс. тестов и пока справляется с объемом. Расшире-

«Ошибки неизбежны, они есть в любой лаборатории, но слишком большой объем анализов ослабляет контроль над ними. Растет недовольство клиентов»

ние ее мощностей предполагается, но не в ближайшее время. Сегодня важнее создание лабораторий в не освоенных еще городах.

Федеральный синдром

«ТРУДНАЯ, кропотливая работа, приносящая немного денег» — так характеризует свой бизнес генеральный директор «Лаборатории „XXI век“» Александр Мамонов. По его словам, рентабельность компаний, занимающихся лабораторными исследованиями, около 10%. Островский соглашается с тем, что доходность «Инвитро» не превышает 10%. Так, например, в прошлом году она составила всего 6,8%. Но есть и другие оценки. По данным Максима Клягина, средний показатель по отрасли составляет 15%, а у иных фирм и 30%. Заместитель генерального директора лаборатории «Вера» Владислав Никольский тоже указывает на 30%. Островский не понимает, откуда берутся такие «высоты».

Ясно одно: есть несколько причин, по которым «Инвитро» не может эти «высоты» покорить. Например, компания берет на себя все логистические расходы франчайзи. Из других городов анализы приходится возить в Москву на машинах (автопарк «Инвитро» насчитывает около 100 автомобилей, так что даже планирует выделить службу доставки автотранспортом в отдельное юрлицо), а то и на самолетах, например из Самары и Урая (Тюменская область). Причем в регионах стоимость анализов ниже, чем в столице. «Инвитро» вынуждена учитывать особенности регионального рынка, иначе ее услугами никто не будет пользоваться.

Это тоже сказывается на рентабельности.

Впрочем, возить биоматериалы самолетами не так уж и дорого: по воздуху стан-

дартный контейнер, предназначенный для транспортирования 90 пробирок, специализированные фирмы вроде TNT и «СПСР-экспресс» доставят за 400–500 руб. «Это гораздо дешевле, чем открывать в каждом городе лабораторию», — говорит Островский.

Тем не менее в конце 2006 года он открыл лабораторию в Санкт-Петербурге, год спустя — в Челябинске, а с ростом сети намерен обзавестись исследовательской площадкой в каждом федеральном округе. Сегодня лаборатории, действующие в Петербурге и Челябинске, способны проводить около 80% исследований. Лишь самые сложные анализы доставляются в Москву. По подсчетам «Инвитро», объем заказов в этих городах может быть настолько велик, что проще будет открыть филиал на месте, чем тратиться на дорогу.

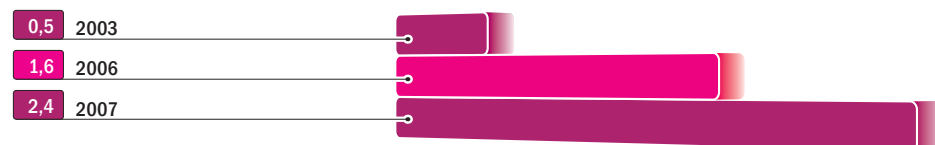
Правда, будучи охваченной федеральными амбициями, «Инвитро» рискует. Например, когда компания открывала петербургскую лабораторию, то заявляла, что инвестиции в нее превысят \$3 млн, а окупаемость составит три-четыре года. Притом расчет учитывал, что уже к декабрю 2007 года в Северной столице должно будет работать восемь офисов «Инвитро», но пока открыто только четыре.

Впрочем, чтобы построить федеральную сеть, даже одной лаборатории в каждом округе может оказаться недостаточно. «Некоторые биоматериалы с трудом поддаются транспортировке из других регионов, так как качество результатов сильно зависит от времени доставки», — считает Александр Мамонов. Иногда требуются особые условия хранения. Скажем, материал для коагулограммы (анализа на свертываемость) следует перевозить только в виде плазмы, замороженной при температуре до -70°C , а необходимое количество оборудования обеспечить в российских условиях просто невозможно. Как следствие, растет вероятность погрешностей. Такое случается в практике многих лабораторий, но у них не столь большие сети и не так много клиентов, как у «Инвитро», поэтому для нее последствия обещают быть более ощутимыми. **СФ**

Море крови

объем рынка платных лабораторных услуг в Москве

МЛРД РУБ.



Источник: «Synopsis — маркетинг для медицины»

конкуренция

ТОЧКИ РОСТА

сделка → с38

Президент России **Дмитрий Медведев** публично пообещал поддержку отечественной ткацкой промышленности. Впрочем, те, кто хотел, уже нашли способ обеспечить себе будущее. Остальным государственные деньги вряд ли помогут.

Треск по швам

текст:

юлия гордиенко

фото:

евгений дудин

В ткацком цехе фабрики «Нордтекс» в городке Родники, что в полу-сотне километров от Иваново, стоит адский грохот. Будто находишься на аэродроме или чемпионате Европы по футболу. Уши закладывает на первой секунде, а сердце, подстраиваясь под ритм новейших бельгийских станков стоимостью \$100–250 тыс. каждый, тарабанит, кажется, со скоростью 120 ударов в минуту.

Несмотря на стрекот миллиона железных кузнечиков, лица двух ткачих в домашних халатах непроницаемы. Их движения слаженны и скупы: прочесывая войлочной щеткой хлопковые нити, они натягивают их на раму, заправляя ткацкий станок. Одна из нитей неожиданно рвется. Работница бережно подвязывает ее: после того как из хлопчатобумажных стрел буквально на глазах начнет расти грубая ткань, на этом месте окажется небольшой узелок.

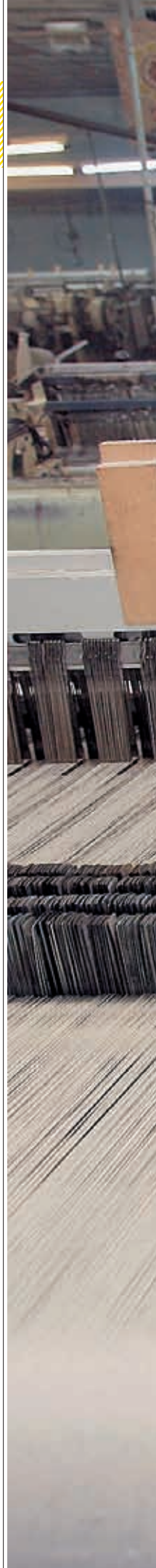
Российская текстильная промышленность вся в таких узелках — поводов для гордости в последние годы было немного.

— В начале 1990-х все рухнуло стремительным домкратом, — генеральный директор торгового дома «Нордтекс» (входит в одноименную корпорацию, до 2006 года — «Текстильный холдинг „Яковлевский“») **Александр Ушаков** делает жест рукой, и становится ясно, что рухнуло все основательно. Отлученные от плановой экономики, текстильные предприятия разом потеряли рынки сбыта. Они оказались отрезаны и от дешевого хлопка: с распадом СССР

плантации «белого золота» оказались на территории Средней Азии — Узбекистана, Казахстана и Таджикистана.

«Красные директора» судорожно сжимали ускользающий руль: процесс приватизации набирал обороты. «Мы купили небольшие пакеты сразу двух десятков предприятий, — рассказывает типичную историю Александр Ушаков. — Но на том же Родниковском комбинате директор отрезал: „Ноги вашей здесь не будет“. Он захлопнул ворота так, что мы не могли принимать решения на комбинате ближайшие пять лет». Скупая акции фабрики — той самой, на которой Ушаков потом поставит бельгийские станки, — вместе с основателем «Яковлевского» **Сергеем Яблоковым** он готовился к войне. Взяли неговорчивую дирекцию «Родников» простым измором: 10-месячная задержка по зарплате заставила бывшее руководство комбината выкинуть белый флаг.

С удовольствием отечественные текстильщики вспоминают, пожалуй, только дефолт 1998 года. «Это была эпоха расцвета, — носталь-





гически улыбается президент компании «Альянс „Русский текстиль“» **Константин Волков**. — Рубль девальвировался, электроэнергия подешевела, зарплата рабочим была копеечной, а импорт — неконкурентоспособным. На предприятии оставалось до 15% чистой прибыли — сказочные времена!» Сказка длилась три года. Затем очнувшаяся от дефолта экономика потребовала дани в виде растущих издержек. А вскоре на рынок хлынули китайцы.

Совсем распустились

— ПОЧЕМУ мы дошли до того, что китайцы обходят нас на всех фронтах? — риторически вопрошает помощник генерального директора предприятий компании «Нордтекс» **Вадим Хрунов**. Если точнее, обходят по всем фронтам не одни китайцы: Индия, Турция и Пакистан тоже завладевают Россией дешевым текстилем.

Все дело в господдержке, уверяют участники рынка: в последние 20 лет в этих странах государство играло на стороне производителей текстиля. Например, давало многолетние дешевые кредиты, на которые предприятия закупали современное оборудование. «У них — длинные десятилетние ставки под 6–8% годовых в валюте. У нас — 15% облигационные займы при укрепляющемся рубле», — замечается на сторону Волков.

Китай — один из крупнейших производителей хлопка. Россия же вынуждена покупать его на бирже, где его стоимость только за последний год подскочила на 15% и доходит до \$2100–2200 за тонну. Вот и оказывается, подсчитывает Константин Волков, что китайское полотно продается в России на 7–10% дешевле российского.

— И как с этим бороться? — я ожидаю, что Волков тут же выдаст мне план боевых действий.

— С этим дружить надо, а не бороться, — по голосу Волкова чувствуется, что он уже окончательно смирился с необходимостью подобной «дружбы». — Есть вещи, бороться с которыми бесполезно.

— А дружить как?

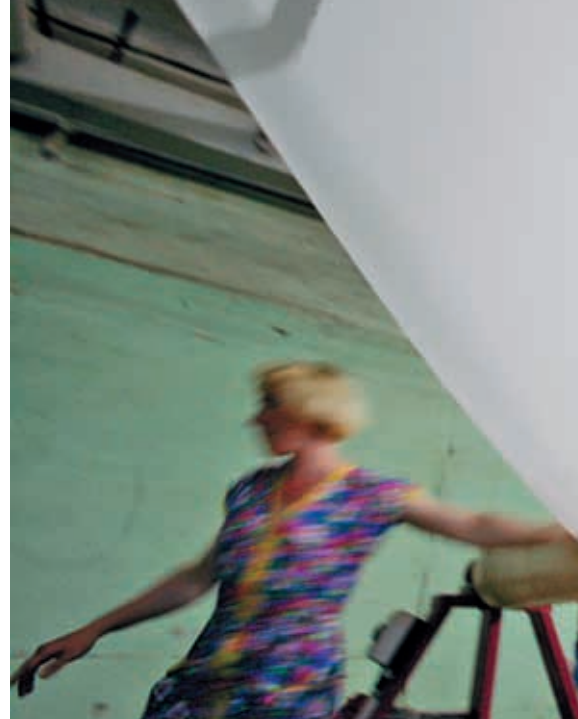
— Производить в Китае суровые (грубую, необработанную ткань. — **СФ**). А здесь заниматься отделкой, пошивом и упаковкой.

В пример Константин Волков приводит текстильщиков из Америки и Европы: по его словам, они давно и дружно закрыли свои производства, перенесли заказы на тканые полуфабрикаты в Юго-Восточную Азию. Не можешь победить — присоединяйся.

Производства закрываются и в России. Сколько фабрик обанкротилось за последние годы в главном отечественном текстильном центре — Ивановской области, участники рынка не могут даже подсчитать. По ощущениям — не меньше половины.

Так, активно скупающая текстильные предприятия промышленная группа «Роско» еще в 2006 году приобрела одну из самых известных фабрик в городе, Большую Ивановскую мануфактуру. Но включить ее в свою текстильную империю новый собственник не стал: строительство торгового центра на месте находящейся в центре города текстильной фабрики оказалось занятием заведомо более рентабельным.

Не выдерживают фабрики и в других областях. Как стало известно **СФ**, недавно «Альянс „Русский текстиль“» был вынужден закрыть входившую в холдинг Тверскую мануфактуру. «В Иваново средняя зарплата по отрасли — 7,5 тыс. руб. На фабрику, где трудятся около 2 тыс. человек, нужно 15 млн руб. в год, — ведет нехитрую бухгалтерию Константин Волков. — Точно такая же фабрика в Твери об-



\$0,6 млрд

СОСТАВЛЯЕТ, ПО ОЦЕНКАМ, ОБЪЕМ РОССИЙСКОГО РЫНКА ТКАНЕЙ ДЛЯ СПЕЦОДЕЖДЫ. Это наиболее технологичный сегмент текстильного рынка, в котором отечественные игроки умудряются конкурировать с иностранцами

ходится уже в 29 млн руб.». Чем ближе к Москве, тем дороже стоит труд мастеров и ткачей, рассудили в «Альянсе» — и, решив сэкономить, растащили тверские мощности по более отдаленным от Москвы камышинской и шуйской фабрикам.

Однако закрытие предприятий, входящих в крупный текстильный холдинг, скорее исключение. Обычно разоряются мелкие игроки, не сумевшие войти в промышленную группу.

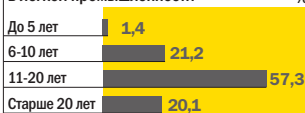
Оказавшись на грани выживания, российский рынок текстильной промышленности невольно консолидировался. «Выдержать в конкурентной борьбе удалось только холдинговым предприятиям, которые сумели создать всю цепочку производства — от обработки хлопка до пошива готовых изделий», — говорит Вадим

1808

Купцом Пантелеевым в Москве была создана первая частная бумагопрядильная фабрика. К 1812 году их было 12, однако все они погибли при пожаре 1812 года, что подтолкнуло развитие регионального ткачества, в том числе на территории нынешней Ивановской области

2000, январь

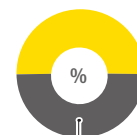
Средний возраст оборудования в легкой промышленности %



Источник: НИИ статистики Росстата

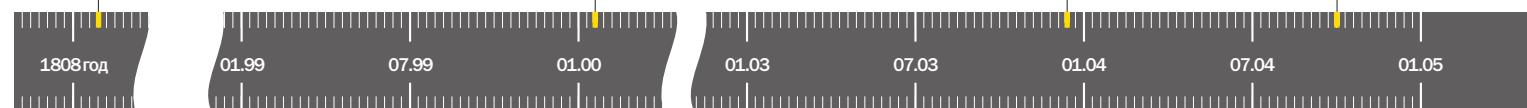
2003, декабрь

По итогам года легкая промышленность оказалась отраслью-аутсайдером: выпуск продукции сократился на 2,3%, в то время как в других отраслях рост достигал 9%



2004, октябрь

49,6% предприятий текстильной промышленности работали в убыток, который в совокупности составил 210 млн руб.



0,6–1 млн евро
СТОИТ СОВРЕМЕННЫЙ ПЕЧАТНЫЙ СТАНОК ДЛЯ
НАБИВКИ РИСУНКА НА ТКАНЬ. Это самый доро-
гой элемент оборудования ткацкой фабрики



Ушаков. — У нас на точно такой же фабри-
ке 900 человек. Только увидев это, я по-
нял: разница в эффективности составляет
не 20–30% — она расходитесь в разы».

Снижать издержки в «Нордтексе» соби-
раются даже за счет собственной парогазо-
вой ТЭЦ мощностью 17 МВт и 100 тонн па-
ра в час, в строительство которой компа-
ния вложила \$22 млн. «Сейчас мы платим
за киловатт 1,40 руб. А будем 34 копей-
ки», — потирает руки Вадим Хрунов. Оку-
пить вложения в компании надеются за
пять лет, а это экономия более \$4 млн в год.

«Самый энергоемкий процесс во всем
производственном цикле — прядение», —
говорит заместитель вице-президента по
производству «Русского текстиля» **Евгений**
Истомин. На нем рост энерготарифов ска-
зывается особенно болезненно. Компания
решает вопрос с экономией энергии по-
своему, сконцентрировав прядильное
производство на фабрике в городе Камы-
шине Волгоградской области, где тарифы
на электричество относительно низкие.

В группе компаний «Савва» технологии
бережливого производства — и вовсе кор-
поративный фетиш. Систему на основе
Toyota Production System (TPS) генераль-
ный директор группы «Савва» **Дмитрий**
Романцов ввел здесь еще три года назад.
Так, компания сумела ускорить перена-
ладку печатного станка для смены нано-
симого на ткань рисунка. Это позволило
увеличить выпуск набивного полотна на
35 тонн в год. В прошлом году восточные
хитрости помогли «Савве» сэкономить
60 млн руб.

В постели с Джоли

— НЕУЖЕЛИ не видели? — обращаются
ко мне менеджеры по производству Тей-
ковской фабрики «Русского текстиля»,
хитро перемигиваясь друг с другом. — Мы
начали выпускать постельное белье



226,8 млн кв. м
СОСТАВИЛ В 2007 ГОДУ ОФИЦИАЛЬНЫЙ ИМПОРТ ТКАНЕЙ
С СОДЕРЖАНИЕМ ХЛОПКА БОЛЕЕ 85%. Однако это капля в
море по сравнению с «черным» и «серым» импортом, кото-
рые образуют около половины всего российского текстиль-
ного рынка

Хрунов. Таких предприятий в отрасли
оказалось меньше десятка: «Русский тек-
стиль», «Нордтекс», «Шуйские ситцы»,
ТДЛ, промышленная группа «Роско», спе-
циализирующийся на производстве тка-
ней для спецодежды «Чайковский тек-
стиль» и входящая в группу «Савва» Волж-
ская текстильная компания. По данным
информационно-аналитического агент-
ства «Анитэкс», в 2007 году на этих игро-
ков (без учета выпуска марли) приходи-
лось около 70% всего отечественного про-
изводства хлопчатобумажных тканей.

Сам себе электростанция

— ПОЙДЕМТЕ, я покажу вам стендик, —
Вадим Хрунов тащит меня к стенгазете, на
которой красуется портрет **Юрия Яблоко-**
ва, генерального директора корпорации

«Нордтекс», сына основателя компании,
и кивает: — Вот. О программе сокраще-
ния постоянных расходов.

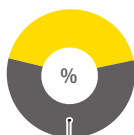
«Ситуация в отрасли сложилась тяже-
лая», — вещает с плаката глава компании,
доводя до сведения каждого работника
тревожные сводки о наступлении субси-
дируемых своим государством китайцев.
В отличие от «Русского текстиля» в «Норд-
тексе» решено дать «китайской проблеме»
решительный бой. Компания по-военно-
му затягивает пояса: распродает неис-
пользуемые площади, сокращает часть
персонала, ставшую лишней после авто-
матизации производства.

«В Италии фабрика, которая выпускает
постельное белье объемом 5 млн кв. м,
насчитывает 55 человек, — ориентирует-
ся на европейскую „армию“ Александр

2,4 млрд кв. м

2007

Такого объема, согласно данным Росстата,
достигло в стране производство тканей



2007, декабрь

67% производства хлопчатобумажных
тканей в стране (кроме марли),
по данным Росстата, приходится
на пятерку крупнейших игроков

2008, март

В I квартале 2008 года
производство всех видов
тканей, за исключением
льняных, упало на 11%
по сравнению с аналогичным
периодом прошлого года

2009

На этот год было запланировано
IPO компании «Альянс „Русский
текстиль“». Провести публичное
размещение компания собираются
еще с конца 2005 года. На этот раз
«Русский текстиль» решил отложить
его из-за неблагоприятной
рыночной конъюнктуры

07.05 01.06 07.06 01.07 07.07 01.08 07.08 01.09 07.09

«Китайское полотно продается в России на 7–10% дешевле российского. С этим дружить надо, а не бороться. Есть вещи, бороться с которыми бесполезно»

с изображением Брэда Питта и Анджелины Джоли.

Большинство отечественных ткацких фабрик сконцентрировались на производстве постельного белья, и пока они ставят китайцам относительно плотный заслон. В структуре выручки российских ткачей на постельное белье приходится 42%. Однако, свидетельствует Константин Волков, оценивающий «постельный» рынок в 1 млрд руб., 20–25% постельных комплектов уже шьются из китайских, индийских и пакистанских материалов.

«Как правило, российские игроки обходятся без переналадки станков, работая по принципу „одна смена — один рисунок“», — говорит Евгений Истомин. Но рынок требует разнообразия расцветок. Если редкие «хиты», например комплекты с «корабельной» темой, продаются по 50–60 тыс. м в месяц, то в среднем за это время со склада уходит лишь 5–6 тыс. м одной расцветки. Это ровно полсмены работы запущенного на полную мощность станка. «Приходится выбирать: останавливать станок и терять в производительности или увеличивать складские запасы и сроки реализации ткани», — говорит Истомин, который, как и менеджеры «Саввы», предпочитает первое.

В «Русском текстиле» про Питта и Джоли, разумеется, шутят. Однако в каждой шутке есть доля шутки. В стремлении быть конкурентными на постельном рынке отечественным компаниям приходится тщательно следить не только за качеством выпускаемой ткани, но и за модой на расцветки наволочек и пододеяльников. Особенно если компания обладает экспортными амбициями.

Так, «Нордтекс», открывшему представительства в Чехии, Эстонии и Латвии, с первого раза не удалось заинтересовать российскими комплектами европейских оптовиков. Компания не сдалась и принялась разрабатывать спецколлекцию для Европы. «Дело не только в дизайнах, но и в размерном ряду, который отличается от привычного россиянам», — объясняют в «Нордтексе».

В отличие от Европы, предпочитающей абстрактные и геометрические рисунки

и спящей на 330-сантиметровых простынях, в России до сих пор ютятся на полутораспальных 150-сантиметровых постелях. Но, как считает Александра Ушакова, этот сегмент теряет былое лидерство. Четыре года назад, когда «Нордтекс» вышел на «постельный» рынок, «полутораспалок» производилось вдвое больше, чем «двухспалок». Сейчас, свидетельствует Ушаков, эти рынки уже сравнялись: «Мы вырастаем из маленьких кроваток. Все любят спать „широко“, значит, и простыня должна быть широкая».

Боевой спецкомплект

— РАНЬШЕ для защиты от огня пожарные надевали брезентовые доспехи. Теперь это самая обычная на ощупь материя, — вице-президент по развитию компании «Чайковский текстиль» Евгений Титов вручает мне каталог с образцами выпускаемых компанией тканей. Позже в редакции мы пытаемся поджечь кусочек материи: огонь сразу тухнет.

Другой, помимо постельного белья, нишей, в которой отечественные игроки укрываются от агрессии вездесущих китайцев, стало производство дорогих тканей для спецодежды. «Мы играем в самом сложном — инновационном — сегменте: огнеупорные, антистатические ткани, полотно с армированными нитями и другими защитными свойствами», — рассказывает Евгений Титов. — Недавно разработали специальную материю с антибактериальной отделкой для медперсонала и ткани для сотрудников силовых структур с мембранными покрытиями». По его словам, влияние азиатов здесь минимально. Основные игроки, помимо «Чайковского», прежде всего европейские производители — Klopman и Carrington, а также «Нордтекс» и белорусский «Моготекс».

На рынке спецодежды «Чайковский текстиль» начал играть еще в 1980-х. А с началом приватизации и появлением нового владельца, нынешнего президента компании Геннадия Глушкова, полностью переключился на пустовавший в то время сегмент. В начале 2000-х годов на рынок простейших тканей для спецодежды начали подтягиваться азиатские

игроки. Тогда Глушков, вложив в предприятие собственные и заемные \$20 млн, приобрел западное оборудование и задумался о более сложных материях.

«Чайковский текстиль» налаживает сбыт и поставляет ткани для крупнейших сырьевых компаний («Газпрома», ЛУКОЙЛа, «Роснефти» и др.) и силовых ведомств. От швейного производства компания отказалась — заключив контракты с крупными производителями спецодежды, на их поляну «Чайковский» не лезет.

Шагренева кожа

ПО ОЦЕНКАМ Евгения Титова, производство российских тканей падает на 2–3% ежегодно. Остановить падение ткачи не в силах, его причина в дешевизне импорта. Но тут вроде бы прозвучал «сигнал к атаке». Дмитрий Медведев на заседании госсвета в Иваново пообещал присмотреть за таможней, пропускающей черный импорт, и субсидировать процентную ставку по кредитам на закупку современного оборудования — в том числе для «продвинутых» тканей из химволокна, которые в России до сих пор не производились, хотя необходимое нефтяное сырье в наличии имеется.

Если война госдотаций России с каким-нибудь Китаем и развернется, отечественные текстильщики в ней вряд ли выиграют. В лучшем случае не проиграют: предпосылка к существенному сокращению дешевого импорта даже в случае снижения цен на российскую ткань не предвидится. Да и вряд ли текстильщикам стоит ждать быстрого перехода государства от слов к делу. Сельское хозяйство с точки зрения нацбезопасности куда более приоритетная для государства отрасль, полномасштабных дотаций, сравнимых с европейскими госпрограммами, не получило до сих пор, хотя разговоры об этом ведутся не один год.

«Европа уже прошла тот путь, по которому мы сейчас двигаемся: дорогая валюта, высокие зарплаты и, как следствие, рост себестоимости продукции», — говорит Евгений Титов. — Выход один: оставить на своей территории производство сложных тканей и отделку, поощряя ввоз полуфабрикатов, красителей, которых в стране не хватает, и ограничивая импорт готовых тканей». Похоже, российским ткачам остался только один шанс на выживание — застолбить себе высокотехнологичные ниши, не населенные «китайцами». Причем за свой, а не за государственный счет. □

Особым

спросом пользуются ткани со встроенными стимуляторами сексуального влечения.



ВАСИЛИЙ ШАПОШНИКОВ

Дмитрий Романцов,
генеральный директор
группы «Савва»

Мягко стелют

2018 год. Игроки текстильного рынка консолидируются с нефтехимическими корпорациями и сосредотачиваются на выпуске продукции с высокой добавленной стоимостью.

Новый текстиль отталкивает грязь, защищает от влаги, ветра, перепадов температуры и полностью «подстраивается» под вкусы хозяина. Выпускаются нанотехнологичные ткани с эффектами самоочистки и поддержания температуры тела. Сфера использования современного текстиля — от потребностей обороны и пошива спецодежды до комплектации салонов самолетов.

Началась необратимая экспансия на европейские рынки. Азиатские производители проигрывают как по качеству (недостаточно высокий уровень собственных научных разработок), так и по цене — дорогая нефть не дает им демпинговать в нише технологичного текстиля. Логистика — еще один плюс России, товар из Китая до Европы идет дольше, а затраты на транспорт в связи с удорожанием энергии растут.

Рынок становится все более сегментированным. Возможности для удовлетворения потребностей людей почти безграничны. Выделим лишь некоторые из многочисленных групп потребителей.

«Традиционалисты» по-прежнему предпочитают «удобный эконом»: дешевые одноразовые предметы из нетканых материалов. Удобство не так важно, как отсутствие необходимости стирать и гладить. Посвятившие свою жизнь поискам прекрасного, напротив, покупают одежду из текстиля, дарящего максимум удовольствия. Особым спросом пользуются ткани с встроенными стимуляторами сексуального влечения. Поколение, мечтающее о вечной молодости, пополняет сегмент покупателей, ориентированных в основном на «здоровье и омоложение». Им особенно интересны ткани, «оборудованные» питательными микрокапсулами с тониками для кожи, БАДами и т. д. **СФ**

Ударная группа крупнейшие российские производители текстиля

1 Компания ТДЛ

Некоммерческая ассоциация независимых текстильных предприятий, в состав которой входит около 30 компаний и промышленных производств

525 045

Объем производства в 2007 году, тыс. кв. м

Головной офис: **Иваново**

Текстильное производство:

«Навтекс» (Наволоки, Ивановская обл.)

Текстильный комбинат «Томна»

(Кинешма, Ивановская обл.)

«Красная талка» (Иваново)

2 «Альянс „Русский текстиль“»

В 2007 году оборот компании составил \$385 млн.

В 2003-2005 годах «Русский текстиль» разместил три облигационных займа на общую сумму 2,7 млрд руб., один из которых уже погашен

394 352

Объем производства в 2007 году, тыс. кв. м

Головной офис: **Москва**

Текстильное производство:

Тейковский ХБК (Тейково, Ивановская обл.)

Муромский ХБК «Красный луч» (Муром,

Владимирская обл.),

Товарищество «Тверская мануфактура»

(Тверь)*

Камышинский ХБК, управляющая

компания (Камышин, Волгоградская обл.)

3 ПГ «Роско»

В последние годы компания вела активную скупку текстильных фабрик в Ивановской области

248 849

Объем производства в 2007 году, тыс. кв. м

Головной офис: **Иваново**

Текстильное производство:

Большая Ивановская мануфактура (Иваново)**

Вичугская прядильно-ткацкая фабрика

(Вичуга, Ивановская обл.)

Лежневская прядильно-ткацкая фабрика

(пос. Лежнево, Ивановская обл.)

Фурмановская прядильно-ткацкая

фабрика №2 (Фурманов, Ивановская обл.)

Отделочная фабрика «Зима» (Иваново)

Яковлевская мануфактура (Приволжск,

Ивановская обл.)

4 Корпорация «Нордтекс»

До 2006 года — «Текстильный холдинг Яковлевский».

Вертикально интегрированный холдинг, присутствующий одновременно на рынках спецодежды и постельного белья

202 879

Объем производства в 2007 году, тыс. кв. м

Головной офис: **Балашиха (Московская обл.)**

Текстильное производство:

Родниковский ХБК (Родники, Ивановская обл.)

Самойловский ХБК (Иваново)

«Шаговец» (Вичуга, Ивановская обл.)

«Ниткан-Покровск» (Энгельс, Саратовская обл.)

5 ХБК «Шуйские ситцы»

Акционерное общество с 1992 года. Имеет

28 представительств в различных регионах России

145 336

Объем производства в 2007 году, тыс. кв. м

Головной офис: **Шуя (Ивановская обл.)**

Текстильное производство:

ХБК «Шуйские ситцы» (Шуя, Ивановская обл.)

Фурмановская прядильно-ткацкая

фабрика №3 (Фурманов, Ивановская обл.)

6 «Чайковский текстиль»

Компания специализируется на тканях для

спецодежды. По собственным прогнозам,

ее оборот в 2008 году достигнет \$100 млн

41 100

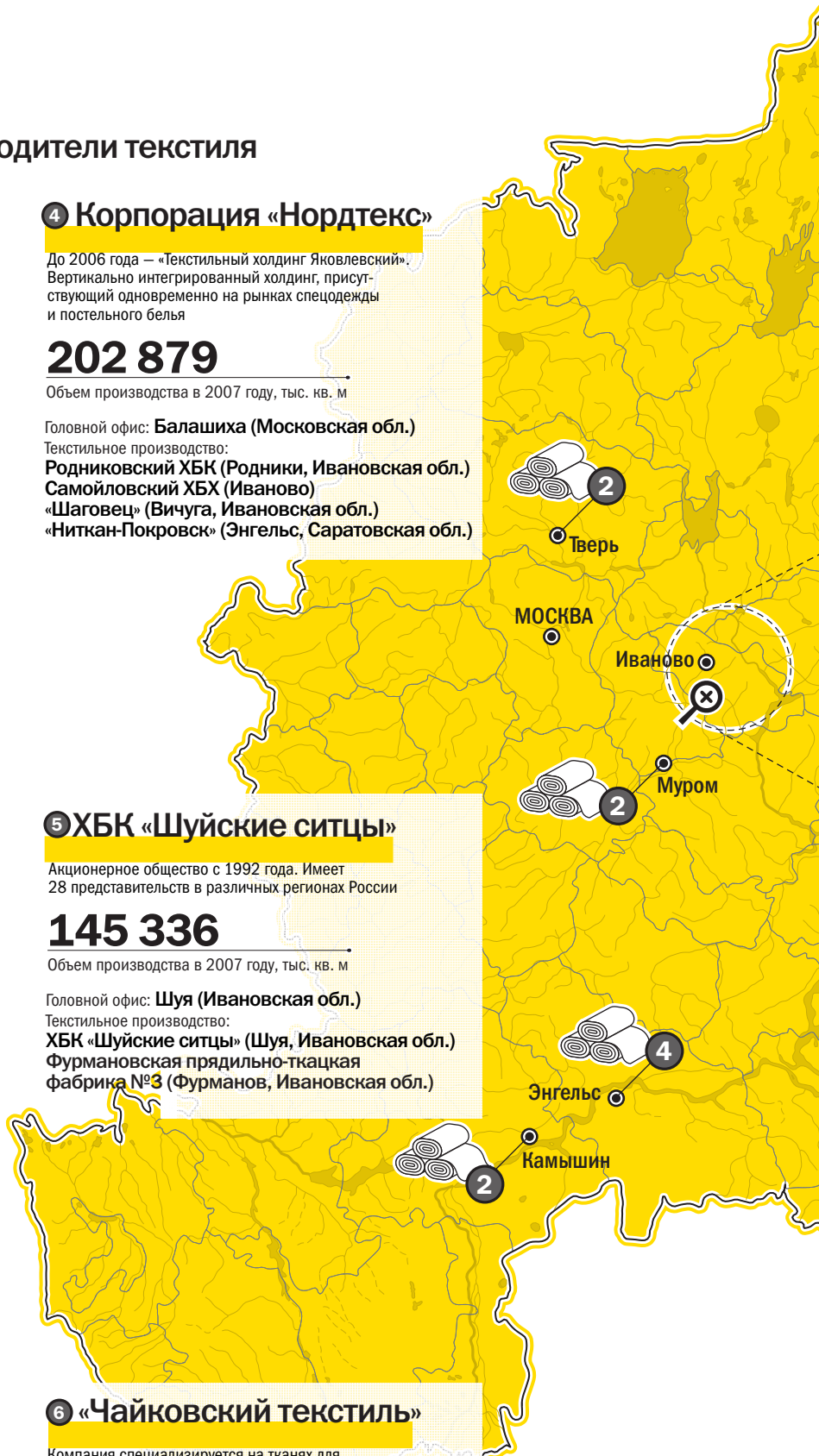
Объем производства в 2007 году, тыс. кв. м

Головной офис: **Москва**

Текстильное производство:

Комбинат «Чайковский текстиль»

(Чайковский, Пермская обл.)





7 Волжская текстильная компания

Создана в результате слияния ОАО «Корпорация Чебоксарский ХБК» и ЗАО «Чебоксарский трикотаж». Владеет маркой постельного белья «Хлопковый рай»

37 685

Объем производства в 2007 году, тыс. кв. м

Головной офис: **Чебоксары**

Текстильное производство:

Волжская текстильная компания (Чебоксары)

* закрылась в 2008 году

** ликвидирована в феврале 2008 года

Источник: ИА «Анитэкс» (данные об объемах производства, за исключением холдинга «Чайковский текстиль», данные компаний

Компания DataArt, разработчик популярного сервиса Mail.ru, привлекла \$4 млн от инвестиционных фондов. Деньги она собирается вложить в свой главный актив — сотрудников. Именно за головы программистов развернется борьба в ближайшем будущем.

Потерянный рай

текст: **Юлия Семеркина**

DataArt — американская компания, но с русскими корнями: ее основали выходцы из СССР. В России она известна как создатель программного обеспечения для крупнейшего почтового сервиса Mail.ru, хотя с российскими фирмами старается больше не работать. «Нас привлекает работа в условиях сформированных бизнес-традиций и культуры», — объясняет **Михаил Завилейский**, исполнительный директор DataArt.

Тем не менее все «производственные мощности» DataArt сосредоточены в СНГ. «Сейчас две трети наших разработчиков из России и примерно треть с Украины», — говорит Завилейский. \$4 млн, полученные компанией DataArt за продажу миноритарного пакета акций трем фондам — Tower Gate Capital, Third Millennium Russia Fund и российского фонда, название которого не раскрывается, пойдут на увеличение штата сотрудников, их обучение и открытие новых офисов.

«Мы можем финансировать собственный рост на 30–40% в год. Поскольку последние полтора года мы росли быстрее, возникла потребность во внешнем финансировании», — продолжает Михаил Завилейский. По оценкам самой компании, ее выручка в 2007 году по сравнению с 2006-м выросла на 73%. За расширением «мощностей» (читай: в поисках новых программистов) компании приходится отправляться в регионы, и не только российские. Сегодня DataArt открывает офисы в Воронеже, Харькове и Херсоне. «Будут и еще, сейчас как раз определяемся, где именно», — рассказывает Михаил Завилейский.

«Инвестиции, полученные DataArt, — это значительная сумма для небольшой по инвестиционным меркам компании», — считает **Максим Казак**, руководитель агентства CNews Analytics. Консолидированная выручка DataArt, по данным

компании, в 2007 году составила \$12 млн. Однако сама по себе сделка не очень масштабная. Так, в 2006 году Telesca AB купила нижегородский центр Telma (разработчик ПО для мобильных телефонов, например для компании Motorola) за \$22 млн. В мае этого года белорусская компания Ерат (заказчики — Reuters, Лондонская фондовая биржа, Банк России) получила от трех инвесторов (Renaissance Investment Management, Da Vinci Capital и Euroventures Capital) \$50 млн в обмен на миноритарный пакет акций. При этом, по данным CNews Analytics, выручка Ерат в 2007 году составила \$113 млн, а рост по сравнению с 2006-м — 37,7%.

По оценкам ассоциации «Руссофт», доходы российских офшорных программистов в 2007 году выросли на 50%. В 2008-м общий объем российского рынка офшорного программирования достигнет \$3 млрд (в 2007 году этот показатель составил \$2,3 млрд), подсчитали в «Руссофте». Поэтому инвесторы тут как тут. «У нас долгосрочный интерес и к DataArt, и к российскому рынку», — говорит Маниш Патель, CEO Tower Gate Capital.

Однако интерес к мозгам может сыграть плохую шутку с инвесторами. Главный актив экспортного разработчика ПО — его команда инженеров, программистов и менеджеров проектов, которые управляют разработкой программ и сервисов.



НИКИТА ИВАНТОВ

7 компаний

из стран СНГ входят в сотню лидеров в рейтинге 100 ведущих офшорных разработчиков мира, составленном ассоциацией IAOP. EPAM Systems занимает в нем 37-е место, Luxoft 59-е, IBA 67-е место, Mera Networks 82-е, Intetics 83-е, Auriga 90-е, DataArt на 93-м. Всего в России на экспорт программного обеспечения в 2007 году, по данным CNews Analytics, работали около 80 тыс. человек. Средняя рентабельность компаний составляет 13–17%, а у отдельных небольших игроков может достигать 30%.

«Кадровый голод — большая тема для российского ИТ-аутсорсинга, — признает Максим Казак. — Инвестор вкладывается в эту команду, так как привлечение аналогичных по качеству ресурсов в экономически развитых странах обходится гораздо дороже, чем в России». Отсюда основной риск бизнеса — уход команды. «Всегда есть вероятность, что некоторые сотрудники будут перекуплены, а это поставит под угрозу выполнение заказов и будущие денежные потоки», — считает Анна Зайцева, аналитик УК «Финам менеджмент». Так было, например, в 2003 году, когда Intel переманил целую команду программистов из «Астрософта». Компания выстояла, но ее потери, по заявлению руководства, составили \$500 тыс.

Кроме того, интерес крупных игроков мирового уровня к внутреннему рынку аутсорсинга в России приводит к увеличению стоимости рабочей силы. «Конкуренция в России идет в основном за специалистов, и тут с одной стороны гранды — Sun, Intel, Google, с другой — динамично развивающиеся локальные компании и замечательные партнеры-конкуренты», — делает реверанс Михаил Завилейский. «Российский специалист, живущий в региональном центре, зарабатывает заметно больше своих коллег из Индии, стран Юго-Восточной Азии, а в отдельных случаях зарплаты находятся на вполне европейском уровне», — говорит Анна Зайцева. В Индии программист средней руки получает \$200–250 в месяц, в Google за позицию Software Engineer предлагают \$90–100 тыс. в год без бонусов (около \$8 тыс. в месяц). Офшорный программист в Нижнем Новгороде зарабатывает от 20 тыс. руб. в зависимости от квалификации, а в Москве зарплаты традиционно выше — расценки хорошего специалиста начинаются от \$5 тыс. в месяц.

Именно низкая стоимость российских программистов наряду с их профессионализмом до сей поры так привлекала западных инвесторов. «Сейчас часто приходится слышать, что Россия перестала быть раем для офшорного программирования, как ее называли три-пять лет назад», — говорит Анна Зайцева. Но, в конце концов, не только программисты могут уйти от компании, но и компания — от программистов. Найти рай аутсорсингового программирования никогда не поздно в другом месте — было бы на что нанять в нем программистов. **СФ**



В DataArt понимают, что главный актив компании — сложившаяся команда, членом которой не стоит навязывать корпоративные стандарты поведения

идеи

заявка на будущее

методы → с45
wow → с46
мысли → с48
своя игра → с49

Глобальный бизнес ввязался в многомиллионную космическую авантюру. Ежедневные полеты в космос и отели возле Марса еще впереди, однако уже сложилось элитное сообщество туристов-астронавтов, готовых отправиться в околоземное пространство и дальше.

Большой взрыв

текст:
дмитрий черников
иллюстрация:
роман годунов

«Я всегда хотел полететь в космос и сделал бы это за любые деньги. Но повезло — даже копить не пришлось», — говорит 34-летний Игорь Куценко, президент рекламной группы Orange. Еще в 2005 году он выложил \$600 тыс. за три билета на борт космолета SpaceShipTwo, забронировав места для себя и родителей. «Прочитал в самолете интервью с Ричардом Брэнсоном, который рассказывал о космических путешествиях. На следующий день

зарегистрировался на сайте Virgin Galactic. На той же неделе мне перезвонили», — вспоминает Игорь. Также вместе с ним летит его друг и партнер, 38-летний Сергей Тягунов. Всего в первой сотне туристов-астронавтов, как сообщили в конце июня на московской презентации проекта представители Virgin Galactic, 11 россиян.

Первые туристические чартеры в суборбитальное пространство — на высоту 100–110 км — компания Virgin Galactic запланировала на 2010 год, однако сумма депозитов-авансов, внесенных будущими пассажирами, уже превысила \$30 млн. Впечатляет и общее число вставших в очередь и зарегистрировавшихся на сайте компании — около 85 тыс. человек.

Выступая в Нью-Йорке с речью перед будущими астронавтами 23 января текущего года, главный двигатель космического проекта Ричард Брэнсон заявил: «Впервые я задумался о человеческом исходе в Галактику, когда услышал пророчество автора теории черных дыр Стивена Хокинга. Он говорил, что пришла пора черпать энергетические и логистические ресурсы из космоса. И другого выхода у нас действительно нет. Население Земли составит 9 млрд человек к середине столетия. Это втрое больше, чем было при моем рождении в 1950-м».

Скандалный миллиардер и его компания намерены в первый год реализации проекта отправить в космос 500 человек, а к 2015-му график рейсов на земную орбиту будет похож на расписание электричек — пять-шесть ежедневных полетов. Флот компании через семь лет, предположительно, будет включать 40–45 судов. В итоге за десять лет значок астронавта сможет нацепить не менее 50 тыс. человек. Кроме того, цена





Космолет зависнет в невесомости, и лишь тогда пассажирам разрешат отстегнуться и минут пять поплавать по кабине

ПРЕСС-СЛУЖБА "ELEGANT RESORTS"

билета постоянно снижается и, вероятно, к концу следующего десятилетия опустится до \$20 тыс., прогнозирует в интервью **СФ** коммерческий директор Virgin Galactic **Стивен Аттенборо**.

28 июля 2008 года будущие туристы-астронавты соберутся в пустыне Мохаве (штат Нью-Мексико). В этот день из ангара наконец выкатят SpaceShipTwo, которому через пару лет тестовых испытаний предстоит вознести Куценко и его близких на высоту, прежде недостижимую для массового авиакосмического бизнеса.

Наследство Microsoft

ПЕРВЫЙ частный космолет создал американец, известный конструктор экспериментальных самолетов **Берт Рутан**. Главным инвестором проекта стал сооснователь Microsoft **Пол Аллен**. Осенью 2004 года судно совершило два официальных полета. Уверившись в практической возможности частных суборбитальных полетов, Аллен потерял интерес к проекту. Зато коммерциализацией космоса живо заинтересовался экстремал Брэнсон. За \$25 млн он выкупил у Аллена лицензию на проект. Новообразованная Virgin Galactic, штат которой насчитывает 30 маркетологов и сейлзов, совместно с технарями из компании Берта Рутана Scaled Composites начала разработку усовершенствованной модели космолета, адаптированной под пассажирские перевозки.

Первоначально Брэнсон намеревался вложить в бизнес \$100 млн в течение пяти лет. Однако, по словам Стивена Аттенборо, эта сумма уже потрачена и общая стоимость проекта выросла до \$250–300 млн. Также плавают общие сроки завершения тестов аппарата, от указания окончательных дедлайнов компания воздерживается во имя безопасности. «И подгонять их не надо», — говорит еще один русский астронавт **Тимур Артемьев**, которому партнер по „Евросети“ **Евгений Чичваркин** подарил „путевку в космос“ на день рождения. — Я купил билет и для жены, так что рисковать совсем не хочется. Страховка тут не поможет. Вот летел недавно на самолете, который нервно потряхивало, в салоне все отваливалось. Мне было не до компенсаций. Но мы в списке пассажиров на 31 и 32-м местах, поэтому первые тесты будут проводиться на других».

Пять минут в невесомости

«ВООБЩЕ-ТО мне говорили, что нагрузки на организм будут около 4g (g — сила земного тяготения. — **СФ**). Но вот, оказывается, уже 6g. Это серьезно. Хотя, например, обычные космонавты испытывают перегрузки в 9g», — рассуждает Игорь Куценко. Но брать родителей в суборбитальный трип не передумал. Если в тестовый полет SpaceShipOne Берт Рутан отправил урну с прахом своей матери, то надежность SpaceShipTwo Ричард Брэнсон намерен доказать на примере живой матери — своей. В первый вояж на шестиместном (если брать в расчет пилотов, то восьмиместном) космолете отправятся Брэнсон с родителями и детьми, а также Рутан. По словам Стивена Аттенборо, медики из Колумбийского университета считают, что перегрузки суборбитальных полетов нормально перенесет 90–95% людей, а самому старому клиенту Virgin Galactic, любителю дайвинга из Голландии, исполнилось 90 лет.

Сегодня к стартам готов космопорт в пустыне Мохаве. Еще один, более масштабный строит штат Нью-Мексико на деньги налогоплательщиков (\$225 млн) по проекту знаменитого дизайнера **Филиппа Старка**, одного из клиентов Virgin Galactic. Дело в том, что конкуренты Рутана, Брэнсона и компании — авиапромышленные холдинги EADS Astrium, Rocketplane Kistler, Benson Space Company — также создают космолеты (аппараты пребывают в разной степени готовности) и собираются представить их в 2009–2011 годах.



ПРЕСС-СЛУЖБА "ELEGANT RESORTS"

Когда реактивный самолет WhiteKnight II достигнет высоты 15 км, из-под него стартует ракетный корабль SpaceShipTwo, груженный миллиардерами и миллионерами

Полет каждого пассажирского экипажа на SpaceShipTwo будет начинаться с трехдневного тренинга, рассказывает **Игорь Тер-Айрапетов**, глава российского отделения Elegant Resorts — одного из более чем ста турагентств, реализующих билеты на космолеты Virgin Galactic. В феврале нынешнего года он сам прошел в Филадельфии такую подготовку, включающую сессию в центрифуге. Стартовать космолеты будут из разных мест, поскольку обзор планеты из иллюминаторов открывается лишь на 1500 км. «Аэропорты Швеции, Австралии и Шотландии сейчас получают лицензии на запуск космолетов. С аэропортом шведской Кируны Virgin Galactic уже договорилась о сотрудничестве, так что туристы смогут выбрать, любоваться ли видами Северной Америки или северным сиянием», — комментирует Тер-Айрапетов.

И все-таки главная ценность полета, по мнению руководителя Elegant Resorts, не в панораме, открывающейся из космоса, а в целостной гамме ощущений, испытании перегрузками и невесомостью. После того как реактивный самолет-носитель WhiteKnight II поднимется на высоту 15 км, с него стартует собственно сверхзвуковой, оснащенный ракетным двигателем SpaceShipTwo, резко уходя по вертикали вверх. Достигнув высоты 110 км, космолет на четыре-шесть минут зависнет в невесомости, и пассажирам разрешат отстегнуться и «поплавать» по кабине. Для общего представления о полете, длящемся в общей сложности около двух с половиной часов, компания выложила на YouTube анимированный ролик (www.youtube.com/user/SS2flight).

С Тер-Айрапетовым согласен Тимур Артемьев: «Картинка — ерунда. Купите глобус двухметрового диаметра, приложите глазом к Лондону, и вы увидите Африку ровно такой же, как из космоса. Намного интереснее телесные ощущения. Мне понятно состояние невесомости, я проходил медкомиссию в Центре подготовки космонавтов. Но полет полноценнее, и он станет исполнением детской мечты».

Люди королевской крови

СРЕДИ ТЕХ, кто ради исполнения детской мечты либо забронировал билет в Virgin Galactic, либо собирается это сделать, немало известных личностей: от **Моби**, **Сигурни Уивер** и **Пэрис Хилтон** до **Билла Гейтса**. Причем сразу платить \$200 тыс. не обяза-

тельно, это условие действует для первой сотни астронавтов, которая давно сформирована. Тем же, кто желает оказаться в числе первых 500 «звездолетчиков», придется внести депозит в размере \$100–175, смотря по тому, какое место в очереди им хочется занять. Величина аванса объясняется тем, что в космосе побывало пока меньше пяти сотен человек, поэтому первые полтысячи клиентов Брэнсона официально войдут в первую тысячу космонавтов планеты. Другим для постановки на учет понадобятся «чисто символические» \$20 тыс., а остальную сумму они будут обязаны выплатить за три месяца до дня полета. Стивен Аттенборо сообщил, что система ценообразования рассчитана на то, чтобы компания с первого года стала прибыльной и затраты на проект окупались в течение нескольких лет.

«Не проходит и недели, чтобы мы не общались с представителями компании и другими будущими пассажирами, — говорит Куценко. — Этой зимой был слет в Швеции по поводу запуска спутника. Пришелся как раз на мой день рождения, и мы там отпраздновали его очень весело. Один новозеландский художник подарил свою картину». Прибывших со всего мира будущих космонавтов-любителей доставили на место старта ракеты на собачьих упряжках. «Мы стояли в пяти километрах от стартовой площадки. За секунду ракета взлетела и скрылась. И через пару секунд такой мощный раскат по небу — ух! Незабываемо», — делится переживаниями Куценко. Туристы-астронавты, по его мнению, люди по большей части экстравагантные. «Типаж

Индианы Джонса, — продолжает Игорь. — Склонные к приключениям, бизнесмены, ученые, творцы. Там были и люди королевской крови, ведь Ричард подарил билеты английским принцам Гарри и Уильяму».

Некоторые клиенты, как Игорь, забронировали место еще в 2005 году, говорит директор по продажам Virgin Galactic **Кэролин Уинсер**, поэтому жизнь сообщества надо активно поддерживать, иначе они охладят к идее. Например, все клиенты Virgin Atlantic были приглашены провести последние рождественские каникулы на принадлежащем Брэнсону острове Неккер в Карибском море. Такой же «корпоратив» намечен и на конец года нынешнего.

Для семей и корпораций

ДА И НА САМЫЙ настоящий корпоратив любители приключений готовы отправиться в космос. Компания Agab из Объединенных Арабских Эмиратов внесла залог в размере \$500 тыс. за полет шести своих руководителей. Тимуру Артемьеву идея понравилась: «Космос — консервативная отрасль. Почему в свое время наши медики забраковали Полонского (председателя совета директоров Migaх Group. — **СФ**)? Потому что чем меньше рост космонавта, тем лучше. Меньше ест. А Серега, сами понимаете, десантник под два метра. И никто ничего не хотел менять, чтобы расширить возможности. Теперь же он может хоть заседание совета директоров Migaх в космосе провести, их там как раз шестеро — отдельный экипаж».

Депозитная система оплаты, в соответствии с которой разработчик (в рассматриваемом случае — Scaled Composites) еще доводит модель до ума, а провайдеры услуг (Virgin Galactic и аккредитованные турагентства) уже вовсю торгуют билетами, универсальна для космического бизнеса. Так, ОКБ имени В. М. Мясищева только работает над аппаратом для суборбитальных полетов, но его туроператор Space Adventures, известный, в частности, как партнер Роскосмоса по вояжам **Денниса Тито**, **Ануш Ансари** и других туристов, уже получил от клиентов 200 депозитов по \$100 тыс. за суборбитальный полет. Основатель Google **Сергей Брин** заплатил Space Adventures \$5 млн в качестве аванса за полет на МКС, намеченный на 2011 год. Вклад Брина и еще пяти VIP-клиентов должен ускорить разработку модели челнока «Союз» с дополнительным местом. «Я всегда верил в коммерческое развитие космоса», — заявил Брин. Пока он воздержался от покупки более дорогостоящей услуги Space Adventures — полета вокруг Луны с высадкой на нее (цена вопроса — \$100 млн).

Компания Rocketplane, еще не испытав свой суборбитальный Rocketplane XR, уже продает за \$2,2 млн двухчасовое приключение «Космическая свадьба» (Space Wedding). Близкая по сути услуга под названием Space Love (аренда космолета на двоих) обойдется клиентам Брэнсона — **Джорджу** и **Лоретте Уайтсайде** — почти вдвое дешевле. По мнению Virgin Galactic, любовный сейшн тет-а-тет «напомнит миру, что невозможного не существует, а также принесет в космос любовь, мир и семейные ценности».

Длинные каникулы

«МЫ ЛЕТИМ с женой, так что, сами понимаете, собираемся не книжки читать. Путешествие с супругой подразумевает элемент новизны и неожиданности», — говорит Тимур Артемьев, и он собирается нести в космос семейные ценности, не стесняясь других членов экипажа. «Не книжки читать» в течение тех пяти минут, которые космические туристы проведут на орбите,

Депозитная система оплаты, когда разработчик еще доводит модель до ума, а провайдеры услуг уже вовсю торгуют билетами, универсальна для космического бизнеса

будет сложновато. Другое дело, если время пребывания в космосе измеряется неделями и месяцами.

«Месяц проживания в моем отеле обойдется вам примерно в \$15 млн. Но оно того стоит», — утверждает владелец сети гостиниц Budget Suites of America **Роберт Бигелоу**. Правда, он имеет в виду не один из своих бюджетных земных проектов, а орбитальный отель Sundancer, который предполагается запустить в космос к 2012 году. Уменьшенные прототипы гостиницы успешно прошли испытания в 2006–2007 годах. Предприимчивый Бигелоу в рамках программы Fly Your Stuff за \$300 брал в полет фото и небольшие предметы от всех желающих и на сайте компании транслировал с видеокамеры движение вещей в неведомости внутри опытного образца отеля. Sundancer представляет собой сферу размером 13,7 x 6,7 м, рассчитанную на длительное проживание 13–15 человек. Ее можно будет и купить — за \$100 млн. Судя, она удобно транспортируется, и Бигелоу, который намерен основать орбитальный комплекс Skywalker, состоящий из ряда космогостиниц, хочет также отправлять клиентов на каникулы вокруг Марса.

В Bigelow Aerospace уже вложено более \$100 млн, а к 2015 году планируется инвестировать еще \$400 млн. Дело осталось за малым — доставить гостиницы на орбиту. С целью решить вопрос компания даже учредила специальный конкурс. Согласно условиям America's Space Prize, необходимо предложить корабль, вмещающий не менее пяти пассажиров и способный летать не менее чем на 400 км. После двух успешных пилотных тестов владельцы революционной машины сразу получают \$50 млн плюс подряды на доставку постояльцев в гостиницу и обратно. Приз, за который состязается уже более 30 компаний, будет разыгрываться до 10 января 2010 года.

Напомним, что на тот же год запланировал свои коммерческие старты в космос и Ричард Брэнсон. Так что 2010-й станет началом эпохи большой космической коммерции. **СФ**



Ужин на высоте 50 м в любой точке земного шара открывает новые горизонты перед частными и корпоративными клиентами

Заоблачный ужин

текст: Анастасия Джмухадзе

Бельгиец Дэвид Гизелс, основатель компании Dinner in the Sky, изменил представления о том, каким может быть ресторан. Сегодня Гизелс разворачивает его над Ниагарой, а завтра — в Гималаях. Дэвид краном поднимает свою «пищевую точку» на высоту 50 м.

«Когда люди узнают о нашем проекте, то бьют себя по лбу:

„Это же так здорово и просто, как же раньше никто не доду-

мался» — рассказывает Гизелс. Пятитонный стол, подвешенный на крюк, держится на стреле, укрепленной на передвижной крановой платформе. Каждый гость сидит в кожаном кресле, пристегнутый ремнем, а под ногами у него небольшая металлическая подставка. Если ужин долгий, то для посещения, например, туалета делают перерывы и опускают всех вместе на землю. Конструкция медленно поворачивается на 180 градусов, чтобы каждый мог обозреть окрестности. Максимальное число гостей — 22 человека. За удовольствие полюбоваться городом или природой с высоты птичьего полета надо будет заплатить минимум 7800 евро — стоимость блюд в эту сумму не входит. Поставить кран можно в любом месте, где есть свободные 500 кв. м. С апреля 2006 года, когда проект был запущен, ужины прошли по всей Европе, в ОАЭ, Японии, странах Африки и Америки.

«В небесах можно проводить совещание или мозговой штурм, это заметно освежает восприятие», — не сомневается Гизелс.

Dinner in the Sky — это не ресторан как таковой, у него нет шеф-повара или постоянного собственного меню. Подадут ли вам всего лишь чашку чая или обед из пяти блюд, зависит от того, какой кейтеринг вы выберете. «Мы продаем впечатления и необычный опыт, а не гастрономию», — рассказывает Дэвид. — Мы можем приготовить что угодно и на земле, и на высоте. Это идеальное место для презентации нового продукта. Наша концепция, а именно ее мы и продаем, пользуется большой популярностью как место для корпоративного общения». Дэвид считает, что его задача — предоставить площадку, все остальное творит сам клиент. «Это креативная концепция, — уверен Гизелс. — Начиная от того, какое место выбрать,

какие будут сиденья (компания Bavaria, например, пожелала заменить стандартные на деревянные), что будут есть гости, и заканчивая тем, что именно вы хотите устроить, свадьбу или совещание, — все это клиент может предложить сам». По желанию рядом можно подвесить рояль на отдельной платформе или посадить квартет музыкантов.

Самая большая проблема — это страховка. Два года Дэвид Гизелс не мог выйти на окупаемость из-за высокой стоимости ежегодной сертификации, которую оборудование проходит в Германии, где очень строгие правила. В начале 2008 года Dinner in the Sky провел первое мероприятие в США, раньше это не удавалось из-за баснословных страховых выплат. Клиентами Дэвида стали многие крупные компании: Coca-Cola, Les Vins du Val de Loire, San Pellegrino и другие. Оборот своего бизнеса Дэвид не раскрывает, но известно, что он проводит не менее 10 мероприятий в месяц. После выхода на американский рынок, считает Гизелс, компания ждет стремительный рост. □

Дэвид Гизелс — бельгийский предприниматель.

Владеет PR-агентством Nakuna Matata, специализирующемся на проведении нестандартных event-мероприятий. Проект передвижных ресторанов в небесах Dinner in the Sky, придуманный и созданный Дэвидом в 2006 году, вошел в список самых необычных мест для ужина наравне с Dans Le Noir. Дэвид — поклонник экстремального спорта, занимается парашютизмом.

В борьбе за кошельки поклонников кофе производители бытовой техники делают ставку на инновации.

текст: **Анастасия Джмухадзе**



Компания Siemens решила, что кофеварке не место на кухонном столе, — она заслуживает более достойного места. Поэтому с недавнего времени линейка встраиваемой бытовой техники пополнилась уникальным устройством — кофейным комбайном **TK 68 E 571**. Внешне он напоминает духовку. Лишь присмотревшись, можно заметить, что в углублении находится кран для разлива кофе. По размерам устройство идеально подогнано под стандартную кухонную мебель. Кофемашина снабжена шестиступенчатой мельницей, резервуаром для зерен на 400 г и для воды на 1,8 л — хватит даже на большую семью любителей кофе. Стоит такое удовольствие недешево — около \$1800.

Для тех, кто не успевает выпить чашку ароматного напитка дома, компания WMF представила в новейшем концепт-каре Audi дорожную кофемашину. Она встроена в подлокотник между передними сиденьями, так что теперь даже в пробке можно провести время с удовольствием. О том, как скоро любой желающий сможет снабдить свой автомобиль таким устройством и во сколько это обойдется, ничего не сообщается.

Для менее требовательных людей подойдет новация от шведской компании OneSafe. Она предлагает кофейные пакетики — альтернативу растворимому напитку и кофе из френч-пресса. Как и чай, такой пакетик заваривается в чашке кипятком. По приведенным компанией исследованиям, вкусом и ароматом кофе из угандийских зерен не уступает заваренному традиционным способом, поскольку до применения пакетик хранится в специальной герметичной упаковке. Продаются пакетики в интернет-магазинах Швеции и Дании в основном в комплекте с кружками. Шесть кружек и 12 OneSafe обойдутся в \$27, упаковка из 50 пакетиков — в \$60. □

Свет мой, зеркальце

Чтобы рассмотреть свою прическу со всех сторон, нужно взять второе зеркало. А если руки уже заняты феном?

Благодаря 360 Degree Mirror эта проблема решается очень просто. У зеркала по три выдвижных панели справа и слева. Если растянуть всю цепочку, то панели огибают стоящего перед 360 Degree Mirror полукругом. Зеркало пригодится не только женщинам, делающим сложную укладку, но и мужчинам, которые сами себя стригут машинкой. Стоит устройство размером 25 x 15 x 7 см (в сложенном состоянии) \$40, центральная часть снабжена подсветкой и отдельным увеличительным зеркалом.



Жесткий шампунь

Авиапассажирам нельзя перевозить в ручной клади жидкости в расфасовке более 100 мл. Благодаря этому рождаются линейки мини-продуктов.

Лосьоны и гели теперь расфасовывают в крошечные упаковки. Но и это не предел. Компания The Spoon Sisters выпускает шампунь, который не льется. Paper Shampoo — это тонкие листочки, становящиеся моющим средством только при контакте с водой. В упаковке стоимостью \$12,50 их 30 штук. И вес меньше, чем у жидкого шампуня, и проблем с перевозкой в салоне самолета никаких.



Общественным транспортом в крупных городах становятся велосипеды и автомобили: краткосрочный шеринг позволяет быстро и дешево перемещаться между «автоматическими» станциями проката. текст: Анастасия Джмухадзе

Колесный таймшер



В парижской мэрии считают, что лекарством от пробок является не расширение улиц, а миниатюрный общественный транспорт

Одними из первых на общественные велосипеды пересаживали французов. После открытия в Париже 750 автоматических велостанций компания Velib (см. **СФ** №31/2007) взялась за Марсель, Лион и Безансон. Успешный проект получил продолжение за океаном: в этом году шеринг велосипедов (его отличие от обычного проката в том, что клиенты вносят ежегодную или ежемесячную плату, чтобы потом иметь возможность в любой момент оплатить почасовое пользование велосипедом) открылся в Вашингтоне. SmartBike DC пока насчитывает всего 10 станций, расположенных в основном в центре города, и 120 велосипедов.

Мэр Парижа **Бертран Деланоэ**, положивший начало мировому тренду, не собирается останавливаться на достигнутом. Недавно он сообщил, что успех Velib — только начало преобразования транспортной системы города. С 2009 года в столице Франции появятся 700 станций краткосрочного проката автомобилей, автопарк будет насчитывать 4 тыс. электрокаров. О том, кто станет владельцем запускаемой программы Autolib, пока ничего не сообщается, в настоящее время проводится тендер.

Каждая стоянка будет снабжена терминалом, где плату можно произвести с помощью банковской карты — и после этого машина в вашем распоряжении. Оставить ее можно на любой из специальных парковок в городе. Клиент указывает предполагаемое время пользования транспортным средством и конечный пункт, в котором его сдаст. «Система разработана для тех, кто не слишком много ездит или не пользуется автомобилем постоянно, но иногда нуждается в личном транспорте, — говорит Деланоэ. — Экономится время клиента: нет необходимости обслуживать машину. Это гораздо удобнее и дешевле, чем такси». По мнению мэра, Autolib разгрузит транспортную систему города, поскольку клиенты не будут пользоваться автомобилем без необходимости. Улучшится и экологическая обстановка — от электромобилей меньше вредных выбросов.

В Америке аналогичная система моментального проката работает уже давно, правда, в кратковременное пользование отдаются обычные автомобили. Охват американской клубной сети Zipcar — более 40 городов по всей территории США. Бронирование осуществляется через сайт, там активируется карточка, которая и служит ключом для автомобиля. Первые подобные машины появились на дорогах еще восемь лет назад, но именно сейчас, с ростом цен на бензин, «машины по карточке» начали приобретать популярность. Небольшой экономичный автомобиль обойдется в \$9 в час (\$70 за сутки), \$50 надо заплатить в качестве ежегодного взноса, \$25 стоит электронная карточка-ключ. Страховка и бензин включены в цену. Экономия заметная: например, 10 часов еженедельно на Honda Civic обойдутся клиентам Zipcar в \$1155 в год, в то время как за год владения аналогичной моделью придется заплатить обычному прокатчику \$4500. По словам главы Zipcar **Скотта Гриффита**, ее ежегодный рост — более 100%, у системы уже 180 тыс. абонентов, запланированный на этот год оборот — \$100 млн. В планах проведение IPO, увеличение числа абонентов до 2 млн и оборота до \$1 млрд. □

с47

Революция в регистрации доменов грозит компаниям потерей идентичности, а рядовым пользователям — потерей доступа к порноконтенту.

текст: **Дмитрий Черников**



Домены верхнего уровня, вроде .com и .net, с 2009 года могут быть какими угодно: от .petrosyan и .putin до .secretfirmy и .startup. Так решила корпорация ICANN, отвечающая за администрирование доменных зон. «Я подумываю о привлечении инвестиций для покупки домена .xxx. Буду продавать имена за \$50 и постараюсь договориться с разными правительствами, чтобы они банили все порно на других доменах, — говорит миллионер **Харл Делос**, писатель и предприниматель. — Так будет удобнее и для потребителей. Например, вы не хотите, чтобы муж пялился на девочек в интернете. Один звонок провайдеру — и он отключает все сайты на моем домене. То же самое актуально для борющихся с порно-контентом корпораций. Люди начнут работать в рабочее время». Интернет-гуру сходятся во мнении, что эта реформа может взорвать нынешний интернет. С одной стороны, компании больше не будут драться за столь желанный аккаунт на .com для своих корпоративных сайтов и продуктов. Зато, по пессимистическим прогнозам, вместо сотен исков судам предстоит переварить сотни тысяч дел о моральном и коммерческом ущербе. Например, можно будет наплодить amazon.store, amazon.book, amazon.everything и т. п. Amazon придется их скупить, чтобы защитить свой брэнд. Корпоративная идентичность оказывается под угрозой. Кто же в выигрыше? «Все дороги ведут к Google. Люди не набирают название адреса в окне браузера, они печатают название компании в строке поиска, — предполагает медиааналитик **Джефф Джарвис**. — Скоро компании будут оцениваться не по EBITDA, а по Googlejuice — настройке сайта, позволяющей ему оказываться в первых строках запроса в поисковике».

Нововведение ICANN вызвано дефицитом доменных имен. Однако эффект может оказаться обратным. Теперь, чтобы не потеряться в потоке двойников, компании нужно выдумать в качестве названия неологизм посильнее Flickr или Dorrpl. «При запросе „Джефф“ мой блог вылезает в Google на седьмом месте. Я сделал бы все, чтобы шесть тезок исчезли, — рассуждает Джарвис. — Когда родились мои дети, интернетом я еще не пользовался, иначе не назвал бы их так банально — Джейк и Джулия. Вот рокер Фрэнк Заппа поступил правильно, его детям Двизилу и Мун Юнит (Moon Unit — Лунная Единица) не придется драться за идентичность». □

лучшее из блогов

Том Асакер, **маркетолог**

Полгода ученые из Бостонского университета изучали передвижения 100 тыс. европейцев. Активность подопытных фиксировалась по местонахождению их мобильных. Оказалось, люди ничем не отличаются от муравьев: их маршрут не меняется. Понаблюдав за человеком пару дней, вы можете предсказать, где он будет через месяц — на той же автозаправке, в том же боулинге. Консерватизм потребителей просто огромен.

BLOG: A Clear Eye

<http://www.acleareye.com/sandbox/wisdom>

Грант Маккрэкен, **бизнес-антрополог**

По данным The New York Times, в прошлом году 14% рекламы было произведено с участием звезд. Знаменитости остаются фетишем публики, помогая компаниям продавать все, от духов до автомобилей. Парадокс: звезды узнаваемы, но воспринимают их со скепсисом. Тогда почему доверяют «их» рекламе? Потому что звезды наполняют брэнд значением: гламуром, юмором, крутизной. Восхищение всегда эффективнее доверия.

BLOG: Intersection of Anthropology and Economics

<http://www.cultureby.com>

Стивен Дабнер, **соавтор бестселлера** **«Фрикономика»**

Продажи по принципу «плати, сколько считаешь нужным» набирают ход. Читатель нашего блога по имени Сет на днях оказался в супермаркете под Майами, где каша из злаков продавалась без ценника. Кассир спросил Сета, сколько он готов заплатить. Тот не придумал ничего лучше, как узнать среднюю цену и переплатить на четверть. Перед кассиром, живым человеком, не хочется казаться скупердеем. Ну и кто выигрывает от «свободной» цены?

BLOG: Freakonomics

<http://freakonomics.blogs.nytimes.com>

Победа всухую

текст: **Анастасия Джмухадзе**

«**П**редставьте себе переговоры или заседание совета директоров. Жесткий график, дресс-код, нервное напряжение — все это не может не сказываться на участниках. И если человек не может скрепить договор рукопожатием — это уже серьезная проблема», — говорит **Тимур Шакая**, президент компании «Фарммир», производи-

теля Dry Dry — средства от гипергидроза, то есть повышенной потливости. То, что кажется косметической проблемой, на самом деле заболевание, чаще всего психосоматическое, вызванное нервным напряжением, страхом, стрессом и недосыпанием. «Это тот набор факторов, который у нас распространен повсеместно, особенно среди деловых людей», — считает Шакая.

Тимур заметил, что люди часто не подают руки не из неуважения, а просто потому, что потное пожатие еще хуже его отсутствия: «В 2005 году я провел исследование фармрынка и выяснил, что у нас нет средств, которые могли бы решить эту проблему, а спрос на них огромный».

После долгих поисков необходимые наработки удалось обнаружить в Швеции. Шакая отправился туда на три месяца вместе с группой ученых создавать «ручной антиперспирант» длительного действия. В Швеции существовали лекарственные средства от гипергидроза, на основании которых инвестором, фармацевтической компанией «Сканди лайн», было разработано и запатентовано косметическое средство Dry Dry. Инвестиции «Сканди лайн» составили \$200 тыс. Зарегистрировав брэнд, она вместе с «Фарммиром» в 2006 году вывела Dry Dry на российский рынок.

«Мы не стали тратить время и деньги на строительство своего завода, аппликаторы с нашим средством производятся контрактно на шведских линиях», — рассказывает Тимур. Однократного применения средства хватает на пять-семь дней. «Флакончик снабжен губкой, при помощи которой жидкость наносится на тело», — объясняет Тимур. — Вечером намазал, утром смыл — неделю можно не бояться, что взмокнешь в самый неподходящий момент». Dry Dry подходит и для ступней, и для подмышек. Сразу после появления в России технический эксклюзив на препарат приобрела компания «Протек», крупнейший фармдистрибутор. «В первые три

план действий

- договориться о дистрибуции с несколькими компаниями и увеличить продажи
- конкурировать с традиционными антиперспирантами и дезодорантами
- полностью окупить вложения через два года

месяца „Сканди лайн“ вложила в рекламу и продвижение по \$100 тыс., потом эта сумма сократилась в разы», — признается Тимур. Сейчас продажи составляют 10 тыс. упаковок в месяц более чем на 6 млн руб. Производство вышло на самоокупаемость, и, по прогнозам, полностью инвестиции удастся вернуть в ближайшие два года.

По словам Шакая, сейчас Dry Dry перестали воспринимать как лечебный препарат — многие заменили им традиционные дезодоранты и антиперспиранты: «Флакона, цена которого в аптеках около 600 руб., хватает на три-пять месяцев. Поскольку пользоваться им достаточно раз в неделю, у нас есть реальный шанс вытеснить с рынка Rexona, Gillette и прочих». Как считает Тимур, сейчас средство может стать популярно у тех, кто много путешествует: его не обязательно брать с собой, достаточно применить Dry Dry перед поездкой.

В ближайшее время заканчивается срок эксклюзива компании «Протек», затем «Фарммир» планирует привлечь в качестве дистрибуторов большое число компаний, что увеличит географию распространения и количество точек продаж (сейчас их несколько тысяч в России и на Украине). «Это заметно поднимет оборот компании, кроме того, если популярность Dry Dry и дальше будет расти такими темпами, то возможен выход в сети магазинов косметики и супермаркеты», — говорит Тимур Шакая. □

Тимур Шакая придумал, как научить бизнесменов обмениваться рукопожатиями



ЕВГЕНИЙ ДУДИН



лаборатория

ФОНДЫ ПРЯМЫХ ИНВЕСТИЦИЙ

консолидация → с58

НЕСМОТРЯ НА МИРОВОЙ КРИЗИС ЛИКВИДНОСТИ, ФОНДЫ ПРЯМЫХ ИНВЕСТИЦИЙ ПРОДОЛЖАЮТ АКТИВНО СКУПАТЬ РОССИЙСКИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ. ВЫСШИЙ ПИЛОТАЖ — КОНСОЛИДАЦИЯ ПОДЕШЕВЕВШИХ КОМПАНИЙ ФИНАНСОВОГО СЕКТОРА.

Шопоголики

текст:

юлиана петрова

Понаехали тут

ОБЕЩАННОЕ в прошлогоднем обзоре **сф** пришествие зарубежных фондов-гигантов в Россию состоялось. Западные инвестиционные монстры участвовали в крупнейших сделках второй половины 2007 — первой половины 2008 года. Фонд Lion Capital приобрел 75% компании «Нидан соки» за \$500 млн, а также совместно с польской группой CEDC выкупил 90% ГК «Русский алкоголь» за \$540 млн, Capital International заплатил за 10% «Юнимилка» \$175 млн, а американский TPG Capital получил половину фармдистрибутора «СИА интернейшнл» за \$800 млн. По оценкам KPMG, в прошлом году фонды прямых инвестиций вложили в российские компании около \$7,5 млрд (это 5% рынка слияний и поглощений в России) против \$5 млрд в 2006 году, и прирост был достигнут главным образом за счет вклада международных фондов. И это не считая тех \$7 млрд, которые западные фонды недвижимости, преимущественно европейские, так или иначе «закопали» в российские девелоперские проекты.

Активизировались Morgan Stanley's Special Situations Fund, Citigroup Venture Capital и Goldman Sachs. Некоторые фонды, дабы ускорить свою адаптацию к рос-

сийским условиям, действуют через местные фонды. Например, инвестбанк Goldman Sachs, несколько лет являвшийся соинвестором Alfa Capital Partners, а затем самостоятельно участвовавший в сделке с «Ниданом» (долговое финансирование). Или скандинавский инвестфонд Cap Man, который недавно приобрел одного из ветеранов рынка Nordic Russian Management Company (Norum). А в ближайшее время, прогнозируют эксперты, в нашу страну придут еще как минимум десяток фондов мирового масштаба с объемом финансирования около \$300 млн на одну сделку и с современными схемами финансового структурирования, такими как выкуп с привлечением заемных средств (LBO). Свои миллионы они будут вкладывать в недвижимость, потребительский рынок и отрасли, обслуживающие рост потребительского спроса, а также в финансовый сектор.

Правда, для успеха на поприще private equity иностранцам необходимы быстрота, гибкость и доступ к инсайдерской информации, чего как раз и нет у большинства международных фондов, делающих первые шаги на российском рынке. И яркое тому подтверждение — провал выкупа «Седьмого континента» фондом TPG.

с51



АННА МУЗЫКА



Кирилл Дмитриев (Icon PE): «На малом уровне делать консолидацию смешно. Хорошо взять и положить в одну сделку \$200 млн»

Фонды продолжают шопинг, надеясь на то, что купленное сегодня за бесценок потом можно будет продать много дороже

Изначально многие эксперты были уверены в том, что эта сделка никогда не будет доведена до конца из-за конфликта между акционерами «Седьмого континента» **Александром Занадворовым** и **Владимиром Груздевым**. О нем сотрудники американского фонда не имели никакого представления и играли вслепую. Так и вышло: фонд остался ни с чем. Американцы сами виноваты, говорили инсайдеры, надо было разобраться в истинных мотивах собственников. Да и переговоры затянулись более чем на девять месяцев. За столь долгий срок Груздев успел продать свою долю сети компаньону, после чего оставшийся мажоритарий «Седьмого континента» резонно потребовал: раз год близится к концу, то фонд должен увеличить цену исходя из прибыли и выручки за следующий год.

Присутствие международных фондов в нашей стране уже весьма ощутимо, хотя иностранным монстрам пока не удалось составить серьезной конкуренции отечественным фондам и стратегическим инвесторам, резюмируют эксперты. Но если гиганты мирового рынка не будут повторять ошибок TPG, их доля в общем объеме сделок M&A в России с нынешних 5% через три года вырастет до 20%, прогнозируют аналитики KPMG.

Налетай — подешевело

ОДНАКО главное событие, которое произвело настоящий переворот на рынке прямых инвестиций, — пресловутый кризис ликвидности. И если год назад фонды гонялись за компаниями, то теперь все наоборот: бизнесмены обивают пороги фондов прямых инвестиций, потому что больше идти некуда — дешевые долгосрочные кредиты кончились, а рынок IPO практически исчез, — говорит **Ульф Персон**, управляющий партнер Mint Capital.

Один из примеров: летом у розничной сети «Партнер-ритейл», объединяющей 70 продуктовых универсамов в Омске, появился новый акционер — банк «Траст». Он приобрел пакет сети с правом увеличить его до 49%. Официально было объявлено, что банк интересуется быстрорастущими сетевыми компаниями с продуманной стратегией развития, и «Партнер-ритейл», который за последние два года увеличил число магазинов в пять раз и которого Национальная торговая ассоциация признала самой динамичной сетью в Сибири, подходил под это определение. Владелец «Партнер-ритейла» **Олег Мкртчян** сообщил журналистам, что благодаря новому инвестору сеть получила толчок к развитию и готова начать экспансию в другие

регионы, а также осваивать новые торговые форматы. Казалось бы, удачная встреча компании и инвестора. Однако осведомленные источники **СФ** утверждают, что для обеих сторон сделка была вынужденной: основным мотивом объединения стал дефолтный кредит, который обремененный долгами ритейлер не сумел вернуть «Трасту». Кредитору проще стать акционером должника и переждать трудные времена, чем долго добиваться признания его банкротства. Правда, по словам тех же инсайдеров, банк не склонен засиживаться в миноритариях «Партнер-ритейла» и готов продать свой актив любому заинтересованному фонду прямых инвестиций.

В ближайшем будущем банки-кредиторы начнут поставлять компании фондам прямых инвестиций, поскольку управление предприятиями — не свойственная им функция, полагает **Гедрюс Лукас**, директор по инвестициям Troika Capital Partners. И фонды этим источником будут активно пользоваться.

Некоторые фонды с давних пор специализируются на покупке проблемных активов. Взять хотя бы Varyag Resources, основанный экс-директором Vostok Nafta **Алексом Уильямсом**. Стратегия организации заключается в том, чтобы вкладываться в недооцененные предприятия в недооцененных отраслях: горнодобывающей, лесной, газовой. Недавно, например, Varyag Resources купил угольную шахту «Енисейская», находящуюся на стадии банкротства, практически за бесценок



Владимир Андриенко (Russia Partners): «Мы не банк, поэтому от кризиса ликвидности особо не пострадали»

(точнее, за 44,4 млн руб.), дабы модернизировать ее, возобновить производство, а затем продать компанию в несколько раз дороже покупателю вроде СУЭК, поскольку благодаря рыночной конъюнктуре угольные предприятия в цене.

Тем не менее лишь немногие фонды, подобно Vagay, рискуют связываться с откровенно проблемными активами. Причины просты: заниматься оздоровлением предприятий некому. Нехватка управляющих проектами давно стала острой проблемой на рынке прямых инвестиций. Но главное, что часто после смены собственника у фирмы обнаруживаются внушительные скрытые обязатель-

ства, которые в ходе предварительного изучения не выловит никакой аудитор. А расплачиваться по ним приходится новому владельцу компании.

Да и зачем рисковать, если есть выбор? «Перекредитованные компании сегодня сами выстраиваются в очередь к фондам», — говорит управляющий директор ФК «Открытие» **Дмитрий Минц**. — Более того, из-за мирового кризиса ликвидности и роста процентных ставок по кредитам фондам прямых инвестиций открылись крупные компании и целые отрасли, прежде считавшиеся слишком дорогими.

Доступными для фондов стали розничная торговля, общепит, а также финансо-

вый сектор, из-за кризиса отрезанный от источников фондирования. «Летом прошлого года мы присматривались к банку, который продавали за четыре балансовые стоимости (book value, BV), сейчас банки готовы продаваться меньше чем за две BV», — вспоминает **Олег Царьков**, управляющий партнер Renova Capital Advisors.

Купить за дешево предприятие дееспособное, но находящееся в затруднительном финансовом положении, интересно всякому фонду. Рассказывают, что парфюмерную розничную сеть «Арбат Престиж», которой грозил дефолт по облигациям, были готовы по невысокой цене целиком приобрести инвестфонд А1 вместе с двумя другими инвесторами. От невыгодной сделки «Арбат Престиж» спасла вовремя полученная у «Уралсиба» ссуда под залог трех лучших магазинов.

Тем не менее для консервативных инвесторов надежный актив всегда лучше проблемного. Цены на динамично развивающиеся предприятия с умеренной долгой нагрузкой не только не упали — даже выросли, и таких активов по-прежнему не хватает на всех, утверждает **Лейла Алиева**, управляющий директор Renaissance Pre-IPO Fund.

Великие консолидаторы
КУПИТЬ недорогие активы — это полдела, гораздо труднее их объединить, «откормить» и продать на наиболее выгодных условиях. «Раньше мы угадывали, какие секторы будут расти в ближайшие годы. Наша нынешняя стратегия — не столько вкладываться в „дикорастущие“ отрасли, сколько заниматься консолидацией суще-

Князев и партнёры
Московская Коллегия Адвокатов
«Хороший адвокат лучше любого богатства!»
Юрасов
Владимир Станиславович
АДВОКАТ
Ул. Малая Дмитровка, д. 16/6
www.kniazev.ru
т.: (495) 699-34-03, 699-89-66, 729-43-48

по вопросам размещения в рубрике classified

обращайтесь по тел.:
(499) 943-9125,
943-9108

юридические услуги

Ликвидация 84872367759, 89066220767

classified



ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

Ульф Персон (Mint Capital): «На небольших рынках люди пока не понимают, что завтра придет зарубежный стратег — и им придется продать свой бизнес за копейки»

ствующих игроков», — заявляет **Кирилл Дмитриев**, бывший управляющий директор фонда Delta Russia Fund, а ныне глава недавно учрежденного фонда Icon Private Equity размером \$1 млрд. Резоны понятны: консолидированную компанию — лидера рынка фонд может продать минимум на 50% дороже, чем фирму того же профиля, которая лидером не является. Правда, большинство управляющих фондами рассуждают иначе: возможностей роста пока предостаточно, лучше найти перспективную нишу в том же потребительском секторе или закрепить в производстве стройматериалов либо, скажем, железнодорожных вагонов (отрасль тоже актуальная ввиду большого количества масштабных инфраструктурных проектов), нежели ходить по мукам консолидации.

На днях стало известно о новом крупном проекте объединения. Кирилл Дмитриев и главный владелец УРСА банка **Игорь Ким** объявили, что собираются создать в России универсальный банк на ос-

нове нескольких средних региональных. Новый игрок ни много ни мало должен войти в сотню крупнейших отечественных банков по размеру собственного капитала и активов. Первая сделка по покупке банка будет закрыта в третьем квартале 2008 года. Предполагается, что каждый из партнеров вложит в общее дело примерно по \$200 млн.

Момент для покупок самый подходящий, полагает Дмитриев: банки сильно упали в цене, и региональный банк средней руки можно приобрести за одну-две балансовых стоимости (даже ближе к единице). Управлять консолидацией будет Игорь Ким, у которого за плечами немалый опыт объединения региональных банков.

Такую «откормленную» кредитную организацию через несколько лет с радостью купит иностранная банковская группа или крупный столичный игрок, намеренный расширить свое присутствие в регионах.

Марина Чекурова, управляющий директор фонда «Ренфин», отмечает целесообразность такого партнерства: консолидационный проект, выполненный профильным инвестором вместе с фондом, для потенциального покупателя всегда привлекательнее, чем реализуемый с участием одного профильного инвестора. Тем не менее она предупреждает о сложности инициативы: нужно унифицировать организационную структуру, кредитную политику, портфель продуктов, информационные системы, запустить единый брэнд. Из-за трудностей превращения нескольких проблемных активов в слаженный механизм, привлекательный для потенциального покупателя, в частности, забуксовал страховой проект «Тройки Диалог», который должен был объединить десяток региональных страховщиков в группу «Региональный альянс», говорят инсайдеры.

«Титаническая задача, — говорит **Владимир Андриенко**, управляющий партнер фонда Russia Partners, — можно и сломаться. Чем покупать за \$500 млн 15 посредственных банков, не лучше ли приобрести на эти деньги один хороший?»

Но главная трудность любых объединений в финансовом секторе заключается в том, что нужно решить, откуда брать пассивы, то есть фондирование для банков (равно как и для страховщиков, лизинговых и факторинговых фирм), при том что у небольших игроков нет доступа к междunarодным кредитам. Для фонда это чревато большими дополнительными расходами. Известно, например, что Troika Capital Partners, акционер факторинговой компании «Еврокоммерц», чтобы покрыть ее финансовые потребности, была вынуждена сделать серьезные вливания в уставный капитал — \$160 млн. Зато темпы роста факторинговой компании, по словам Гедрюса Пукаса, превзошли ожидания инвесторов. Лишь бы у фонда были деньги. А партнер BVCP **Андрей Костяшкин** считает: фонд изначально должен быть готов к дальнейшим инвестициям (follows-on), это нормальная практика, которая усиливает позиции фонда в портфельном бизнесе.

Таким образом, на российском рынке прямых инвестиций идеология бурного роста постепенно уступает место идеологии консолидации активов, приобретенных по невысокой цене. Так что фонды продолжают шопинг, надеясь на то, что купленное сегодня за бесценок потом можно будет продать много дороже. □

Десять крупнейших сделок с участием фондов прямых инвестиций в России *

Фонд	Компания	Приобретенная доля	Цена, \$ млн
TRG CAPITAL	СИА ИНТЕРНЕЙШНЛ	50% МИНУС ОДНА АКЦИЯ	800
LION CAPITAL И CEDC	ГК «РУССКИЙ АЛКОГОЛЬ»	90%	540
LION CAPITAL	НИДАН СОКИ	75%	500
ЕБPP, MOORE CAPITAL MANAGEMENT, GLG EMERGING MARKETS FUND	ТРАНСКОНТЕЙНЕР	15%	318
STARR INTERNATIONAL И J.C.FLOWERS	ИНВЕСТТОРБАНК	40%	204
CAPITAL INTERNATIONAL	ЮНИМИЛК	10%	175
BRYSAM GLOBAL PARTNERS	БАНК «ВОЗРОЖДЕНИЕ»	9,9%	154
AIG PRIVATE EQUITY	ГЕОТЕК	20%	100
BARING VOSTOK CAPITAL PARTNERS	ЭТАЛОН-ЛЕНСПЕЦСМУ	15%	80
CENTREINVEST CAPITAL PARTNERS	СЕТЬ «МЕРИДИАН»	80%	60

* июль 2007 года — июнь 2008 года

Источник: данные УК фондов, сообщения СМИ

Топ-100 фондов прямых и венчурных инвестиций в 2008 году*

НАЗВАНИЕ ФОНДА	УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ	РАЗМЕР, млн \$	ГОД **	НАПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ, ОСНОВНЫЕ ПРОЕКТЫ
1. КРУПНЕЙШИЕ УНИВЕРСАЛЬНЫЕ ФОНДЫ ПРЯМЫХ ИНВЕСТИЦИЙ				
CITI VENTURE CAPITAL FUND	CITI VENTURE CAPITAL INTERNATIONAL	1600	2005	ФОНД, ОРИЕНТИРОВАННЫЙ НА КИТАЙ, ГОНКОНГ, ИНДИЮ, СТРАНЫ ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЫ, БАЛКАН, БАЛТИИ И РОССИЮ. ПРОЕКТЫ — «НАЦИОНАЛЬНАЯ ЛОГИСТИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ». ВЫШЕЛ ИЗ РОЗНИЧНОЙ СЕТИ «ДИКСИ» В ХОДЕ IPO
LION CAPITAL	LION CAPITAL	1500	2007	СПЕЦИАЛИЗИРУЕТСЯ НА ВЛОЖЕНИЯХ В ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ СЕКТОР. ШТАБ-КВАРТИРА В ЛОНДОНЕ. ПРОЕКТЫ — «НИДАН СОКИ», ГК «РУССКИЙ АЛКОГОЛЬ»
BARING VOSTOK PRIVATE EQUITY FUND IV	BARING VOSTOK CAPITAL PARTNERS	1450	2007	СТРАТЕГИЯ — ВЛОЖЕНИЯ В ИНФРАСТРУКТУРНЫЕ ПРОЕКТЫ, ДОБЫЧУ ПРИРОДНЫХ РЕСУРСОВ, БЫСТРОРАСТУЩИЕ ОТРАСЛИ. ИНВЕСТИЦИИ — «ЭТАЛОН-ЛЕНСПЕЦМУ» (СТРОИТЕЛЬСТВО), «ТЕРМОСТЕПС-МТЛ» (ПРОИЗВОДИТЕЛЬ УТЕПЛЕННЫХ ПАНЕЛЕЙ). ПО-ВИДИМОМУ, БУДЕТ ФИНАНСИРОВАТЬ ДЕВЕЛОПЕРСКИЕ ПРОЕКТЫ BV DEVELOPMENT («ДОЧКА» BVCP)
GREATER EUROPE DEEP VALUE И GREATER EUROPE FUND	WERMUTH ASSET MANAGEMENT	1000	2006	ГЕРМАНСКИЕ ФОНДЫ ОБЩИМ ОБЪЕМОМ \$1 МЛРД, СПЕЦИАЛИЗИРУЮЩИЕСЯ НА РОССИИ И СНГ. ИНВЕСТИЦИИ — КОЛЛЕКТОРСКОЕ АГЕНТСТВО «ПРИСТАВ», «ДИКАЯ ОРХИДЕЯ», «РОСПЕЧАТЬ», «КАЛИНА» И «РАЗГУЛЯЙ»
ICON PRIVATE EQUITY FUND	ICON CAPITAL PARTNERS	1000	2007	ОСУЩЕСТВЛЕНЫ ИНВЕСТИЦИИ НА \$791 МЛН. СТРАТЕГИЯ — ВЛОЖЕНИЯ В ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР, ХАЙ-ТЕК, МЕДИА, РИТЕЙЛ. ПРОЕКТЫ: УКРАИНСКИЙ БАНК «ДЕЛЬТА», ИТАЛЬЯНСКИЙ ОПЕРАТОР WIMAX ARIADSL, ПОКУПКА РЕГИОНАЛЬНЫХ БАНКОВ В РОССИИ В ПАРТНЕРСТВЕ С АКЦИОНЕРОМ УРСА-БАНКА ИГОРЕМ КИМОМ
TPG CAPITAL	TPG CAPITAL	1000	2007	ПРОЕКТЫ — ФАРМДИСТРИБУТОР «СИА ИНТЕРНЕЙШНЛ». СДЕЛКА ПО ПОКУПКЕ СЕТИ «СЕДЬМОЙ КОНТИНЕНТ» НЕ СОСТОЯЛАСЬ
RUSSIA PARTNERS III	RUSSIA PARTNERS MANAGEMENT	850	2008	ИНВЕСТИЦИЙ ПОКА НЕ СДЕЛАНО, ФОНД НАХОДИТСЯ В СТАДИИ ФОРМИРОВАНИЯ. НАПРАВЛЕНИЯ — РЫНКИ УСЛУГ, B2B (ПРОДУКЦИЯ ДЛЯ БЫСТРОРАСТУЩИХ ОТРАСЛЕЙ, В ЧАСТНОСТИ СТРОЙМАТЕРИАЛЫ), ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ СЕКТОР, ИНФРАСТРУКТУРНЫЕ ПРОЕКТЫ
ФПИ ВЛАДИМИРА ГРУЗДЕВА	—	700	2008	СОЗДАН ЭКС-СОВЛАДЕЛЬЦЕМ «СЕДЬМОГО КОНТИНЕНТА». ФОНДУ ПЕРЕДАНЫ ПРОЕКТЫ «МОДНЫЙ КОНТИНЕНТ», БАНК «ФИНСЕРВИС» И ТОРГОВЫЙ ЦЕНТР «ОБЛАКА»
RENAISSANCE PRIVATE EQUITY FUND I	RENAISSANCE PARTNERS	660	2008	ОСУЩЕСТВЛЕНЫ ИНВЕСТИЦИИ НА \$65 МЛН. СТРАТЕГИЯ — ВЛОЖЕНИЯ В МЕДИА, РОЗНИЧНУЮ ТОРГОВЛЮ, ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР, НЕДВИЖИМОСТЬ В РОССИИ И СНГ
CAPITAL INTERNATIONAL GLOBAL EMERGING MARKET PEF III	CAPITAL INTERNATIONAL	600	2007	ПРИБОБРЕТЕН 10-ПРОЦЕНТНЫЙ ПАКЕТ ПРОИЗВОДИТЕЛЯ МОЛОЧНОЙ ПРОДУКЦИИ «ЮНИМИЛК»
GOLDMAN SACHS ALTERNATIVE INVESTMENT FUND	GOLDMAN SACHS	500	2005	УЧАСТВУЕТ В ИНВЕСТИРОВАНИИ СОВМЕСТНО С ДРУГИМИ ФОНДАМИ, ПРОЕКТЫ — «НИДАН СОКИ» (ДОЛГОВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ)
TPS	TPS	500	2008	СОЗДАН БЫВШИМИ АКЦИОНЕРАМИ ИНВЕСТИСБЕРБАНКА. СТРАТЕГИЯ — ВЛОЖЕНИЯ В НЕДВИЖИМОСТЬ И СФЕРУ УСЛУГ
TRIFECTA	TRIFECTA CAPITAL PARTNERS	500	2008	СОЗДАН ЭКС-ДИРЕКТОРОМ «СИСТЕМЫ ТЕЛЕКОМ» СЕРГЕЕМ ЩЕБЕТОВЫМ. СТРАТЕГИЯ — ВЛОЖЕНИЯ В ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ, МЕДИА, ИТ. НЕ ИСКЛЮЧАЮТСЯ ВЛОЖЕНИЯ В ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ СЕКТОР И РОЗНИЧНУЮ ТОРГОВЛЮ. ФОНД В ПРОЦЕССЕ ФОРМИРОВАНИЯ
UFG PRIVATE EQUITY FUND II	UFG ASSET MANAGEMENT	500	2008	ФОНД В СТАДИИ ФОРМИРОВАНИЯ. СТРАТЕГИЯ — ИНВЕСТИЦИИ В ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ И ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОРА И ИТ
EAST CAPITAL AMBER FUND	EAST CAPITAL PRIVATE EQUITY AB	490	2006	ШВЕДСКИЙ ФОНД НА 350 МЛН ЕВРО. ИНВЕСТИЦИИ — СЕТЬ «ВИКТОРИЯ», «МЭЛОН ФЭШН ГРУП» (СЕТИ ZARINA И VEFREE). НЕДАВНО ВЫШЛИ ИЗ «ПЕРВОМАЙСКОЙ ЗАРИ» (НЕДВИЖИМОСТЬ)
MARSHALL CAPITAL	MARSHALL CAPITAL PARTNERS	400	2005	ОСНОВАН ВЫХОДЦАМИ ИЗ МДМ-БАНКА. ИНВЕСТИЦИИ В РОССИИ — КОНТЕНТ-ПРОВАЙДЕРЫ SOLVO, «НИКИТА-МОБАЙЛ», СЕТЬ КУРТОРОВ «ЦАРЬГРАД», КОМПАНИЯ «ОСТ-АЛКО»
DA VINCI CIS PRIVATE SECTOR GROWTH FUND	DA VINCI CAPITAL MANAGEMENT	350	2007	ПОКА СОБРАНО \$200 МЛН. ФОНД СОЗДАН ОЛЕГОМ ЖЕЛЕЗНО И ИЗРАИЛЬСКОЙ BSG GROUP, В АПРЕЛЕ РАЗМЕСТИЛСЯ НА LSE. СТРАТЕГИЯ — ВЛОЖЕНИЯ В ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ РЫНОК, УСЛУГИ, ИТ, МЕДИА, НЕДВИЖИМОСТЬ, ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР. ИНВЕСТИЦИИ — СОФТВЕРНАЯ КОМПАНИЯ ЕРАМ SYSTEMS И УКРАИНСКАЯ УГОЛЬНАЯ КОМПАНИЯ «ССІ ЛЮБЕЛЯ»
RP EXPLORER FUND	RP CAPITAL GROUP	350	2006	ИНВЕСТИЦИИ В КОМПАНИИ VERYSELL, «КОМПЬЮЛИНК»
RUSSIA NEW GROWTH FUND	TROIKA CAPITAL PARTNERS	345	2007	ОСУЩЕСТВЛЕНЫ ИНВЕСТИЦИИ В СЛЕДУЮЩИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ: ФАКТОРИНГОВАЯ КОМПАНИЯ «ЕВРОКОММЕРЦ», СЕТЬ МАГАЗИНОВ ОДЕЖДЫ «МОДИС», ОПЕРАТОР ДЕТСКИХ РАЗВЛЕКАТЕЛЬНЫХ ЦЕНТРОВ CRAZY PARK, ИД GAMELAND, УРСА-БАНК, СЕТЬ ГИПЕРМАРКЕТОВ «САНТА ХАУС», ПРОИЗВОДИТЕЛЬ ПИЩЕВЫХ ИНГРЕДИЕНТОВ «ПРОТЕИН»
RUSSIA PARTNERS II	RUSSIA PARTNERS MANAGEMENT	335	2006	ПРОЕКТЫ — СОФТВЕРНАЯ КОМПАНИЯ ЕРАМ SYSTEMS, СЕТЬ ДАТА-ЦЕНТРОВ STACK, ДОМОВАЯ СЕТЬ «ИСКРАТЕЛЕКОМ», АЛЬТЕРНАТИВНЫЙ ОПЕРАТОР СВЯЗИ «ВЕСТКОЛЛ», «ПРОМСВЯЗЬЛИЗИНГ», СТРАХОВАЯ ГРУППА СОК, СТРАХОВАЯ КОМПАНИЯ «ПАСИФИК ОУШН», «АГРИКА ПП» (ПРОДУКТЫ ПИТАНИЯ). ДОСРОЧНО ВЫШЕЛ ИЗ «ЕВРОЦЕМЕНТА»
«ФОНД ТУЛУПОВА»	SMINEX	300	2006	ФОНД БЫВШЕГО СОВЛАДЕЛЬЦА «РОСБИЛДИНГА» АЛЕКСЕЯ ТУЛУПОВА. СТРАТЕГИЯ — ВЛОЖЕНИЯ В НЕФТЯНУЮ ОТРАСЛЬ, ДЕВЕЛОПМЕНТ, РОЗНИЧНУЮ ТОРГОВЛЮ. ПРОЕКТЫ — СЕТЬ «МОДНЫЙ СЕЗОН», СЕТЬ МАГАЗИНОВ ФОРМАТА NOBBY STORE
RENOVA RUSSIAN RETAIL GROWTH FUND	RENOVA CAPITAL ADVISORS	300	2007	ОБЪЕКТЫ ИНВЕСТИЦИЙ — ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫЕ РОЗНИЧНЫЕ СЕТИ SPAR И «ХОЛИДЕЙ КЛАССИК», ОПЕРАТОР ЭКСПРЕСС-ДОСТАВКИ «СПСР-ЭКСПРЕСС», АВТОДИЛЕР «АТЛАНТ-М»
RUSSIAN STRATEGIC GROWTH HOLDING	MOORGATE CAPITAL MANAGEMENT (БАНК «ТРАСТ»)	300	2007	РАЗМЕР ФОНДА — 150 МЛН ФУНТОВ СТЕРЛИНГОВ. ИНВЕСТИЦИЙ ПОКА НЕ СДЕЛАНО. СРЕДСТВА ПРИВЛЕЧЕНЫ ЧЕРЕЗ ЛОНДОНСКУЮ БИРЖУ (AIM)
UNITED CAPITAL PARTNERS PEF	UNITED CAPITAL PARTNERS	300	2006	СТРАТЕГИЯ — ИНВЕСТИЦИИ В ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ СЕКТОР И НЕФТЕСЕРВИСНЫЙ СЕКТОР ЧЕРЕЗ ФОНД UCP OIL & GAS. УК ОСНОВАНА ПРЕЗИДЕНТОМ DEUTSCHE UFG ИЛЬЕЙ ЩЕРБОВИЧЕМ. ВЫХОДЫ ИЗ ПРОИНВЕСТИРОВАННЫХ КОМПАНИЙ — ПРОДАЖА ДОЛЕЙ В ТРЕХ ГЕОЛОГОРАЗВЕДЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ «НОВАТЭКУ». ОРГАНИЗАТОР СДЕЛКИ ПО ПРОДАЖЕ КОНТРОЛЬНОГО ПАКЕТА КОМПАНИИ «СИБУР» МЕНЕДЖМЕНТУ
ФОНД ГРУППЫ «КАПИТАЛЬ»	УК «КАПИТАЛЬ»	250	2008	ИНВЕСТИЦИЙ ПОКА НЕ СДЕЛАНО. СТРАТЕГИЯ — ВЛОЖЕНИЯ В РОЗНИЧНЫЙ И ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОРА, ХИМИЧЕСКУЮ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ
UFG PRIVATE EQUITY FUND I	UFG AM	250	2005	ПРОИНВЕСТИРОВАННЫЕ ПРОЕКТЫ — СЕТЬ ТУРАГЕНТСТВ «КУДА.РУ», ГАЗЕТА «ЖИЗНЬ», ЗОЛОТОДОБЫВАЮЩИЕ КОМПАНИИ «СИГМА» И TRANSIBERIAN GOLD, ПРОИЗВОДИТЕЛЬ РАСТИТЕЛЬНОГО МАСЛА «БАКАР», ПРОИЗВОДИТЕЛЬ СЧЕКОВ «БРИДЖТАУН ФУДС», БАНК «УНИВЕРСАЛЬНЫЕ ФИНАНСЫ», СЕТЬ «ЧУДОДОМ»
VOLGA RIVER ONE	NRG ADVISORS	230	2006	ОСНОВАН ВЫХОДЦАМИ ИЗ МДМ-БАНКА. ИНВЕСТИЦИИ В СЕТЬ МАГАЗИНОВ «БЕЛЫЙ ВЕТЕР — ЦИФРОВОЙ», АВТОДИЛЕРА GENSER, ОПЕРАТОРА БЕСПРОВОДНОЙ СВЯЗИ «МЕТРОМАКС», ГРУППУ SPRANDI
NORUM RUSSIA FUND III	NORDIC RUSSIAN MANAGEMENT COMPANY	210	2006	ФОНД РАЗМЕРОМ 150 МЛН ЕВРО (СЕЙЧАС 56 МЛН ЕВРО). В МАЕ 2008 ГОДА УК ФОНДА ПРИОБРЕТЕНА СКАНДИНАВСКАЯ SAR MAN. ИНВЕСТИЦИИ В КОМПАНИЮ ПО РАЗВЕДЕНИЮ ФОРЕЛИ «КИВАЧ», ПРОИЗВОДИТЕЛЯ МОРОЖЕНОГО «ИНМАРКО», КОМПАНИИ «РЕГИОН-АВИА», «ВИТРИНА А», «АГРИКА ПП», «РОК-1» (РЫБОПЕРЕРАБОТКА), ОПЕРАТОРА БЕСПРОВОДНОГО ДОСТУПА «ТАСКОМ»
ФОНД «НЕВА-РУСЬ»	«НЕВА-РУСЬ»	200	2006	СОЗДАН НА ДЕНЬГИ БЫВШИХ АКЦИОНЕРОВ «МУЛТОНА». ПРОЕКТЫ — СЕТЬ ЧАЙНЫХ «ЧАЙНАЯ ЛОЖКА», СЕТЬ ГИПЕРМАРКЕТОВ «О'КЕЙ», БАНК «САНКТ-ПЕТЕРБУРГ», АГЕНТСТВО ROMIR MONITORING, «БИЗНЕС АНАЛИТИКА»
ФОНД ПРЯМЫХ ИНВЕСТИЦИЙ «КИТ ФИНАНС»	«НЕВСКИЙ КЭПИТАЛ ПАРТНЕРС» (КИТ ФИНАНС)	200	2006	СУДОСТРОИТЕЛЬНАЯ ФИРМА «АЛМАЗ» (СОВМЕСТНЫЙ ДЕВЕЛОПЕРСКИЙ ПРОЕКТ БАНКА «КИТ ФИНАНС» И ПО «ЛЕНСТРОЙМАТЕРИАЛЫ»), ИЗДАТЕЛЬСТВО «КРЕАТИВ-МЕДИА», СЕТЬ МАГАЗИНОВ БИЖУТЕРИИ PUR PUR, СТРАХОВАЯ КОМПАНИЯ «КЛАСС»
EAST STAR DIVERSITY FUND	CENTREINVEST CAPITAL PARTNERS	200	2008	СОЗДАН НА ДЕНЬГИ СЕНАТОРА ГЛЕБА ФЕТИСОВА. СТРАТЕГИЯ — ВЛОЖЕНИЯ В ТАКИЕ ОТРАСЛИ, КАК НЕФТЕСЕРВИС И НЕФТЕРАЗВЕДКА, АГРОБИЗНЕС, ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ, РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ. ПРОЕКТЫ — СЕТЬ «МЕРИДИАН», «СЕВЕРНАЯ ЭКСПЕДИЦИЯ», FRONTIER OIL SERVICES, VEND GEO
THE GREAT CIRCLE FUND	ALFA CAPITAL PARTNERS	180	2005	СТРАТЕГИЯ — ВЛОЖЕНИЯ В МОРСКОЙ ТРАНСПОРТ, ИНФРАСТРУКТУРУ И ЛОГИСТИКУ В РФ, СНГ, ТУРЦИИ, НА БАЛКАНАХ И В СТРАНАХ СРЕДИЗЕМНОМОРЬЯ. ПРОИНВЕСТИРОВАННЫЕ ПРОЕКТЫ: «РУССКАЯ ЛОГИСТИЧЕСКАЯ СЛУЖБА», STS LOGISTICS, ЛОГИСТИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ В ТУРЦИИ BALNAK LOGISTICS GROUP
RENOVA CAPITAL ONE	RENOVA CAPITAL ADVISORS	165	2004	ВЛОЖЕНИЯ В КОМПАНИИ NATUR PRODUKT, RELOGIX, «МЕЖДУНАРОДНОЕ ЛОГИСТИЧЕСКОЕ ПАРТНЕРСТВО», EURASIA GOLD И «КОРБИНА ТЕЛЕКОМ»

НАЗВАНИЕ ФОНДА	УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ	РАЗМЕР, МЛН \$	ГОД **	НАПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ, ОСНОВНЫЕ ПРОЕКТЫ
BERKELEY CAPITAL PARTNERS II	BERKELEY CAPITAL PARTNERS	150	2006	СТРАТЕГИЯ — ИНВЕСТИЦИИ В ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ СЕКТОР, О СДЕЛКАХ ДАННЫХ НЕТ
MINT II	MINT CAPITAL ADVISORS	150	2005	ИНВЕСТИЦИИ В ПРОИЗВОДИТЕЛЯ УПАКОВКИ «А-ДЕПТ», ПЛАТЕЖНУЮ СЕТЬ «ЭЛЕКСНЕТ», ИТ-КОМПАНИЮ VERYSELL, ПРОИЗВОДИТЕЛЯ СЕТЕВОГО ОБОРУДОВАНИЯ ADVASOM, СЕТЬ МАГАЗИНОВ ОДЕЖДЫ MARATEX, «СТУДИО 2В», СЕТЬ САЛОНОВ КРАСОТЫ «МОНЕ», ПРОИЗВОДИТЕЛЯ ШОКОЛАДА «НАТУРАЛЬНЫЕ ПРОДУКТЫ», КОНСУЛЬТАНТА В СФЕРЕ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА USMS GROUP EMEA
QUADRIGA CAPITAL RUSSIA PEF II	QUADRIGA CAPITAL	140	2005	ПРОИНВЕСТИРОВАНЫ СЕТЬ АВТОСЕРВИСОВ «СТОЛИЦА», ФИНСКАЯ «ХАНСАСТРОЙ» (ДЕВЕЛОПМЕНТ И СТРОИТЕЛЬСТВО В РФ), ТОРГОВАЯ СЕТЬ «УЛЫБКА РАДУГИ» (БЫТОВАЯ ХИМИЯ И ПАРФЮМЕРИЯ), ОПЕРАТОР СВЯЗИ «ТАСКОМ»
VARYAG RESOURCES	TAIGA CAPITAL	140	2006	ОСНОВАН ЭКС-ДИРЕКТОРОМ VOSTOK NAFTA АЛЕКСОМ УИЛЬЯМСОМ. СТРАТЕГИЯ — ИНВЕСТИЦИИ В НЕДООЦЕНЕННЫЕ ОТРАСЛИ (УГОЛЬНУЮ, ЛЕСНУЮ И ГОРНОДОБЫВАЮЩУЮ). ПРОЕКТЫ — УГОЛЬНАЯ ШАХТА «ЕНИСЕЙСКАЯ», ГАЗОВЫЙ ТРЕЙДЕР «ТРАНС-НАФТА», «РУССКАЯ ГОРНАЯ КОМПАНИЯ», ПИК-89 (ЛЕСОЗАГОТОВКА И ЛЕСОПЕРЕРАБОТКА), АНГАРСКИЙ ЛПК
RENAISSANCE PRE-IPO FUND	RENAISSANCE INVESTMENT MANAGEMENT	133	2006	ОСУЩЕСТВЛЕНЫ ИНВЕСТИЦИИ В КОМПАНИИ «ВИКТОРИЯ», VERYSELL, «КОМПЬЮЛИНК», EPAM SYSTEMS, ПРОБИЗНЕСБАНК, СР SNEMICALS. ВЫШЕЛ ИЗ КОМПАНИЙ «НУТРИТЕК» И «СЕВЕРНАЯ ЭКСПЕДИЦИЯ»
AURORA RUSSIA FUND	AURORA INVESTMENT ADVISORS	126	2006	ПРОЕКТЫ — СИСТЕМА ДЕНЕЖНЫХ ПЕРЕВОДОВ «ЮНИСТРИМ», КОМПАНИЯ WHITEBROOKS INVESTMENTS, РАБОТАЮЩАЯ В ОБЛАСТИ ХРАНЕНИЯ ДОКУМЕНТОВ, ИПОТЕЧНЫЙ БРОКЕР «КРЕДИТМАРТ», ВОЛЖСКИЙ УНИВЕРСАЛЬНЫЙ БАНК, СЕТЬ МАГАЗИНОВ «СУПЕРСТРОЙ»
PROSPERITY VOSKHOD FUND	PROSPERITY CAPITAL MANAGEMENT	125	2006	ПРИОРИТЕТНЫЕ СЕКТОРА — МАШИНОСТРОЕНИЕ, ХИМИЯ, ГОРНОДОБЫВАЮЩИЙ СЕКТОР И ДРУГИЕ СЕКТОРА С ВЫСОКИМ УРОВНЕМ ПОТРЕБЛЕНИЯ ЭНЕРГИИ ИЛИ СЫРЬЯ
DELTA RUSSIA FUND	DELTA PRIVATE EQUITY PARTNERS	120	2005	ПРОИНВЕСТИРОВАНО \$70 МЛН. ПРОЕКТЫ — VIDEONEXT (КАМЕРЫ НАБЛЮДЕНИЯ), «АЛЬМЕРИДА» (КОНТЕНТ ДЛЯ КАБЕЛЬНОГО ТВ), «ВЕЩИ» (МАГАЗИНЫ ОДЕЖДЫ), «ПРАЙМ» И «ПЯТЬ ЗВЕЗД» (РЕСТОРАНЫ), ОКОЛО 5% «НАЦИОНАЛЬНЫХ КОММУНИКАЦИЙ» (В ОБМЕН НА КОНТРОЛЬНЫЙ ПАКЕТ В ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ КОМПАНИИ «НОВЫЙ ВЫБОР» И ОПЕРАТОРЕ ИНТЕРНЕТ-КОНТЕНТА И NETVILLE)
LUGININ PRIVATE EQUITY FUND	LUGININ CAPITAL PARTNERS	112	2008	ОСНОВАН БЫВШИМ ИНВЕСТИЦИОННЫМ КОНСУЛЬТАНТОМ. РАЗМЕР — 80 МЛН ЕВРО. СТРАТЕГИЯ — ВЛОЖЕНИЯ В РОЗНИЧНУЮ ТОРГОВЛЮ, НЕФТЯНУЮ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ, ИНФРАСТРУКТУРНЫЕ ПРОЕКТЫ
ALFA CAPITAL	ALFA CAPITAL PARTNERS	105	2005	ПРОЕКТЫ, В КОТОРЫЕ ОСУЩЕСТВЛЕНЫ ИНВЕСТИЦИИ: СЕТЬ РЕСТОРАНОВ «ЕЛКИ-ПАЛКИ», СЕТЬ ФИТНЕС-ЦЕНТРОВ WORLD CLASS, АВТОРИТЕЙЛЕР «НЕЗАВИСИМОСТЬ», ИПОТЕК БАНК (НА БАЗЕ САМАРСКОГО ЛЕПТАБАНКА) СОВМЕСТНО С ACCESS INDUSTRIES ЛЕОНАРДА БЛАВАННИКА
EAGLE RUSSIA FUND	EAGLE VENTURE PARTNERS / GIMV	100	2006	ТОРГОВАЯ СЕТЬ «НЕЗАБУДКА», РОССИЙСКИЙ ОПЕРАТОР ФИТНЕС-КЛУБОВ STRATA PARTNERS, ГК «ПРОТЕИН» (ПРОИЗВОДСТВО ПИЩЕВЫХ ИНГРЕДИЕНТОВ), ПРОИЗВОДИТЕЛЬ ОДЕЖДЫ «БАСК»
NEW EUROPE CAPITAL FUND	NEW EUROPE CAPITAL	100	2005	АМЕРИКАНСКИЙ ФОНД, СОЗДАННЫЙ ДЛЯ РАБОТЫ В СТРАНАХ ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЫ И РОССИИ. СТРАТЕГИЯ — ИНВЕСТИЦИИ В РИТЕЙЛ, ФИНАНСОВЫЕ КОМПАНИИ, МЕДИА, ИТ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫЕ КОМПАНИИ. ОСУЩЕСТВЛЕНЫ ИНВЕСТИЦИИ В УКРАИНСКУЮ КНИЖНУЮ СЕТЬ «БУКВА» И РОССИЙСКУЮ ИТ-КОМПАНИЮ «КОМПЬЮЛИНК»
2. ОТРАСЛЕВЫЕ ФОНДЫ ПРЯМЫХ ИНВЕСТИЦИЙ				
ФОНД «ТРОЙКИ-ДИАЛОГ»	TROIKA CAPITAL PARTNERS	1000	2008	ФОНД НАХОДИТСЯ В СТАДИИ ФОРМИРОВАНИЯ. СТРАТЕГИЯ — ИНВЕСТИРОВАНИЕ В ЖКИ И ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКУ
BRYSAM FUND	BRYSAM GLOBAL PARTNERS	1000	2007	ОСНОВАН ЭКС-МЕНЕДЖЕРАМИ CITIGROUP. СТРАТЕГИЯ — ВЛОЖЕНИЯ В ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР РАЗВИВАЮЩИХСЯ РЫНКОВ (РОССИЯ, ИНДИЯ, КИТАЙ И МЕКСИКА). ИНВЕСТИЦИИ В РОССИИ — БАНК «ВОЗРОЖДЕНИЕ»
MACQUARIE RENAISSANCE FUND	MACQUARIE RENAISSANCE	1000	2008	СОВМЕСТНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ АВСТРАЛИЙСКОГО БАНКА MACQUARIE И ГРУППЫ «РЕНЕССАНС». ОРИЕНТАЦИЯ НА ИНФРАСТРУКТУРНЫЕ ПРОЕКТЫ
EAST CAPITAL EXPLORER FINANCIAL INSTITUTIONS FUND	EAST CAPITAL	500	2005	ФОНД СОЗДАН ДЛЯ РАБОТЫ В РОССИИ И СНГ. ОСУЩЕСТВЛЕНЫ ИНВЕСТИЦИИ В ЛОКО-БАНК, ПРОБИЗНЕСБАНК, АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКИЙ БАНК, КОЛЫМА-БАНК, АКИБАНК И БАНК «КЕДР»
ФОНД «ТРОЙКИ-ДИАЛОГ»	TROIKA CAPITAL PARTNERS	250	2008	ИНВЕСТИЦИИ ПОКА НЕ СДЕЛАНО. СТРАТЕГИЯ — ВЛОЖЕНИЯ В ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР: БАНКИ, ИПОТЕЧНЫЕ, ФАКТОРИНГОВЫЕ, СТРАХОВЫЕ И ЛИЗИНГОВЫЕ КОМПАНИИ
RENFIN FUND	RENAISSANCE INVESTMENT MANAGEMENT	200	2007	СТРАТЕГИЯ — ИНВЕСТИЦИИ В ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР. ВЛОЖЕНИЯ: ПРОБИЗНЕСБАНК, БАНКИ «ЦЕНТР-ИНВЕСТ», «ВОСТОЧНЫЙ ЭКСПРЕСС», КОНВЕРСБАНК, БАНК «ХЛЫНОВ», ВОРОНЕЖПРОМБАНК, РОСЕВРОБАНК, ПЕТЕРБУРГСКИЙ СОЦКОМБАНК, ГРАНКОМБАНК, ИНВЕСТБАНК
RENFIN II FUND	RENAISSANCE INVESTMENT MANAGEMENT	154	2008	ПРОФИНАНСИРОВАННЫЕ ПРОЕКТЫ — КРЕДИТНЫЙ БРОКЕР «КРЕДИТСТАР», ПЕРВЫЙ РЕСПУБЛИКАНСКИЙ БАНК, ПЕРВОЕ КОЛЛЕКТОРСКОЕ БЮРО, БАНК «ЛЕВОБЕРЕЖНЫЙ»
EASTBRIDGE	EASTBRIDGE CAPITAL PARTNERS	100	2005	ВКЛАДЫВАЕТ СРЕДСТВА В ДЕРЕВООБРАБАТЫВАЮЩУЮ ОТРАСЛЬ В РОССИИ И КИТАЕ. ОСУЩЕСТВЛЕНЫ ИНВЕСТИЦИИ В УСТЬ-ИЛИМСКИЙ ДЕРЕВООБРАБАТЫВАЮЩИЙ ЗАВОД
ФПИ «РУСЭНЕРГОИНВЕСТ ГРУПП»	«РУСЭНЕРГОИНВЕСТ ГРУПП»	50	2007	ОСНОВАН БЫВШИМИ МЕНЕДЖЕРАМИ РАО «ЕЭС РОССИИ» ДМИТРИЕМ ЖУРБОЙ И ЛЕОНИДОМ МЕЛАМЕДОМ. СТРАТЕГИЯ — ВЛОЖЕНИЯ В ЭНЕРГЕТИЧЕСКУЮ ОТРАСЛЬ
EARLIER STAGE ALTERNATIVE FUND	RENOVA CAPITAL ADVISORS	30	2008	СТРАТЕГИЯ — ИНВЕСТИЦИИ В ИТ-КОМПАНИИ. ПРОЕКТЫ — СОФТВЕРНАЯ КОМПАНИЯ «ПРОМТ» (ПРОГРАММЫ АВТОМАТИЧЕСКОГО ПЕРЕВОДА)
3. ФОНДЫ РОССИЙСКИХ ПРЯМЫХ И ВЕНЧУРНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ ДЛЯ ВЛОЖЕНИЙ ЗА РУБЕЖОМ				
ФОНД ПРЯМЫХ ИНВЕСТИЦИЙ RAMPLONA II	RAMPLONA CAPITAL MANAGEMENT	1300	2007	ИНВЕСТИЦИЙ ПОКА НЕ СДЕЛАНО
ФОНД «РЕНОВЫ»	AVELAR ENERGY («РЕНОВА»)	1000	2007	СТРАТЕГИЯ — ПОГЛОЩЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЙ, РАБОТАЮЩИХ В СФЕРЕ ПРОИЗВОДСТВА И СБЫТА ЭЛЕКТРОЭНЕРГИИ И ГАЗА. ПРИОБРЕТЕНА ИТАЛЬЯНСКАЯ КОМПАНИЯ ENERGETIC SOURCE SPA
PALA INVESTMENTS HOLDINGS	PALA INVESTMENTS AG	900	2006	ФОНД ОСНОВАН ВЫХОДЦАМИ ИЗ GOLDMAN SACHS И «МЕЧЕЛА». ИНВЕСТИРУЕТ В ГОРНОДОБЫВАЮЩИЕ КОМПАНИИ В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ
ФОНД ПРЯМЫХ ИНВЕСТИЦИЙ RAMPLONA	RAMPLONA CAPITAL MANAGEMENT	450	2005	РАЗНОСТРУКТУРНЫЕ ВЛОЖЕНИЯ. ОБЪЕКТЫ ИНВЕСТИЦИЙ: ФИНСКИЙ ПЕРЕВОЗЧИК ХИМИКАТОВ ADR-NAANPAA, НЕМЕЦКАЯ ЮВЕЛИРНАЯ СЕТЬ AMOR GROUP, ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ БРИТАНСКОЙ КОМПАНИИ JOHNSON MATTEY (ПРОИЗВОДСТВО КЕРАМИКИ), ПРОИЗВОДИТЕЛИ АВТОКОМПОНЕНТОВ OTTO SAUER ASCHENFABRIK И THE HOLLAND GROUP, ФИНСКИЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ОБОРУДОВАНИЯ ELEMATIC GROUP. ВЫШЕЛ ЧЕРЕЗ IPO ИЗ ЧЕШСКОЙ КОМПАНИИ — ПРОИЗВОДИТЕЛЯ СИНТЕТИЧЕСКИХ ТКАНЕЙ REGAS NONWOVENS
CORAL/ SISTEMA STRATEGIC FUND	CORAL MANAGEMENT	75	2007	ВЕНЧУРНЫЙ ФОНД. СТРАТЕГИЯ — ВЛОЖЕНИЯ В ЗАРУБЕЖНЫЕ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫЕ КОМПАНИИ, РАЗРАБАТЫВАЮЩИЕ ПРОДУКТЫ И УСЛУГИ, ПОЛЕЗНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯМ АФК «СИСТЕМА». ИНВЕСТИЦИИ — 15% В ПОЛЬСКОЙ КОМПАНИИ FON (МЕЖДУНАРОДНАЯ СЕТЬ WI-FI)
4. ФОНДЫ НЕДВИЖИМОСТИ				
TRIGRANIT (ВЕНГРИЯ)	TRIGRANIT DEVELOPMENT CORPORATION	7000	2007	ОРГАНИЗОВАН АВСТРИЙСКОЙ IMMOEAST AG И ГРУППОЙ ЧАСТНЫХ ИНВЕСТОРОВ ИЗ ЕВРОПЫ. ФОНД ПРИОБРЕЛ 50% КОМПАНИИ «ТОРГОВЫЙ КВАРТАЛ», РЕАЛИЗУЮЩЕЙ ДЕВЕЛОПЕРСКИЕ ПРОЕКТЫ В НАБЕРЕЖНЫХ ЧЕЛНАХ, НИЖНЕМ НОВГОРОДЕ, ОМСКЕ И ПОДМОСКОВНОМ ДОМОДЕДОВЕ
QUINN PROPERTY FUND	QUINN PROPERTY MANAGEMENT	5200	2007	ФОНД СОЗДАН ИРЛАНДСКИМ МИЛЛИАРДЕРОМ ШОНОМ КВИНОМ. СТРОИТ СКЛАДСКОЙ КОМПЛЕКС ПОД КАЗАНЬЮ (230 ТЫС. КВ. М). ПЛАНИРУЕТ ПОКУПАТЬ И СТРОИТЬ В РОССИИ ТОРГОВЫЕ ЦЕНТРЫ
MORGAN STANLEY'S SPECIAL SITUATIONS FUND III	MORGAN STANLEY	3600	2006	ПОКУПКА МИНОРИТАРНЫХ ДОЛЕЙ АКЦИЙ У ДЕВЕЛОПЕРСКИХ КОМПАНИЙ RVI HOLDINGS И RGI INTERNATIONAL, А ТАКЖЕ В РЕГИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТАХ КОМПАНИИ «РОСЕВРОДЕВЕЛОПМЕНТ»
ИПГ «ЕВРАЗИЯ» (КАЗАХСТАН)	«ЕВРАЗИЯ ЛОГИСТИК»	3000	2007	ФОНД ПРИНАДЛЕЖИТ АКЦИОНЕРАМ БАНКА «ТУРАНАЛЕМ». СТРОИТЕЛЬСТВО ДО 2011 ГОДА 16 ЛОГИСТИЧЕСКИХ КОМПЛЕКСОВ (5 МЛН КВ. М) В РОССИИ (ЛИПЕЦК, РОСТОВ-НА-ДОНУ, САМАРА, НИЖНИЙ НОВГОРОД), КАЗАХСТАНЕ И НА УКРАИНЕ. СОВМЕСТНЫЕ ПРОЕКТЫ С КАЗАХСКИМ ФОНДОМ «КАЗЫНА» (\$500 МЛН) И СИНГАПУРСКИМ CAPITALAND (\$200 МЛН)
MEINL EUROPEAN LAND (АВСТРИЯ)	MEINL EUROPEAN LAND	3000	2004	ФОНД ВЛОЖИЛ В ДЕЙСТВУЮЩИЕ И СТРОЯЩИЕСЯ В РОССИИ ТЦ ОКОЛО \$1 МЛРД. В ПОРТФЕЛЕ 16 ПРОЕКТОВ — В МОСКВЕ, САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ, КАЗАНИ, ЕКАТЕРИНБУРГЕ, ОМСКЕ, ПЯТИГОРСКЕ И ДРУГИХ ГОРОДАХ
MOORE CAPITAL FUND	MOORE CAPITAL MANAGEMENT	2000	2006	АМЕРИКАНСКИЙ ХЕДЖ-ФОНД. ПРИОБРЕЛ 20% АКЦИЙ КОМПАНИИ «РОСЕВРОДЕВЕЛОПМЕНТ»
FLEMING FAMILY & PARTNERS RUSSIA REAL ESTATE FUND	FLEMING FAMILY & PARTNERS RUSSIA REAL ESTATE	1150	2003	ВЛОЖЕНИЯ В КОММЕРЧЕСКУЮ НЕДВИЖИМОСТЬ. ПОКУПКА У КОМПАНИИ PINK LOGISTICS СКЛАДСКОГО КОМПЛЕКСА КЛАССА А (САНКТ-ПЕТЕРБУРГ), У КОМПАНИИ COALCO — ТОРГОВО-ОФИСНОГО ЦЕНТРА КЛАССА А В МОСКВЕ. ПРИОБРЕТЕН СКЛАДСКОЙ ТЕРМИНАЛ В ПОДМОСКОВЬЕ
RUTLEY RUSSIA PROPERTY FUND	KNIGHT FRANK И GVA SAWYER	1000	2007	\$700 МЛН ИЗ \$1 МЛРД — ЗАЕМНЫЕ СРЕДСТВА. СТРАТЕГИЯ — ИНВЕСТИРОВАНИЕ В ГОТОВЫЕ И СТРОЯЩИЕСЯ ОФИСНЫЕ ЦЕНТРЫ, ТОРГОВЫЕ И СКЛАДСКИЕ КОМПЛЕКСЫ В МОСКВЕ, САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ И РЕГИОНАЛЬНЫХ ЦЕНТРАХ. ПРОЕКТЫ — ПОКУПКА АВТОСАЛОНА И ДИЛЕРСКОГО ЦЕНТРА В АПРЕЛЕВКЕ (МОСКОВСКАЯ ОБЛАСТЬ) У КОМПАНИИ «М-ПРОМСЕРВИС»

НАЗВАНИЕ ФОНДА	УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ	РАЗМЕР, МЛН \$	ГОД **	НАПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ, ОСНОВНЫЕ ПРОЕКТЫ
LONDON & REGIONAL PROPERTIES (L&RP)	LONDON & REGIONAL PROPERTIES	1000	2006	СТРОИТЕЛЬСТВО МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНОГО КОМПЛЕКСА НА КИЕВСКОМ ШОССЕ (МОСКВА). ПОКУПКА У ХОЛДИНГА «ЛЕНСПЕЦСУ» СТРОЯЩЕЙ ГОСТИНИЦЫ (САНКТ-ПЕТЕРБУРГ). СОВМЕСТНО СО ШВЕДСКОЙ УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИЕЙ CENTRUM GROUP СТРОИТЕЛЬСТВО СЕМИ ТРГОВЫХ ЦЕНТРОВ CENTRUM PARK (\$300 МЛН)
APOLLO REAL ESTATE I FUND II	APOLLO REAL ESTATE ADVISORS	500	2003	ПЕРВЫМ ПРОЕКТОМ ФОНДА В РОССИИ СТАЛА ПОКУПКА У METRO GROUP ТРГОВОГО ЦЕНТРА В ПОДМОСКОВНЫХ КОТЕЛЬНОИКАХ (\$100 МЛН)
BLACK EARTH FARMING	BLACK EARTH FARMING	500	2007	ВЛАДЕЛЬЦЫ ФОНДА — ШВЕДСКИЕ КОМПАНИИ INVESTMENT AB KINNEVIK И VOSTOK NAFTA INVESTMENT. ПРИОБРЕТАЕТ СЕЛЬХОЗУГОДЬЯ В РОССИИ И НА УКРАИНЕ. ВЛАДЕЕТ ОКОЛО 300 ТЫС. ГА ЗЕМЛИ В ЦЕНТРАЛЬНОЙ РОССИИ
BV DEVELOPMENT	BARING VOSTOK RETAIL	500	2007	ДЕВЕЛОПЕРСКАЯ «ДОЧКА» УК BVSP, ОДНАКО ФИНАНСИРУЕТСЯ ОТДЕЛЬНО ОТ BVSP. СТРАТЕГИЯ — ИНВЕСТИРОВАНИЕ В СТРОИТЕЛЬСТВО ТЦ В ГОРОДАХ С НАСЕЛЕНИЕМ СВЫШЕ 500 ТЫС. ЧЕЛОВЕК. ПЕРВЫЙ ПРОЕКТ — СТРОИТЕЛЬСТВО ТРГОВО-ДЕЛОВОГО ЦЕНТРА В КРАСНОДАРЕ
AIG EUROPEAN REAL ESTATE FUND	AIG GLOBAL REAL ESTATE	400	2005	ПОКУПКА ПРИ УЧАСТИИ DEUTSCHE BANK У КОМПАНИИ CAPITAL PARTNERS ТРЕХ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПАРКОВ В ПОДМОСКОВЬЕ (1 МЛН КВ. М)
EVLI PROPERTY INVESTMENT RUSSIA I (EPI)	EVLI PROPERTY INVESTMENTS	400	2007	СТРАТЕГИЯ — ИНВЕСТИЦИИ В КОММЕРЧЕСКУЮ НЕДВИЖИМОСТЬ МОСКВЫ И САНКТ-ПЕТЕРБУРГА. ЕРІ СОВМЕСТНО С ФИНСКИМ КОНЦЕРНОМ YIT ПЛАНИРУЕТ ИНВЕСТИРОВАТЬ 420 МЛН ЕВРО В СТРОИТЕЛЬСТВО ЛОГИСТИЧЕСКОГО ТЕРМИНАЛА GREENSTATE В ЛЕНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ. ФОНД ПРИОБРЕЛ 14% АКЦИЙ ФАБРИКИ «ПЕРВОМАЙСКАЯ ЗАРЯ»
IMMOEAST (АВСТРИЯ)	IMMOEAST	330	2007	ПОКУПКА В МОСКВЕ ДВУХ ТРГОВЫХ ЦЕНТРОВ «ЗОЛОТОЙ ВАВИЛОН» И ТРГОВОГО ЦЕНТРА «ПЯТАЯ АВЕНЮ». СТРОИТЕЛЬСТВО ТРГОВОГО ЦЕНТРА ПЛОЩАДЬЮ 240 ТЫС. КВ. М В РОСТОКИНЕ
MARBLETON PROPERTY FUND	ALFA CAPITAL/ JER PARTNERS	321	2007	ПРОЕКТЫ — ТРГОВЫЙ КОМПЛЕКС В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ, АВТОДИЛЕРСКИЙ ЦЕНТР В МОСКВЕ, ПРОЕКТ ОФИСНОГО КОМПЛЕКСА В ПОДМОСКОВЬЕ
DA VINCI CIS REAL ESTATE FUND	DA VINCI CAPITAL MANAGEMENT	300	2008	ПРОЕКТЫ КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ, НИЖНЕМ НОВГОРОДЕ (ОФИСЫ), КАЛИНИНГРАДЕ И НОВОСИБИРСКЕ (ГОСТИНИЦЫ)
WHITEHALL STREET REAL ESTATE FUNDS	GOLDMAN SACHS	300	2006	СОЗДАН КОМПАНИЯМИ GOLDMAN SACHS, АФК «СИСТЕМА» И ГК «РЕНОВА». ИНВЕСТИЦИИ В ОФИСНЫЕ КОМПЛЕКСЫ КЛАССА А
RAVEN RUSSIA	THE RAVEN GROUP	266	2005	ВЛОЖЕНИЯ В КОММЕРЧЕСКУЮ НЕДВИЖИМОСТЬ. СКЛАДСКИЕ ТЕРМИНАЛЫ «КУЛОН» И «КУЛОН-БАЛТИЯ», СКЛАДСКОЙ КОМПЛЕКС «КРЕКШИНО», ЛОГИСТИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС В ПОДМОСКОВЬЕ (Г. КЛИМОВСК). СТРОИТ СОВМЕСТНО С ТУРЕЦКИМ ДЕВЕЛОПЕРОМ EGL HOLDINGS ЛОГИСТИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС КЛАССА А РЯДОМ С АЭРОПОРТОМ ШЕРЕМЕТЬЕВО (\$56 МЛН). СТРАТЕГИЯ — СТРОИТЕЛЬСТВО В КРУПНЕЙШИХ ГОРОДАХ РОССИИ И БЕЛОРУССИИ ОКОЛО 1 МЛН КВ. М СКЛАДОВ КЛАССА А
ФОНД ВТБ И КАНАДСКОЙ SITQ	BTB/ SITQ	200	2008	ИНВЕСТИЦИЙ ПОКА НЕ СДЕЛАНО
UCP REAL ESTATE FUND	UNITED CAPITAL PARTNERS	200	2006	НЕТ ДАННЫХ
ACCENT RUSSIA OPPORTUNITY FUND	ACCENT REAL ESTATE INVESTMENT MANAGERS	150	2007	ФОНД СОЗДАН ЭКС-ВЛАДЕЛЬЦЕМ СЕТИ «КОПЕЙКА» АЛЕКСАНДРОМ САМОНОВЫМ. ПРОИНВЕСТИРОВАНО \$105 МЛН. ПРОЕКТЫ — ПОСЕЛОК «МИЛЛЕНИУМ» В ЯРОСЛАВСКОЙ ОБЛАСТИ
EASTERN PROPERTY HOLDINGS И ENR RUSSIA INVEST	MCTRUSTCO	150	2004	ОБЪЕКТЫ ВЛОЖЕНИЙ: ЧАСТЬ НЕДВИЖИМОСТИ СЕТИ «МОСМАРТ», ОФИСНЫЕ КОМПЛЕКСЫ «РОМАНОВ ДВОР-2» И «БЕРЛИНСКИЙ ДОМ»
HEITMANN RUSSIA PROPERTY PARTNERS	HEITMANN	150	2008	УЧРЕДИТЕЛИ ФОНДА — GENERAL ELECTRIC REAL ESTATE, HEITMANN И ЕБРР. СТРАТЕГИЯ — ВЛОЖЕНИЯ ВО ВСЕ СЕГМЕНТЫ РЫНКА НЕДВИЖИМОСТИ КРОМЕ ГОСТИНИЦ
5. ВЕНЧУРНЫЕ ФОНДЫ				
РОССИЙСКАЯ КОРПОРАЦИЯ НАНОТЕХНОЛОГИЙ (РОСНАНОТЕХ)	ГК «РОСНАНОТЕХ»	5416	2007	ОБЪЕМ ФОНДА — 130 МЛРД РУБ. СРОК ИНВЕСТИРОВАНИЯ — ПЯТЬ ЛЕТ. ГОСУДАРСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ, УЧРЕЖДЕННАЯ В ИЮЛЕ 2007 ГОДА СПЕЦИАЛЬНЫМ ФЕДЕРАЛЬНЫМ ЗАКОНОМ. ПОКА ПРОФИНАНСИРОВАН ЛИШЬ ОДИН ПРОЕКТ ПО ВЫПУСКУ «НАНОПОЗИЦИОНЕРА» ДЛЯ ОСОБО ТОЧНОЙ РЕЗКИ ХРУПКИХ МАТЕРИАЛОВ
РОССИЙСКАЯ ВЕНЧУРНАЯ КОМПАНИЯ (РВК)	РВК	375	2006	«ФОНД ФОНДОВ», СОЗДАННЫЙ ПО ИНИЦИАТИВЕ МЭРТ, УЖЕ ПОТРАТИЛ НА ВЫКУП 49% В РАЗЛИЧНЫХ ИНВЕСТИЦИОНАХ 3 МЛРД РУБ.; В ЭТОМ ГОДУ СОБИРАЕТСЯ ВЛОЖИТЬ 9 МЛРД РУБ.
РОСИНОКОМИНВЕСТ	ОАО «РОСИНОКОМИНВЕСТ»	121	2007	ОБЪЕМ ФОНДА — 2,9 МЛРД РУБ. (ПОЛОВИНА ЭТИХ СРЕДСТВ БЮДЖЕТНЫЕ). ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ФОНД, СОЗДАННЫЙ ПО ИНИЦИАТИВЕ МИНИНФОРМСВЯЗИ. ИНВЕСТИЦИЙ ПОКА НЕ СДЕЛАНО. СТРАТЕГИЯ — ВЛОЖЕНИЯ В КРУПНЫЕ ИТ-КОМПАНИИ С ВЫРУЧКОЙ ОТ \$40 МЛН
ВТБ — ФОНД ВЕНЧУРНЫЙ	ВТБ — УПРАВЛЕНИЕ АКТИВАМИ	115	2006	ОБЪЕМ ФОНДА — 3 МЛРД РУБ. ПРОИНВЕСТИРОВАННЫЕ ПРОЕКТЫ — ХОСТИНГ-ПРОВАЙДЕР «МАСТЕРХОСТ», СОФТВЕРНАЯ КОМПАНИЯ «Б.С.ГРАФИКА»
ЗПИФ «БИОПРОЦЕСС КАПИТАЛ ВЕНЧУРС»	BIOPROCESS CAPITAL PARTNERS	108	2006	ОБЪЕМ ФОНДА — 2,8 МЛРД РУБ. ДАННЫЕ ОБ ИНВЕСТИЦИЯХ ОТСУТСТВУЮТ. СТРАТЕГИЯ — ВЛОЖЕНИЯ В МЕДИЦИНУ И БИОТЕХНОЛОГИИ
BESSEMER VENTURE FUND	BESSEMER VENTURE FUND	100	2008	СТАРЕЙШИЙ ВЕНЧУРНЫЙ ФОНД США. ОБЪЕКТЫ ИНВЕСТИЦИИ В РОССИИ — ИНТЕРНЕТ-ПРОВАЙДЕР «ИНТЕРНЕТ-ПРЕСТИЖ» (ТРГОВАЯ МАРКА «ЭНФОРТА»; ФОНД «ВОШЕЛ» В КОМПАНИЮ ПОСЛЕ ЕБРР И ВВРС), СОФТВЕРНАЯ ФИРМА ACRONIS
OPENVIEW VENTURE FUND	OPENVIEW VENTURE PARTNERS	90	2006	ОБЪЕКТЫ ВЛОЖЕНИЙ — СОФТВЕРНЫЕ КОМПАНИИ ACRONIS И VEEAM SOFTWARE, ПОИСКОВАЯ СИСТЕМА QUINTURA, РАЗРАБОТЧИК СИСТЕМ БЕЗОПАСНОСТИ AMUST SOFTWARE. ИНВЕСТИРУЕТ СРЕДСТВА ВМЕСТЕ С ФОНДОМ АВРТ
ВЕНЧУРНЫЙ ФОНД «РУССКИЕ ТЕХНОЛОГИИ»	«РУССКИЕ ТЕХНОЛОГИИ»	50	2004	ПРОИНВЕСТИРОВАННЫЕ ПРОЕКТЫ — КОМПАНИИ ULTRA MOTOR (АЛЬТЕРНАТИВНАЯ ЭНЕРГЕТИКА), PBS LASERS И WOSTEC (ОПТОЭЛЕКТРОНИКА), YUITES TECHNOLOGIES (НЕФТЕХИМИЯ), UNT (СЕТИ WIMAX), SJ LABS (VOIP). СОВМЕСТНО С INTEL CAPITAL И ВВРС ОСУЩЕСТВЛЕНЫ ВЛОЖЕНИЯ В КОМПАНИЮ «ЭЛЕКТРОКОМ» (ИНТЕРНЕТ-ДОСТУП ПО ЭЛЕКТРИЧЕСКИМ СЕТЯМ); ИНВЕСТИЦИИ В УКРАИНСКУЮ СЕТЬ WIMAX ALTERNER
ORADELL	ORADELL CAPITAL (IBS)	50	1999	ИНВЕСТИЦИИ В КОМПАНИИ MESHNETICS (МОДУЛИ ДЛЯ СЕНСОРНЫХ СЕТЕЙ), NEWSPAPERDIRECT (СИСТЕМА РАСПРОСТРАНЕНИЯ ГАЗЕТ), «ЯНДЕКС»
MARTINSON TRIGON	AS MARTINSON TRIGON VENTURE PARTNERS	42	2005	ОБЪЕМ ИНВЕСТИЦИЙ В РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ — 30 МЛН ЕВРО. ВЛОЖЕНИЯ В СОФТВЕРНУЮ КОМПАНИЮ INVISIBLE CRM
МОСКОВСКИЙ ВЕНЧУРНЫЙ ФОНД	УК «АЛЬЯНС РОСНО УПРАВЛЕНИЕ АКТИВАМИ»	31	2006	ОБЪЕМ — 800 МЛН РУБ. ПРОИНВЕСТИРОВАНО ОКОЛО 10 ПРОЕКТОВ («КОНТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ», «МОБИЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ», «КРИС КЕЙД», РАЗРАБОТЧИК КОМПОЗИТНЫХ МАТЕРИАЛОВ «МИКРОБОР»)
DIGITAL SKY TECHNOLOGIES	NCH ADVISORS	30	2002	ИНВЕСТИЦИИ В КОМПАНИИ PORT.RU (ВЛАДЕЛЕЦ ИНТЕРНЕТ-ПОРТАЛА MAIL.RU), ИНТЕРНЕТ-РЕКРУТЕРА HEADHUNTER.RU, КОМПАНИЮ «ИНТЕРНЕТ-ПРОЕКТЫ» (ВЛАДЕЛЕЦ СЕРВИСА ЭЛЕКТРОННЫХ ПОЧТОВЫХ РАССЫЛОК SUBSCRIBE.RU), СОЦИАЛЬНУЮ СЕТЬ ONE В ЛАТВИИ; СОВМЕСТНО С ГРУППОЙ «РУССКИЕ ФОНДЫ» ВЛОЖЕНЫ СРЕДСТВА В ОПЕРАТОРА ЭЛЕКТРОННОЙ В2В-ТРГОВЛИ «ЦЕНТР РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ». ПРОДАЛ ЧАСТЬ MAIL.RU ХОЛДИНГУ NASPERS
ВЕНЧУРНЫЙ ФОНД «РУССКИЕ ТЕХНОЛОГИИ — INFINITY»	«РУССКИЕ ТЕХНОЛОГИИ»	10	2007	ВТОРОЙ ФОНД «АЛЬФА-ГРУПП», СОЗДАННЫЙ СОВМЕСТНО С ИЗРАИЛЬСКОЙ ВЕНЧУРНОЙ УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИЕЙ INFINITY. ИНВЕСТИЦИЙ ПОКА НЕ ОСУЩЕСТВЛЯЛИСЬ
РОССИЙСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ФОНД I	RTF MANAGEMENT	10	1995	СТАРЕЙШИЙ ВЕНЧУРНЫЙ ФОНД. ПРОЕКТЫ — «ЛЮМЭКС-МАРКЕТИНГ» (РАЗРАБОТКА АНАЛИТИЧЕСКОГО ОБОРУДОВАНИЯ), «ИНСТИТУТ СЕТЕВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ» (ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ СИСТЕМ БЕЗОПАСНОСТИ)
AVRT VENTURE FUND	AVRT VENTURE PARTNERS	10	2006	СТРАТЕГИЯ — УЧАСТИЕ В ВЫСОКТЕХНОЛОГИЧНЫХ СТАРТАПАХ В РОССИИ И СНГ. ФОНД ОСУЩЕСТВЛЯЕТ ИНВЕСТИЦИИ ВМЕСТЕ С ЗАПАДНЫМИ ВЕНЧУРНЫМИ ФОНДАМИ. ПРОЕКТЫ: ВЛОЖЕНИЯ В СОФТВЕРНЫЕ КОМПАНИИ ACRONIS, INVISIBLECRM, AUTOMATEDQA, AMUST SOFTWARE, VEEAM SOFTWARE И ПОИСКОВУЮ СИСТЕМУ QUINTURA
RUSSIAN MEDIA VENTURES	RUSSIAN MEDIA VENTURES	10	2008	ФОНД ПРИНАДЛЕЖИТ ВЕНЧУРНОМУ КАПИТАЛИСТУ ПИТЕРУ ГЕРВИ И АКЦИОНЕРАМ «ВИДЕО ИНТЕРНЕТШНЛ». ПРОЕКТЫ — ИНТЕРНЕТ-ИНКУБАТОР INVENTURE RMV, ПОРТАЛ TOP4TOP

* НЕ УЧИТЫВАЛИСЬ КРУПНЫЕ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЕ ГРУППЫ

** ГОД ФОРМИРОВАНИЯ ФОНДА ИЛИ НАЧАЛА ЕГО ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РОССИИ

ИСТОЧНИК: ДАННЫЕ УК ФОНДОВ, СООБЩЕНИЯ СМИ

КОНСОЛИДАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ С УЧАСТИЕМ ФОНДОВ ПРЯМЫХ ИНВЕСТИЦИЙ ЗАХВАТИЛИ МНОЖЕСТВО ОТРАСЛЕЙ — ОТ РИТЕЙЛА И ТЕЛЕКОМА ДО ФИНАНСОВОГО СЕКТОРА И ИТ. **текст: Юлиана Петрова**

Сборочный конвейер

Ветераны рынка прямых инвестиций нередко сокрушаются, что в свое время упустили шанс консолидировать ряд многообещающих отраслей — например, сектор пивных бутылок.

В начале 2000-х годов в Смоленском фонде ЕБРР был завод «Ситал», у Norum — Покровский стекольный завод, у фонда Agribusiness — Анопинский. Если бы фонды возглавили консолидацию, на стекольном рынке появился бы крупнейший игрок, что полностью изменило бы картину отрасли. Однако такой сценарий был невозможен — у фондов не было ни денег, ни опыта, да и многие активы оказывались в портфеле чисто случайно.

За пять лет рынок прямых инвестиций прошел несколько стадий развития — от объединения случайно оказавшихся у инвестиционных групп и фондов «осколков приватизации» — со всеми вытекающими проблемами в виде саботажа менеджмента и тяжб с миноритариями — до продуманной скупки дополняющих друг друга активов. Конечно, любой фонд мечтает поучаствовать в таких объединениях, где не требуется долго растить и оптимизировать активы. Купил — продай заинтересованному приобретателю, а он пусть уже сам занимается перелопачиванием организационной структуры и выстраиванием бизнес-схем.

Однако так получается не всегда. Сегодня основное, что сдерживает объединительные процессы, не дефицит денег, а нехватка квалифицированных кадров.

Правда, фонды уже научились выходить из положения, кооперируясь с партнерами, имеющими опыт работы в кон-

кретной отрасли — либо с другим фондом, либо с игроком из этой отрасли.

«Секрет фирмы» отобрал несколько проектов консолидации, где участвовали фонды. В каждом из них влияние фонда проявлялось по-разному. В одних, чтобы нарастить стоимость объединенной компании, инвесторам приходилось подгонять компании друг к другу. Это случай «Сладко» и Baring Vostok Capital Partners. В других фонды вовремя угадывали благоприятную тенденцию и просто «садились на нужный поезд» — как в случае с «Национальными телекоммуникациями» и Delta Private Equity Partners или же с консолидацией Инвестбанка. В третьих

тельные доходы, нежели компании, откормленные естественным путем. К тому же кризис ликвидности изменил менталитет игроков рынка прямых инвестиций: если три года назад важнейшим показателем были высокие темпы роста, то сегодня на первый план вышли размер бизнеса и его прибыльность. Это ли не благоприятная почва для консолидации?

Поэтому активность «сборщиков активов» в ближайшие годы только возрастет. Особенно много таких проектов появится в сильно фрагментированных секторах финансовых услуг и информационных технологий. А вот интерес фондов к роз-

Кризис ликвидности изменил менталитет игроков рынка прямых инвестиций: если три года назад важнейшим показателем были высокие темпы роста, то сегодня — размер бизнеса и его прибыльность

фонды выступали в роли «кошельков», стабильно насыщающих свои активы деньгами, — например, в страховом проекте с участием Troika Capital Partners.

Но все те, кто уже прошел через объединительные эпопеи, признают: консолидация ради консолидации бессмысленна. Если есть возможность, добавив денег, обеспечить органический рост одной компании — проще пойти этим путем. «Конкурентов покупают, когда рынок находится на стадии насыщения и потенциал естественного роста исчерпан», — полагает партнер фонда BVCP **Андрей Костяшкин**.

Но все же объединенные активы приносит инвесторам куда более соблазни-

тельной торговле неминуемо спадет. Консолидация консолидацией, но потенциальному покупателю — крупному ритейлеру сегодня целесообразнее самому купить бизнес либо создать его с нуля, нежели переплачивать фондам.

Ну и, конечно, произойдет укрупнение сделок: фонды осознали, что трудоемкость консолидации больших и маленьких компаний примерно одинакова, а вот отдача от крупномасштабных комбинаций гораздо больше. «Хорошо, когда можно взять и положить в одну сделку \$200 млн. На малом уровне делать консолидацию смешно», — резюмирует глава Icon Private Equity **Кирилл Дмитриев**.



АННА МУЗЫКА

Фонды охотно осваивают нефтесервисный сектор, процветающий благодаря заоблачным ценам на нефть.

Буровые для коллекции

Фонд East Star Diversity Fund объемом \$200 млн, управляемый компанией CentreInvest Capital Partners, сделал вложения в нефтесервисные предприятия своей стратегией. Этот сектор — самый быстро растущий в нефтяной отрасли и вместе с тем находится на обочине большой политики. Фонд уже владеет долями в буровых и геологоразведочных компаниях: «Северной экспедиции» и VendGeo, а также в Frontier Oil Services, занимающейся капитальным ремонтом скважин.

«Северная экспедиция» и Frontier Oil, можно сказать, являются детищами фонда. Первая образовалась путем слияния сервисного предприятия, отпочковавшегося от одноименной нефтяной компании (в свою очередь, отделившейся от «Удмуртнефти»), и двух аналогичных предприятий, приобретенных на деньги CentreInvest.

В этом бизнесе конкурентным преимуществом является современное оборудование, и компания с лучшим техническим оснащением может взять измором и потом купить предприятия со слабой технической базой — вместе с их портфелями заказов. Первым делом CentreInvest помог «Северной экспедиции» через «ВТБ-лизинг» привлечь финансирование для покупки 30 буровых машин. Теперь «Северная экспедиция» надеется увеличить выручку с \$90 млн (2007 год) до \$300 млн. В конце 2007-го CentreInvest организовал частное размещение «дочки», и в компанию «вошли» Renaissance pre-IPO Fund и два хедж-фонда. И правильно сделали: фонды, которые во время двух частных размещений стали миноритариями «Интегры», заработали больше 100% годовых, продав свои бумаги во время IPO.



АННА МУЗЫКА

Когда идет консолидация стратегических активов крупными игроками, небольшие фонды-попутчики тоже могут заработать — если вовремя угадают, что нужно сильным мира сего.

Контент влияния

Отдельный оператор кабельного ТВ — всего лишь локальный бизнес-проект, а объединение нескольких операторов — уже источник влияния, за обладание которым государственные и частные компании готовы платить высокую цену. Поэтому инвестиционная компания «Нафта Москва» Сулеймана Керимова не пожалела на скупку операторов кабельного ТВ в Москве, Санкт-Петербурге, Московской области, Екатеринбурге и Новосибирске около \$300 млн. «Мостелеком» Керимов купил у московского правительства, «Макомнет» — у опальной группы «Менатеп», «Национальные кабельные сети» — у Олега Дерипаски. В итоге получился крупнейший в России кабельный конгломерат «Национальные телекоммуникации» (НТК) с 6 млн абонентов, прежде всего в Москве и Петербурге. Столь лакомый актив, точнее, заложный в нем потенциал, оказался в центре внимания крупнейших медийных компаний. Хотя злые языки поговаривали, что большинство активов НТК не работает или нуждается в значительных инвестициях. Кульминацией стала продажа НТК за \$1,5 млрд холдингу «Национальная медиagruppa» (принадлежащему банку «Россия», «Северсталь-групп», «Сургутнефтегазу» и «Согазу»), а также нескольким госбанкам.

Самое интересное в этой истории, что в выигрыше оказался не только Керимов, но и фонд прямых инвестиций Delta Pri-

vate Equity Partners (DPER). Управляющий фондом Кирилл Дмитриев сделал ставку на то, что кабельным ТВ рано или поздно заинтересуются олигархи. Сначала DPER вложил \$5 млн в 25% компании «Национальные кабельные сети» (НКС), занимающей монопольное положение в Петербурге. А через год продал свой пакет уже за \$25 млн. Но раз покупатели заинтересовались кабельными сетями, значит они станут вкладываться и в разработчиков программ для кабельного ТВ. И дальновидный Кирилл Дмитриев в 2006 году вложил несколько миллионов в телекомпанию «Новый выбор» (производящую платные телеканалы «Совершенно секретно» и «Парк развлечений»), а также в Netville, занимающуюся сборкой и обработкой платного контента для пользователей широкополосного доступа в интернет.

Эти проекты не оставили равнодушными амбициозных владельцев кабельных сетей. В один прекрасный день ими заинтересовался Сулейман Керимов. В конце 2007 года стало известно, что DPER и «Национальные телекоммуникации» договорились о взаимовыгодном обмене: Кирилл Дмитриев передаст НТК «Новый выбор» и Netville, а взамен получит около 3% НТК. Дмитриев вышел из НТК одновременно с Сулейманом Керимовым, втрое умножив свои инвестиции за год. И успешно сыграл в свою игру в крупнейшей сделке за всю историю российского рынка кабельного ТВ.



Кондитерский проект «Сладко» фонда Baring Vostok Capital Partners (BVCP) интересен тем, что был первой попыткой консолидации активов в России с участием фондов.

Шоколад с горчинкой

Посидев несколько лет в акционерах кондитерских фабрик «Конфи» (Екатеринбург), «Волжанка» (Ульяновск) и «Заря» (Казань), BVCP решил объединить эти предприятия в холдинг с общим брэндом. Во всем мире кондитерская отрасль консолидирована, говорит партнер BVCP **Андрей Костяшкин**, а в России чуть ли не в каждом облцентре была кондитерская фабрика. В Москве доминировали столичные компании, а вот рынки Урала и Поволжья, где находились фабрики, были фрагментированными. Словом, идея консолидации трех разрозненных фабрик в объединение с единой маркетинговой, закупочной и сбытовой политикой лежала на поверхности. Так в 2001 году возник про-

ект «Сладко». Всего BVCP вложил в капитал «Сладко» около \$35 млн, потраченных на выкуп существующих акций фабрик и новых допэмиссий. По тогдашним временам цель казалась амбициозной — вывести холдинг на оборот \$150 млн и на второе место в России после Nestle.

Однако объединительная инициатива BVCP сразу встретила сопротивление миноритариев самого прибыльного актива — ульяновской фабрики «Волжанка» во главе с инвестфондом Hermitage Capital Management. Они протестовали против включения в холдинг убыточной «Зари», утверждая, что объединение существует исключительно за счет «Волжанки», которая была прибыльной даже в годы кризи-

са. Возмущались миноритарии и тем, что «рулить» новой компанией BVCP пригласил топ-менеджера с «Зари». Под их давлением BVCP в 2003 году продал «Зарю» как нерентабельный актив и назначил директором выходца из Coca-Cola **Гарри Уилсона**. В итоге получилось и единую систему дистрибуции отстроить, и долю «Сладко» на российском рынке поднять до плановых 10%. Впрочем, до 2004 года вывести «Сладко» на безубыточность новому менеджменту не удалось. Затем управляющие поняли, что для дальнейшего роста нужны серьезные инвестиции в производственные мощности, к чему фонд готов не был. И в 2004 году BVCP продал свою долю в «Сладко» норвежскому кондитерскому концерну Orkla. По оценкам экспертов, норвежский стратег заплатил за пакет около \$90 млн. С точки зрения фонда выход оказался вполне успешным: BVCP не только достойно расстался с хлопотным активом, но и затраты окупил.

Уже год Troika Capital Partners трудится над созданием холдинга «Региональный альянс». Если мегапроект реализуется хотя бы наполовину, от иностранных покупателей не будет отбоя.

Дистанция для стайера

В прошлом году Troika Capital Partners купила контрольные пакеты в девяти мелких страховых компаниях в регионах и начала формировать из них холдинг «Региональный альянс». На эти цели инвестфонд выделил \$150 млн. ТСП планирует построить универсальный страховой холдинг, который бы через пять лет занял 10% рынка. Глава «Тройки Диалог» **Рубен Варданян** заявил, что для «Тройки» это инвестиция, из которой фонд выйдет либо продав холдинг зарубежному страховщику, либо через IPO. Синергия очевидна: единое перестраховочное покрытие для всех участников холдинга, единые стандарты андеррайтинга, урегулирования убытков и кадрового делопроизводства. Самое главное — дочерние компании смогут принимать на себя больше рисков (иными словами, заключать с клиентами более крупные договоры), а также развивать новые страховые услуги.

Кризис ликвидности расстроил планы «Тройки» — в смете наметился перерасход средств. Из-за проблем с формированием структуры управления своей должностью, как рассказывали инсайдеры, лишился директор «Регионального альянса» **Зенон Олбрис**. Объединить разнородных региональных страховщиков воедино —

все равно что делать проект федерального уровня с нуля, говорили эксперты. Инвесторов сложности не смутили: недавно «Тройка» договорилась с РЖД о покупке 48% кэптивного страховщика ЖАСО.

Идея консолидации страхового сектора близка управляющим фондов. Некоторое время тому назад стало известно, что инвесткомпания Genesis Capital, основанная экс-владельцем «Стандарт резерва» **Виктором Юном**, вместе с группой «Русские фонды» и Russia Partners тоже будет строить страховой холдинг, в котором Genesis и «Русские фонды» получат по 25%, а Russia Partners — 50%. В него войдут перестраховочная компания «Находка Ре», ТИТ, «Компаньон» и «Русские страховые традиции». Цель та же: объединить, унифицировать и продать. Ключевое условие нормального воплощения этих планов в жизнь — финансовая выносливость инвесторов. Российский рынок расколот на горстку лидеров, не нуждающихся в средствах, и всех остальных — между ними пропасть. Если фонды помогут мелким портфельным компаниям эту пропасть перескочить, объединенная компания будет расти и укрупняться. Тогда западные ритейловые страховщики не пожалеют денег на покупку консолидированного игрока.



Инвестбанк объединил четыре мелких банка и вошел в сотню крупнейших кредитных институтов страны. Вместе с фондом «Ренфин» банк разыграет эту карту в ходе IPO.

Четыре по сто

В конце апреля Инвестбанк, образовавшийся путем слияния четырех кредитных организаций группы Конверсбанк — Воронежпромбанка (Воронеж), Гранкомбанка (Екатеринбург), Конверсбанка (Москва) и одноименного Инвестбанка (Калининград), объявил об успешном завершении консолидации. Главный ее итог: если самый крупный из объединяемых банков занимал 126-е место по активам в рейтинге «Интерфакс ЦЭА», то объединенный Инвестбанк с собственным капиталом 3,6 млрд руб. и активами 30 млрд руб. автоматически вошел в число 80 крупнейших банков страны. Теперь готовится к IPO под руководством консультанта ING Bank.

Этого размещения ждут и в фонде «Ренфин» группы «Ренессанс», который с 2006 года методично скупал миноритарные пакеты акций в каждом из банков. «Мы кредитов не давали, но помогали улучшать корпоративное управление, а также привлекать долговое финансирование», — так управляющий директор «Ренфина» **Марина Чекурова** обозначила роль фонда как акционера.

«Ренфин» скопировал подход ЕБРР: тот приобретал доли в небольших банках, занимавших лидирующие позиции в регионах. А еще лучше, если «правильные» банки с диверсифицированными активами и пассивами консолидируются. Объединение Инвестбанка — тот случай, когда четыре единицы в сумме дают пять, говорят аналитики. «Ренфин», претендующий на 16,3% в капитале объединенного Инвестбанка, может заработать на их продаже примерно 100% годовых.



спроси секрет фирмы



РОМАН ГОДУНОВ

Антон ДОРОХОВ
Москва

Найди отличия Каковы принципиальные различия ТЭО, бизнес-плана и инвестиционного меморандума?

Все эти три документа являются необходимыми для привлечения денежных средств. Основные вопросы, на которые должно отвечать технико-экономическое обоснование (ТЭО), — «почему» и «зачем». Для бизнес-плана главным является ответ на вопрос «как». Инвестиционный меморандум содержит полную информацию о предприятии и предлагается потенциальному инвестору, но при этом он не раскрывает сути процессов по получению прибыли, поэтому, как правило, ему предшествует составление бизнес-плана. Бизнес-план — более подробный документ по сравнению с ТЭО и инвестиционным меморандумом, содержащий план действий, который фирме необходимо выполнить для достижения конкретной цели. Он включает маркетинговый, организационный, финансовый планы. Бизнес-план должен раскрыть все вопросы конкретного проекта и не только просчитать финансирование предприятия, но и прогнозировать развитие ситуации: как будет реализована услуга или товар, каковы ее перспективы.

Отличия между бизнес-планом, ТЭО и инвестиционным меморандумом существуют и в сроках разработки документов. Обычно составление бизнес-плана занимает значительно больше времени, чем разработка ТЭО или инвестиционного меморандума.

Есть различия и в источниках финансирования, ради которых составляются эти документы. Инвестиционный меморандум и бизнес-план обычно предлагаются инвестору, который вкладывает свои средства в проект. ТЭО в большинстве случаев составляется для получения кредита в банке.

Александр
Кострома

Охота на крупную дичь

Наш бизнес — курсы английского. Юрица — самые прибыльные клиенты. Как без большого рекламного бюджета выйти на новых корпоративных клиентов?

Обычно решение о корпоративном обучении сотрудников принимают HR-специалисты. Именно они ищут провайдеров, договариваются и организуют обучение. Значит, эйчары — ваша целевая аудитория. Нужно составить список интересующих компаний, найти их контакты. Есть две схемы взаимодействия.

Можно своими силами разработать подробный план для компаний и, обзванивая базу данных, попытаться договориться об организации презентации. В качестве бонуса пообещайте бесплатно протестировать сотрудников, чтобы сразу определить их уровень, советует Вера Старцева, старший

менеджер по рекламе и PR международного языкового центра Language Link. Если для компании «языковой» вопрос актуален, то на презентацию они согласятся. Второй вариант более затратен. На адреса эйчаров рассылаются письма с уникальным предложением: скидкой на обучение, специальными ценами на летний период и т. д. Через некоторое время стоит позвонить и напомнить о себе. У рассылки есть один минус — многие люди выбрасывают письма, не читая, но если интерес есть, то прочтут. Придумайте нестандартное решение — ограниченный рекламный бюджет отлично стимулирует творчество.

Анна
Москва

Ставка на уникальность

У нас магазин подарков в «Перекрестке». Пытаемся делать персональные подарки: слепки детских ножек и ручек, «фамильные дипломы» и т. д. Что еще посоветуете?

«Владельцы магазина специализируются на персонализированных подарках, — говорит директор по маркетингу и рекламе сети LeFutur Кирилл Плющев. — Я бы советовал продолжать работать в этом направлении, чтобы в сознании потребителей закрепиться как магазин, предлагающий услуги персонализации подарков». Уникальными, индивидуальными можно сделать фоторамки, настольные часы или наборы, если снабдить их инициалами будущих владельцев, оригинальными пожеланиями и т. д. Персонализировать можно и любой бизнес-сувенир: одно дело дарить безликую

папку или органайзер и совсем другое — папку или органайзер с вензелем или инициалами владельца. Можно оказывать услуги по печати на одежде и посуде. В любом случае важно понимать, что если вы делаете ставку на широкий ассортимент представленных у вас товаров, то попадете в ситуацию, что ваши цены будут сравнивать с ценами аналогичных магазинов. Если же подчеркивать, что в вашем магазине предоставляются уникальные услуги, такого сравнения удастся избежать. Ведь такие показатели, как оригинальность и креативность, не измеряются в рублях.

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

КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

РЕЦЕНЗИЯ

СОГЛАСИТЕСЬ, МНОГИЕ КНИГИ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ, ОСОБЕННО НАПИСАННЫЕ КОНСУЛЬТАНТАМИ, ОТДАЮТ ДИДАКТИКОЙ И КАЖУТСЯ ОТОРВАННЫМИ ОТ ЖИЗНИ. НО НЕ ТОРОПИТЕСЬ ЗЕВАТЬ ОТ СКУКИ: ЧАСТО ОБЫЧНОЕ НАПОМИНАНИЕ О ПРОСТЫХ ВЕЩАХ ДАЕТ САМУЮ НЕОЖИДАННУЮ ПРАКТИЧЕСКУЮ ПОЛЬЗУ. текст: **Владимир Гендлин**

Нарисуйте мне лидера



Корпоративная культура и лидерство

СЕРИЯ «ДАЙДЖЕСТ MCKINSEY»

М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2008
160 С.
ОБЛОЖКА / ПЕР. С АНГЛ. / 160 С.

Эта книга из серии «Дайджест McKinsey» написана целиком и полностью консультантами. И не просто консультантами, а «консультантами в законе» — директорами и партнерами мирового лидера в области стратегического консалтинга McKinsey & Co.

Ну а чего еще ожидать от лидера, как не сборника статей про лидерство. И все это в типичной консалтинговой манере, когда простым мыслям даются глубокие дефиниции, а само содержание сводится к схемам и таблицам, превращая статью в подобие бизнес-презентации.

Но вообще-то дело не в лозунгах и не в дефинициях, а в остроте самой темы. Причем именно для России — для нашего рынка, для всего общества. Да что там общество — даже самому скромному и забитому гражданину порой, а то и нередко, приходится выполнять роль лидера. Для своей жены (в определенные минуты), для своих детей (в определенном возрасте), на худой конец — для домашней канарейки или черепашки все мы немножко лидеры. А теперь угадайте, о чем сегодня озабоченно ломают головы нынешние лидеры бизнеса?

О том, кому передать бизнес. За последние 20 лет в стране возникли и развиваются мощнейшие бизнесы, двигателями которых выступали харизматики или ловкие строители всевозможных схем, чиновни-

ки или авантюристы — не важно. Важно то, что они скоро уйдут. Кому передать бизнес? Детям? Но порулить компанией с миллиардными оборотами не то же самое, что порулить папиным «мерседесом». Кому передать руль, чтобы компанию не раздербанили вороватые менеджеры, не завели в тупик неумелые советы директоров, не отдали на съедение конкурентам равнодушные и безынициативные сотрудники? Проблема остра настолько, что если бы авторство книжки принадлежало не бизнес-консультантам, а потомственной гадалке-ведунье из газеты «Третий нос», ее все равно бы зачитали до дыр — те самые лидеры, которые не удосужились подготовить себе достойную и надежную смену.

Заслуга составителей сборника еще и в том, что около половины статей посвящено проблеме лидерства именно в России. Да, у западных аналитиков стало общим местом искать корни этой проблемы в историческом прошлом России. Тут и общинный уклад, и деспотичность царей, и ко-

мандно-административное управление в СССР, и вообще вертикальность власти. И вывод соответствующий: вертикальность вызывает «перпендикулярность», сиречь равнодушие, а то и противодействие подчиненных масс. Но зато в сборнике широко представлены мнения признанных российских лидеров, хорошо знакомых с проблемой как на нашем, так и на западном материале. Например, директор McKinsey по восточной Европе **Эберхард фон Ленайзен** взял интервью сразу у двух злейших конкурентов — у гендиректора «Вымпелкома» **Александра Изосимова** и президента МТС **Василия Сидорова**. И оба выказали удивительное единодушие по многим вопросам. А глава «Тройки Диалог» **Рубен Варданян** прямо признал нехватку мотивации и амбициозности у многих наших соотечественников. И привел в пример одного американского водителя автобуса, который в какой-то момент решил изменить свою жизнь и пошел торговать фьючерсами. Выйдя на миллиардные обороты, **Джон Ричи** стал одним из основателей группы «Диалог». Вот и получается: тема вроде умозрительная, а призадумавшись — так в сто раз актуальнее, чем хваленый кризис ликвидности. **СФ**

с63

07-12 2008

информация

о подписке



Коммерсантъ

Ежедневная общенациональная деловая газета «Коммерсантъ».

Не боимся главного.

Главные новости о событиях в бизнесе, политике и обществе.

власть

Еженедельный аналитический журнал «Коммерсантъ Власть».

Все в нашей власти.

Власть в России и других странах: секреты и технологии.

ДЕНЬГИ

Еженедельный экономический журнал «Коммерсантъ Деньги».

Все за наши деньги.

Основные тенденции и проблемы российской и мировой экономики.

Секрет фирмы

Еженедельный деловой журнал «Коммерсантъ Секрет фирмы».

Не скрываем секрет фирмы.

Только реальные примеры.



Ежемесячный гляцевый журнал «Коммерсантъ Автопилот».

Пааехали!

Автомобиль в России – больше, чем средство передвижения.

Weekend

Еженедельный журнал «Коммерсантъ Weekend».

Пособие по выходным.

Журнал о культуре отдыха.

CITIZEN K

Ежеквартальный культовый европейский журнал.

Журнал модных провокаций.

Профессиональный гид в мире стиля, красоты и интересных личностей.

Спецпредложения

При оплате подписки через редакцию скидка до **3%**

Коммерсантъ+
уникальная возможность подписаться на несколько изданий по **льготной цене**

Коммерсантъ+ Бизнес
Коммерсантъ
Коммерсантъ Власть
Коммерсантъ Деньги
Коммерсантъ Секрет фирмы

Коммерсантъ+ Лидер
Коммерсантъ
Коммерсантъ Власть
Коммерсантъ Деньги
Коммерсантъ Автопилот

Коммерсантъ+ Комплекс
Коммерсантъ Власть
Коммерсантъ Деньги
Коммерсантъ Автопилот

Коммерсантъ+ Стандарт
Коммерсантъ
Коммерсантъ Власть
Коммерсантъ Деньги

Коммерсантъ+ Актив
Коммерсантъ Власть
Коммерсантъ Деньги
Коммерсантъ Секрет фирмы

Коммерсантъ+ Базис
Коммерсантъ Власть
Коммерсантъ Деньги

Подписка через редакцию

консультации персонального менеджера по вопросам обслуживания подписки;

предоставление полного пакета бухгалтерской документации (для юридических лиц);

выбор формы оплаты: пластиковыми картами платежных систем VISA, EUROCARD/MASTERCARD, DINERS CLUB; через любое отделение Сбербанка РФ (квитанция прилагается); безналичный расчет; по подписным скретч-картам.

Доставка изданий по Москве — почтой или курьером; в Мос. обл. — почтой; в другие регионы РФ — заказной бандеролью.

Чтобы оформить подписку

для физических лиц

отправьте оплаченную квитанцию вместе с подписным купоном в редакцию по e-mail: podpiska@kommersant.ru или факсу: (495) 721-90-77;

для юридических лиц

оформите счет на оплату для юридических лиц: по телефонам 8 800 200 2556 (бесплатно из любого региона РФ), (495) 721-28-82; на сайте www.kommersant.ru в разделе «Подписка».

Подписка оформляется с 1-го числа следующего месяца при условии поступления денег на расчетный счет редакции до 20 числа текущего месяца.

Стоимость подписки на второе полугодие 2008 года (6 месяцев)

	Москва, Мос. обл.	Регионы
КОММЕРСАНТЬ	2147,64	—
КОММЕРСАНТЬ ВЛАСТЬ	542,52	980,76
КОММЕРСАНТЬ ДЕНЬГИ	745,14	1169,52
КОММЕРСАНТЬ СЕКРЕТ ФИРМЫ	679,14	1147,08
КОММЕРСАНТЬ АВТОПИЛОТ	482,46	563,64
КОММЕРСАНТЬ WEEKEND	740,52	—
CITIZEN K (за 2 номера)	220	259,60
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ БИЗНЕС	3750,12	—
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ ЛИДЕР	3581,82	—
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ СТАНДАРТ	3151,50	—
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ АКТИВ	1763,52	2158,20
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ БАЗИС	1164,90	1607,10
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ КОМПЛЕКС	1595,22	1933,80

Цены в рублях с учетом НДС.

Подписной купон
срок подписки с 1 июля
по 31 декабря 2008 года

Наименование издания

Фамилия

Имя

Отчество

Адрес доставки:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Домкорп.стр.

Кв.офис

Код подъезда

Телефон

E-mail

Подпись

Дата

Вид доставки:

- ☐ курьер
- ☐ почта (до почтового ящика)
- ☐ почта (заказная бандероль)

Редакция оставляет за собой право изменить вид доставки по причинам, от нее не зависящим, предварительно уведомив подписчика.

Извещение

Кассир

Квитанция

Кассир

ИНН 7714684380, КПП 771401001

ЗАО «Коммерсантъ-Пресс»
в Тверском отделении № 7982/097 Сбербанка России ОАО
Расчетный счет 40702810338040116270
Корреспондентский счет 30101810400000000225
БИК 044525225, ОКПО 99607167

Платательщик

Адрес (с индексом)

Телефонe-mail

назначение платежа

сумма

Подписка на газету/журнал

название издания

Подпись плательщика

ИНН 7714684380, КПП 771401001

ЗАО «Коммерсантъ-Пресс»
в Тверском отделении № 7982/097 Сбербанка России ОАО
Расчетный счет 40702810338040116270
Корреспондентский счет 30101810400000000225
БИК 044525225, ОКПО 99607167

Платательщик

Адрес (с индексом)

Телефонe-mail

назначение платежа

сумма

Подписка на газету/журнал

название издания

Подпись плательщика

принципы

Михаила Хабарова

Генеральный директор УК «Альфа-капитал» пришел в компанию в трудный для нее момент — прежняя команда почти в полном составе ушла в другую УК. Хабаров со своей новой командой кардинально изменил стратегию компании и всего за год вывел «Альфа-капитал» в число лидеров рынка коллективных инвестиций.

Бизнес, как и вся жизнь, состоит из стремления к победе. Всегда хочется играть в ту игру, где есть шанс выиграть. Причем мотивирует именно миг осознания победы. Эти несколько секунд и есть цель, потом возникают уже новые цели. Так вся жизнь и делится на этапы — маленькие и большие победы.

Команда в нашем бизнесе — как двигатель для самолета. Без нее не взлетишь и не приземлишься. Что до лидера... Обратимся к актуальной футбольной теме: ты бьешь пенальти — и теперь вся ответственность ложится на тебя. И все внимание приковано к тебе — на тебя смотрит команда, болельщики. У «Альфа-капитала» есть как раз команда, а ведь немногие финансовые компании могут этим похвастаться.

Для управляющей компании именно руководитель — основа корпоративной культуры. Сменился руководитель — сменилась и культура.

В нашем бизнесе успех базируется на трех составляющих: профессионализм, предпринимательство (в смысле инициативность), командность.

Профессионализм в нашем деле заключается вовсе не в чтении газет и не в изучении теории. Это постоянная работа с людьми, общению с ними нужно постоянно учиться. 30–40% рабочего времени у меня уходит на переговоры с клиентами. Другие 30–40% — на кадровые вопросы. То есть до 80% времени я трачу на общение с людьми.

Два самых простых профессиональных принципа: я всегда беру трубку, когда звонят клиенты, и всегда отвечаю на электронную почту в течение 24 часов.



Дефицит высококлассных специалистов — эта проблема стоит сегодня во многих отраслях, во многих компаниях. В 2006 году УК «Альфа-капитал» тоже с ней столкнулась. Вскоре мы ее решили и пошли дальше. С конца 2006 года компания выросла с 30 человек до 300. Сегодня количество желающих работать в нашей компании на порядок превышает наши возможности.

Мы много требуем от сотрудников, но и много даем. Специалист, поработавший в нашей компании пару лет, повышает свою рыночную стоимость в два раза.

Часто задают вопрос: вы управляете чужими средствами, а сами пробовали быть частным инвестором? Начнем с того, что я менеджер и 24 часа в сутки работаю на других. Но я, конечно же, принадлежу к числу тех, кто зарабатывает больше, чем может потратить, поэтому инвестирую свободные средства. Но сам ими не управляю — этим занимаются портфельные управляющие.

Я агрессивный инвестор.

Не было еще такого года, чтобы мои личные инвестиции приносили мне меньше 40%. Вкладываюсь сейчас в акции второго эшелона, земли сельскохозяйственного и товарные рынки.

Готов инвестировать в идеи. Идея должна быть простая, чтобы ее можно было за пять минут объяснить человеку, далекому от финансов. Например, нефть подорожала, следовательно, будет дорожать ее транспортировка — надо вкладывать в заводы по производству труб. Или: в Китае и Индии растет благосостояние, население привыкает к качественной пище, растут цены на продовольствие. Поэтому становится выгодным вкладываться в сельхозугодья.

Нашим детям нужны три вещи: чтобы жили в семье с правильными нравственными принципами, чтобы получили образование, максимально соответствующее их способностям, и средства на собственное жилье. Это основа, которую мы можем дать нашим детям для самостоятельной жизни.

У меня две дочки, двенадцати и четырех лет, и мы их с женой не воспитываем. Они просто живут в семье Хабаровых. **СФ** записал **Владимир Гендлин**

ЧИТАЙТЕ В СЛЕДУЮЩЕМ НОМЕРЕ

(в продаже с 14 июля)

частная практика

Компания K-Systems взялась за сборку ноутбуков. Чтобы бороться за долю на российском рынке портативных компьютеров, она заимствует стратегию лидирующих на нем азиатских компаний

конкуренция

Поддавшись мировой энергетической истерии, российские инвесторы активно вкладываются в строительство биотопливных заводов. Но пока им приходится рассчитывать только на западных потребителей: в России этанол конкурирует разве что с самогоном

идеи

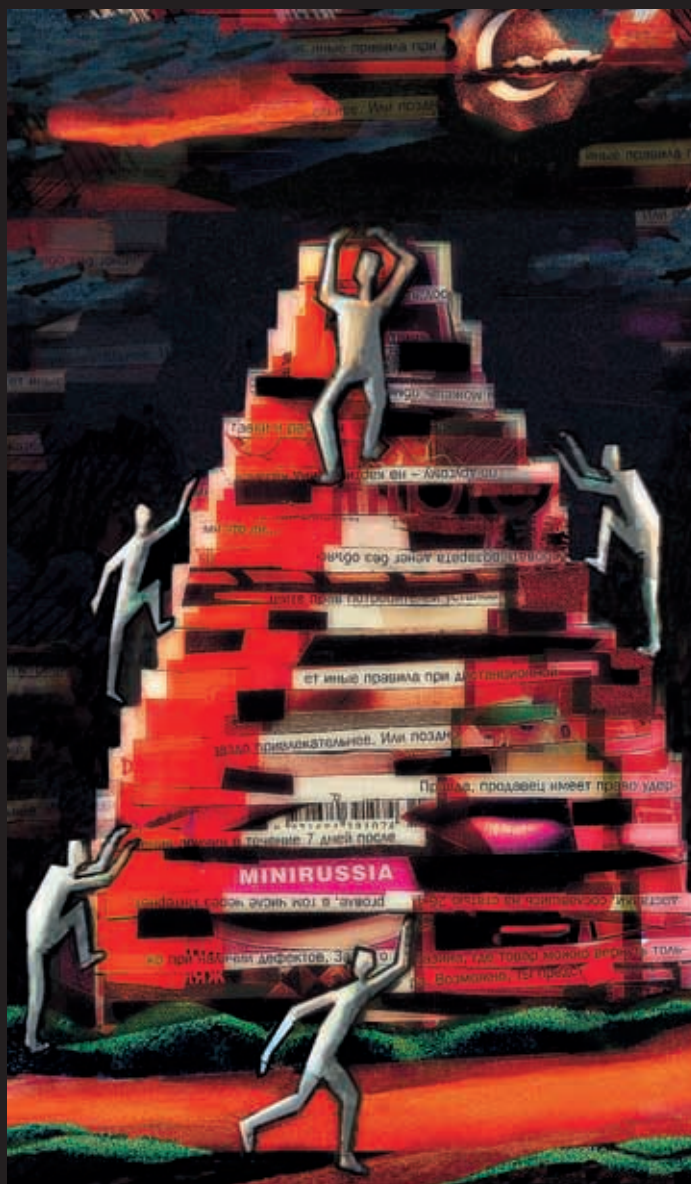
10 поводов не проспать очередную медиареволюцию. Журналисты «Секрета фирмы» составили «конструктор», из которого можно собрать актуальное СМИ

лаборатория

Каждому менеджеру рано или поздно приходится принимать непопулярные решения. Как при этом избежать социального взрыва?

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

Секрет фирмы



в «Очаково» выделяли не более 2% годового оборота, то в этом году планка поднята до 10%. Кроме того, компания пока застрахована от убытков благодаря производству слабодолговых коктейлей и газированных напитков, продажи которых растут на 20–25% ежегодно. Алексей говорит, что компаниям слишком долго руководить «Очаково». (с 1989 года), чтобы даже за большие деньги расстаться с компанией. Более того, **он тщательно выстраивал систему ее защиты от враждебных поглощений**, последний камень был положен в 2003 году, когда в результате дополнительной эмиссии под контролем кочетова и близких к нему топ-менеджеров оказалось 99,2% акций компании. **Трудно расстаться с главным делом своей жизни**. Наверное, это уже вопрос не менеджмента, а психологии. «Ну продадим мы компанию, заработаем миллиард...» — рассуждает кочетов. — А дальше что с ним делать?.. начальница запахов, **десять лет назад никому бы и в голову не пришло**, что продукция московской «новой зари» может появиться на одних полках с французскими парфюмерными брэндами, тем не менее руководство фабрики сейчас ведет переговоры с сетями «Арбат-престиж» и ILE DE BEAUTE. последняя уже согласилась включить в свой ассортимент парфюмерно-косметическую линию NOUVELLE ETOILE, разработку которой лично контролировала гендиректор «новой зари» — антонина витковская. витковская возглавила фабрику в 1996 году, когда дирекция «новой зари» решила сменить приватизацию предприятия. основная доля акций образованного за год перешла в руки старого руководства, часть осталась в собственности московского правительства, а около 15% достались антонине витковской. до этого руководившей отделом разработки запахов. как утверждает в «новой зари», именно благодаря новому гендиректору **предприятие не обанкротилось и даже стало развиваться**. натиск западной парфюмерии она была готова отражать всеми доступными методами. первым делом витковская выбила у московского правительства статус градообразующего предприятия для своей фабрики, с тех пор компания дружна с городскими властями, в качестве благодарности парфюмерами «новой зари» были разработаны два вида одеколона «мэр», который по сей день поставляется столичному градоначальнику, по инициативе витковской была извлечена из архивов дореволюционная ипостась «новой зари» — «товарищество „брокер и ко“», женский «глянец» ухаживался за очередной романтической историей, что было очень кстати для ограниченной в финансах «новой зари». **но дивидендов с этого компания не получила**. в 2002 году в петербурге появилась розничная парфюмерная сеть «брокер», успешная раньше «новой зари» зарегистрировать эту марку, московские парфюмеры решили не судиться, сочтя, что у потребителя не сформировалось устойчивой связи между их продукцией и фамилией дореволюционного фабриканта, до последнего времени в компании **не предпринимали попыток радикальной смены имиджа**. выпуская привычные «злато скифов» и «анну каренину», NOUVELLE ETOILE — это уже плод сотрудничества с французскими специалистами. пока идут переговоры с крупными ритейлерами, «новая заря» создает собственную сеть магазинов. за последние два года компания открыла семь салонов в москве, в начале 2005 года запустила региональную программу франчайзинга (два магазина уже работают). «новую зарию» хотели купить, но инвесторов, как отмечают на фабрике, интересовало не само производство, а привлекательно расположенный земельный участок, да и градообразующее предприятие **все равно не стали бы продавать**. четвертый по краскам еще недавно основатель и президент «роколора» — владимир самохин готов был продать часть компании какому-нибудь инвестору. в 2004 году доля «роколора» на рынке красок для волос по сравнению с 1999-м упала на треть, до 11%. промышленные **новации требовали денег**, и самохин подготовил пакет документов, необходимых для презентации «роколора» инвестиционным компаниям. удержал его от решительного шага **вовремя полученный кредит от банка**, название которого самохин не раскрывает. «присутствие инвестора усложняет процедуру принятия решений, что для нас порой бывает критично», — комментирует президент «роколора» — «поэтому кредит был предпочтительнее предложений от финансовых инвесторов». заняться красками для волос пришлось после неудачного выхода на косметический рынок. компания начинала с производства кремов, но потерпела фиаско: в начале 1990-х годов все было заполнено дешевой отечественной продукцией, выпустив обезбацивующее средство «блонди плюс», самохин нащупал свою нишу, так появилась серия красок «роколор». вся продукция разрабатывалась в собственной лаборатории. период взлета «роколора» пришелся на посткризисные годы, когда российский рынок покинули транснациональные игроки, и «роколор» остался наедине с болгарскими и российскими производителями. когда иностранцы начали возвращаться, компания самохина **набрала уже достаточно сил, чтобы уцелеть**. сейчас 80% рынка красок для волос контролируют L'OREAL, P&G и SCHWARZKOPF. «роколор» занимает почетное четвертое место с 10% рынка. остальную долю делят между собой около десятка марок — как отечественных, так и импортных. проанализировав неудач последних лет, в 2003 году в компании **снова взяли курс на инновационные продукты**. в частности, «роколор» пробует закрепить się в салонах красоты с помощью новой марки «гланс», планируется вывод красок с лечебно-восстанавливающим действием в расчете на реализацию через аптечные сети. «создание нишевых продуктов — единственная возможность выдержать конкуренцию с транснациональными корпорациями», — говорит вице-президент «роколора» константин дисперов. — **их маркетинг — это игра бюджетов, брэндинг и стандартизированное качество**, конкурировать с ними одновременно по качеству и цене бесперспективно, дамский угодник. «все продается и покупается. но самого себя я продать не могу», — говорит бывший гендиректор «донского табака» иван саввиди. после избрания в судосуд он передал жене контрольный пакет акций, но по сути остался ключевой фигурой в управлении компанией. саввиди пришел на «донской табак» простым слесарем, а через 18 лет, в 1993 году, стал гендиректором и владельцем фабрики. **превратившись в собственника** «донтабака», он взялся за переоснащение предприятия, строительство новых складских и производственных корпусов. к 2000 году на долю «донтабака» приходилось 12% российского рынка сигарет, и быть бы ростовской компании вполне преуспевающим игроком, если бы не западные «агрессоры». экспансия транснациональных корпораций привела к тому, что рыночная доля «донтабака» сократилась вдвое, убыток фабрики в прошлом году превысил \$115 тыс., а только за первый квартал этого года составил 9900 тыс. саввиди пока не удается вывести из пике предприятие, давнее ему путевку в жизнь. иван саввиди, один из влиятельнейших бизнесменов юга россии, помимо любимого «донтабака» руководит холдингом «группа агроком», объединяющим маслоперерабатывающие заводы, кафе, рестораны и магазины. среди преуспевающих предприятий холдинга сигаретная фабрика выглядит гадким утенком. однако саввиди **готов продать что угодно** (например, в августе этого года он уступил футбольный клуб «ростов» компании «агрофест-дон»), но не родной завод. «конечно, плохо, что компания не выдерживает конкуренции», — комментирует положение саввиди. — но теперь будет легче, закончился сложный период преобразований. производственные цеха, ранее разделенные дном, теперь объединены на одной территории, помимо оптимизации процессов будет усилен контроль качества готовой продукции». **оптимизм в компании зашкаливает**. на «донтабаке» планируют закончить этот год не просто без убытков, но даже с прибылью в \$2 млн. на фабрике готовят к выводу новые брэнды вслед за маркой ASMOLOFF, появившейся в прошлом годдо этого последняя новинка была приурочена к миллиониуму — сигареты «21 век». теперь же компания обещает выпустить дамские сигареты SUPER SLIMS под названием «тисс». как заверяет иван саввиди, «мы ставим себе задачу вернуть ту долю рынка, которую потеряли за последние четыре года».