

Что помогает Сергею Полонскому не заснуть на заседаниях Mirax Group **с. 14**

Почему в «Русском стандарте» не удивляются гостям из Центробанка и прокуратуры **с. 20**

Когда первооткрыватель российской ипотеки Джеймс Кук бросает свои проекты **с. 24**

Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№29 (212) 30.07 — 05.08.2007 www.sf-online.ru

\$13

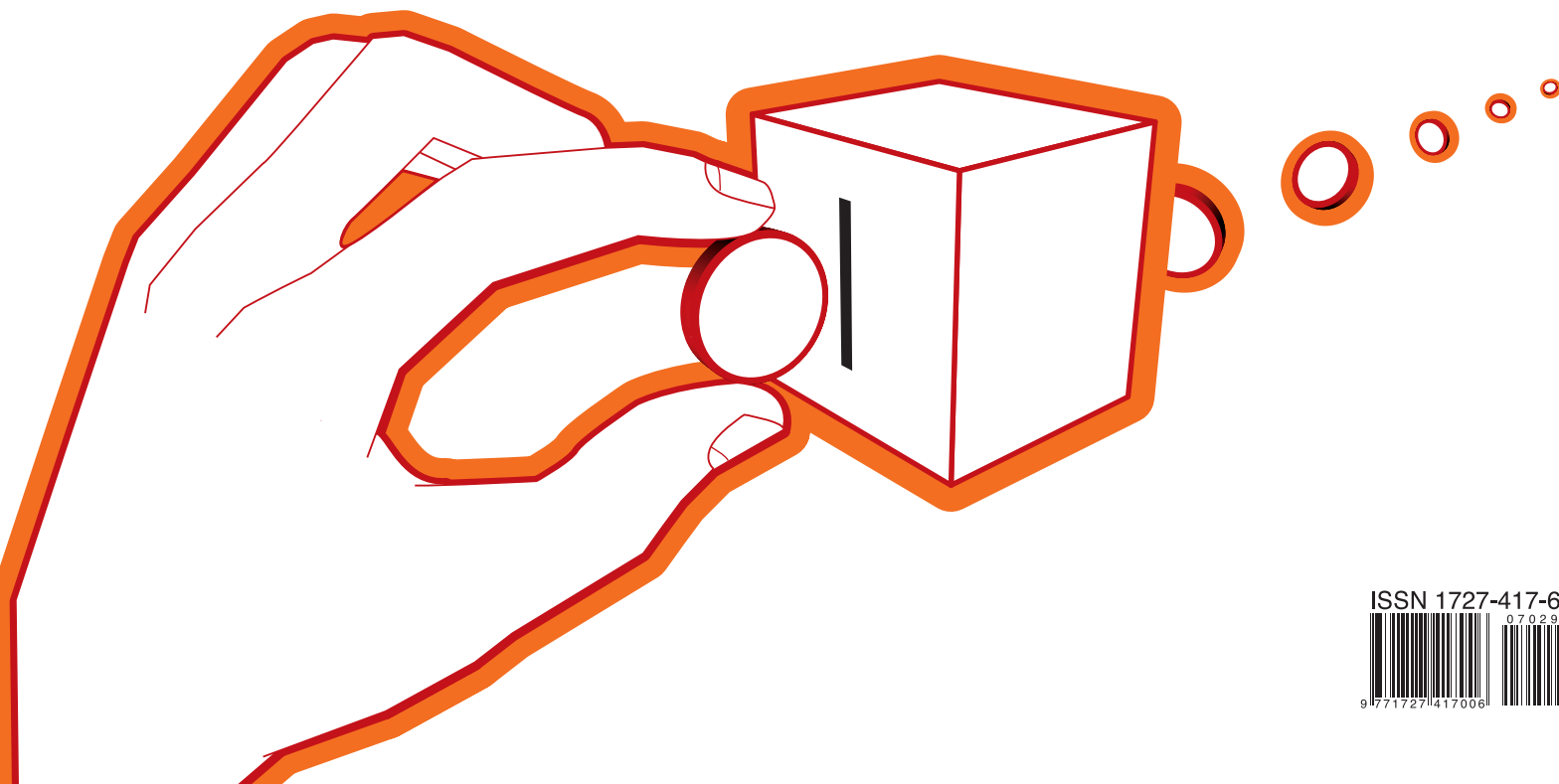
млрд

заработало бы агентство Leo Burnett на строительстве бренда Marlboro, если бы воспользовалось методикой агентства Anomaly **с. 40**

бремя миллиардов

Зарубежные фонды выстроились в очередь за перспективными российскими фирмами, но активов на всех явно не хватит.

Отечественные инвесторы уже ищут счастья за рубежом **с. 42**



ISSN 1727-417-6



9 771727 417006

КОММЕРСАНТЪ КАТАЛОГ ЕЖЕМЕСЯЧНОЕ ИЗДАНИЕ ФОРМАТА SHOPPING-GUIDE



АВГУСТ 2007

«КОММЕРСАНТЪ КАТАЛОГ» РАСПРОСТРАНЯЕТСЯ

ВМЕСТЕ С МОСКОВСКИМИ ТИРАЖАМИ ГАЗЕТЫ

«КОММЕРСАНТЪ» И ЖУРНАЛА «КОММЕРСАНТЪ ДЕНЬГИ».

ТЕЛЕФОНЫ РЕКЛАМНОЙ СЛУЖБЫ: (8 499) 943 91 08 / 10 / 00

WWW.KOMMERSANT.RU

Коммерсантъ
каталог



принципы

»С гениальными мы не работаем. Работаем с очень талантливыми, выдающимися. А с гениальными — нет: они плохо коммуницируют. Причем не только с коллективом, но и сами с собой»

Александр Акопов 58

в колонках

«Платформа» — сегодня одно из самых популярных топ-слов, успешно конкурирующее с такими фетишами, как «2.0», «био» или «нано»

Константин Бочарский 38

Для реализации президентских амбиций доступ к активам вроде Сбербанка и «Газпрома» гораздо важнее, чем тотальный контроль над отечественным ВПК

Александр Бирман 13

в блогах 39

«Я играю с кошкой» — такими «фактами» регулярно заполняются социальные сети. Зачем сообщать об этом? «Я здесь, я готов общаться» — вот подлинный смысл подобных высказываний

Грант Маккрэкен

04 почта

56 спроси Секрет фирмы

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»:

Кабинет 10 сентября

iOne. Информационные технологии 17 сентября

Частные инвестиции. Каталог 24 сентября

Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов. Телефоны для справок: (495) 101-2353, (499) 943-9112, 943-9110, 943-9108

с03

частная практика

- 14 ПЕРСОНА ПРОРАБ ЭПАТАЖА** Глава Mirax Group миллионер Сергей Полонский строит самое высокое здание и самую крупную девелоперскую компанию в Европе. Экстрим у него в крови и в бизнесе
- 20 СТРАТЕГИЯ «С ВОПРОСАМИ ВСЕ РАВНО ПРИДУТ К НАМ»** Председатель правления «Русского стандарта» Дмитрий Левин считает нормальным, что возглавляемому им банку приходится отвечать за весь сегмент потребительского кредитования
- 24 СТАРТАП-МЕНЕДЖЕР НАД ГНЕЗДОМ КУКА** «Отец русской ипотеки» Джеймс Кук вдохновенно развивает очередной проект — кредитный супермаркет «Кредитмарт». Хватит ли ему терпения довести новую идею до продажи?
- 28 КОНКУРЕНЦИЯ ВНЕ ПОТОКА** Через десять лет большая часть туристического рынка достанется всего пяти крупнейшим туроператорам. Однако список претендентов может существенно измениться



14

«Не мямли и скажи нормально: ты совершил на прошлой неделе трудовой подвиг? Если да — расскажи. Если нет — дай слово другому»

лаборатория

- 42 ФОНДЫ ПРЯМЫХ ИНВЕСТИЦИЙ ИЗ ПУСТОГО В ПОРОЖНЕЕ** В развитии российского рынка прямых инвестиций наступил драматичный период — гиганты делят мало-мальски привлекательные компании
- 50 ПОХОД НА ЗАПАД НЕ ЖДАЛИ** Переизбыток денег на внутреннем рынке породил новую категорию инвесторов — фонды прямых русских инвестиций в зарубежные предприятия
- 54 РОССИЙСКАЯ ПРАКТИКА РАЗВОД С ОСЛОЖНЕНИЯМИ** Иногда фонду приходится на любых условиях избавляться от актива. «Секрет фирмы» предлагает пять примеров наиболее громких «разводов» фондов и портфельных предприятий
- 57 РЕЦЕНЗИЯ ХОДЯЩИЕ ПО КРАЮ** Джуди Нил решила разобраться, кто такие бизнес-шаманы и как вырастить их внутри компании



42

Схема простая: войти в компанию, «откормить» ее, а потом перепродать более крупному фонду в несколько раз дороже

06 дневник наблюдений

Кому достанется самая быстрорастущая нефтяная компания / Чем Андрей Шаронов приглянулся Рубену Варданяну / Почему молдавские вина не скоро появятся в российской рознице / Как Altimio и Telenor поставили друг другу пат / В каком отеле мечтает отдохнуть глава Mirax Group / За счет чего «Сумма телеком» обошла большую тройку сотовых операторов / Чем закончится охота ФАС за скрытыми процентами / Что русские и норвежцы не поделили в «Комсомольской правде» / Почему западные фармпроизводители боятся ДЛО как огня / Что стало последней каплей в противостоянии «Автотора» и коллег-автопроизводителей / Во что превращается искусство, когда оно становится рекламой

идеи

- 32 ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ ДИРЕКТ-КОНТЕНТ** Интернет-контент, говорящий о потребителе от первого лица, перевернет представления о рекламе. Мы рьяно создаем в Сети «отпечатки» своих личностей
- 36 WOW** Маркетинг для водоемов / Мотылек с пультом управления / Луковый аромат / Скидка через азарт
- 39 МЫСЛИ СКЛОННОСТЬ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ XXI ВЕКА** к «театрализации» маний позволяет сформировать совершенно новые рынки или вдохнуть жизнь в старые
- 40 МЕТОДЫ КРЕАТИВНАЯ ДОЛЯ** Основатель агентства Anomaly Карл Джонсон уверен: будущее за моделью, когда с создателями бренда расплачиваются долей в акционерном капитале
- 41 СВОЯ ИГРА ИСКУССТВО НА МЕТЛЕ** Василий Антропов пытается превратить художественную стрижку кустарников в доходный бизнес

Секрет фирмы

№ 29 (212) 30.07 — 05.08.2007

Редакция журнала

главный редактор МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА
выпускающий редактор АНДРЕЙ УТКИН
ответственный секретарь АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ
редакторы разделов, заместители главного редактора КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, ВЛАДИМИР ГЕНДЛИН, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА
редакторы тем ДАНИИЛ ЖЕЛОБАНОВ, ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО, ДМИТРИЙ КРЮКОВ, ЮЛИЯ ФУКЛОВА
обозреватели НИКОЛАЙ ГРИШИН, АЛЕКСЕЙ ГОСТЕВ, ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ИВАН МАРЧУК, ЮЛИАНА ПЕТРОВА, ОКСАНА ЦАРЕВСКАЯ
корреспонденты СВЕТАЛА ГОРБАЧЕВА, ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО, АНАСТАСИЯ ДЖМУХАДЗЕ, ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН, ЕКАТЕРИНА ТРОФИМОВА, ДЕНИС ТЫКУЛОВ, ВЛАДИМИР УСТИНОВ, ДАРЬЯ ЧЕРКУДИНОВА
тематические страницы «ЮНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»
 ИГОРЬ ПИЧУГИН (РЕДАКТОР), АЛЕКСАНДР ВАСИН (ХУДОЖНИК), НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА

Редакционные службы

главный художник АНТОН АЛЕЙНИКОВ
дизайнер СОФЬЯ КАСЬЯН
фоторедакторы ЕВГЕНИЙ СЕДОВ, ПЭДЕР ХУЗАНГАЙ
литературные редакторы ПАВЕЛ ИОСАД, 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)101–2353
ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ И PR
ДИРЕКТОР — АЛЛА МАЛАХОВА; тел. (499)943–9784
ПРОДАЖИ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ
 ЗАО «Коммерсантъ. Инком-Пресс»;
 тел. (495)721–1201, факс (495)721–9077
ОТПЕЧАТАНО В ФИНЛЯНДИИ. ТИПОГРАФИЯ «СКАНВЭБ АБ», Корьяланкату 27, Коувола
ТИРАЖ НОМЕРА 43 900 экз. **ЦЕНА СВОБОДНАЯ**
АДРЕС РЕДАКЦИИ
 105066, Москва, Токмаков пер., д. 21/2, стр. 1
 Тел. (495)960–3118, 797–3171, 504–1731,
 267–2933 E-mail: editor@sf-online.ru
ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ: WWW.SF-ONLINE.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.sf-online.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», 2007
 © ЗАО Издательский дом «Секрет фирмы», 2006

ПОЧТА readers@sf-online.ru

«Оптимистичная статья». Жаль, что для России, как мне кажется, все это очень далекое будущее: нефти у нас еще много, автомобили люди предпочитают покупать, не глядя на нормы экологичности, никто переплачивать не собирается. Если смотреть на внедрение даже газовых заправок в московском регионе, вообще плакать хочется. А ведь это реальный, уже существующий способ экономии и улучшения экологии. Также печально, что машин-то меньше не становится на улицах, и в российских мегаполисах явно близится транспортный коллапс, которому новое топливо никак не поможет. Все-таки нужно, чтобы федеральные власти заинтересовали рядового потребителя в покупке более экономичных и экологичных автомобилей, а предпринимателей — в развитии новых видов топлива и розничных сетей по его продаже. Без этого, увы, никому экология не нужна.

Вадим Николаев, Москва

«Аммиачный запах грядущего»

СФ №27(210) 16.07.2007

«Магазины модной одежды» действительно завалены коллекциями сезона „–2“ и даже „–3“, так что статья описывает реальное положение дел на сегодняшний день. А некоторые люди даже не задумываются, что одежда эта совсем не нынешнего сезона и даже не прошлого. С гордостью замечают: „У меня сарафан от Zara“ или „Мои джинсы от D&G“. А продавцы или владельцы бутиков таким образом имеют 300–500% прибыли. И немудрено. Зайдя в один из бутиков, где аренда стоит немалые деньги, и увидев магазин почти пустым, я поинтересовалась: „А неужели содержать ваш бутик рентабельно?“ На что мне ответили: „Конечно, иначе мы бы не работали!“. Вот и весь секрет полупустых или дешевых магазинчиков.

Ольга Скрылова, Казахстан

«Неликви́дова арифметика»

СФ №28(211) 23.07.2007

«Интересно было прочитать» статью о покупке малого бизнеса. Мне вообще очень близок такой метод вложения денег — купил маленький свечной заводик и живи себе припеваючи. Понятно, что сложно покупать кота в мешке, и никогда до конца не знаешь, какой получится сюрприз. Но все-таки заманчиво — посмотрел компанию, приценился, заплатил, и раз — ты уже полноценный предприниматель. Начинать руководить и получать денежки. Жаль только, что у нас в стране представителю малого бизнеса спокойно пожить не дают те самые „типичные проблемы“, описанные в материале: чиновники, милиция и чудовищный дилетантизм самих предпринимателей. А тут еще в дело вмешиваются крупные игроки, которые так и норовят скупить небольших конкурентов. Особенно это актуально в Москве, где вечно не хватает торговых и офисных площадей. Интересно было бы, если бы вы все же рассказали о нескольких удачливых бизнесменах, имеющих, к примеру, небольшую закусочную или пекарню. Как они выкручиваются, как решают проблемы с персоналом, кому дают взятки и т. д. Чтобы честно, как оно есть на самом деле. А мы поучимся на их примере и не только сможем избежать некоторых ошибок, а, может, и на какие-нибудь идеи натолкнемся.

Илья Грачев, Тверь

«Прийти на готовенькое»

СФ №28(211) 23.07.2007



ВСЕ ЦЕННОСТИ ЖИЗНИ БЕЗ КУПЮР

ДЕНЬГИ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЕЖЕНЕДЕЛЬНИК ИЗДАТЕЛЬСКОГО ДОМА «КОММЕРСАНТЪ»

РЕКЛАМА



дневник наблюдений

золотые слова → с08

кто кого → с09

три вопроса → с10

продолжение следует → с11

пять примеров → с12



Скорее всего, Михаил Гуцериев предпочтет сесть в лимузин, а не в тюрьму

Дело еще одной частной нефтяной компании подходит к логическому завершению: президент и совладелец «Русснефти» Михаил Гуцериев покидает свой пост и, возможно, продает бизнес. ТЕКСТ: николай гришин

Легко пришло, легко ушло

Арбитражный суд признал законными требования ФНС взыскать с «Русснефти» 3,4 млрд руб. налоговой задолженности за 2003 год и первую половину 2004-го.

Сумма для компании относительно невелика, но это решение предвещает исход аналогичного суда по второй половине 2004-го и 2005-го года, где цена вопроса — 17 млрд руб. Уже на следующий день стало известно, что Михаил Гуцериев покидает пост президента «Русснефти». «Очевидно, это связано с грядущей продажей актива. Другого объяснения нет», — полагает аналитик ИК «Антанта капитал» Тимур Хайруллин.

История «Русснефти» всегда считалась блестящей иллюстрацией того, как независимый от государства игрок может быстро организовать вертикально интегрированный холдинг и «подвинуть» лидеров этого концентрированного и предельно политизированного рынка. Создав компанию в 2002 году, Михаил Гуцериев начал активно скупать добывающие и перерабатывающие активы. Уже через два года его холдинг вошел в десятку крупнейших нефтедобывающих компаний России. По итогам прошлого года «Русснефть» добыла 14,7 млн тонн нефти (девятое место), а сам Гуцериев с личным состоянием \$3 млрд занял 31-е место среди богатейших людей России, по версии журнала Forbes.

Идиллия не могла продлиться долго. Первый раз на «Русснефть» надавили в июне 2006-го. Тогда компания договорилась о покупке доли ЮКОСа в словацкой Transpetrol. Но вдруг, как теперь спешит сообщить «Русснефть», «по просьбе бывшего президента „Газпром нефти“ Александра Рязанова» «Русснефть» отказалась от переговоров в пользу государственной корпорации. Однако и такая сговорчивость не помогла молодому нефтехолдингу. В ноябре Генпрокуратура возбудила уголов-

ные дела против «дочек» «Русснефти», а уже в январе 2007-го в неуплате налогов обвинили и саму компанию. Суть претензий стандартна для российской «нефтянки»: по версии налоговиков, «Русснефть» торговала нефтью между собственными трейдерами по завышенным ценам, формально увеличивая расходы и уменьшая тем самым налогооблагаемую базу. Схожие претензии предъявлялись и ЮКОСу. «Это практика, используемая практически всеми российскими производителями нефти», — признает гендиректор компании «ИнфоТЭК-терминал» Рустам Танкаев. — Поэтому в России нет нефтяных бирж и прозрачной системы ценообразования на сырую нефть».

Уступив актив, Гуцериев может снять с себя риск повторить участь Ходорковского. В самой «Русснефти» утверждают, что продажа актива невозможна, в качестве препятствия называя арест пакета акций компании арбитражным судом. Однако, как известно, арест можно в любой момент не только наложить, но и снять. Одним из вероятных покупателей «Русснефти» в таком случае называют «Базэл». Дело в том, что «Объединенная нефтяная группа», принадлежащая главному акционеру «Базэла» Олегу Дерипаске, уже давно пытается организовать экспансию на этот рынок (см. **сФ** №20/2007). Но пока единственный значимый актив ОНГ — Афипский нефтеперерабатывающий завод мощностью всего 2,5 млн тонн нефти в год. «У „Русснефти“ есть потребности в расширении перерабатывающих мощностей, а у ОНГ — добывающих», — размышляет аналитик Банка Москвы Владимир Веденеев. Гендиректор ОНГ Владислав Паулюс заявил **сФ**, что ничего не знает о подобных переговорах.

Не исключено, что «Базэл» станет лишь промежуточным звеном, в итоге же «Русснефть» достанется не ОНГ, а «Роснефти», поглотившей большинство активов ЮКОСа. Сейчас на компании висит \$25 млрд долгов, но, распродав непрофильные активы и снизив долговое бремя, «Роснефть» вполне может «переварить» еще одного конкурента. Благо «Русснефть» вряд ли будет продаваться дорого. Рыночная ее стоимость, по оценкам инвестбанкиров, составляет около \$10 млрд. Но с учетом налоговых претензий, дисконт, по мнению Владимира Веденева, составит около 40%. Если вычесть из полученной цифры \$4,5 млрд долгов «Русснефти», получится, что за нее можно выручить лишь \$1,5 млрд. □

Пригласив на работу чиновника МЭРТ Андрея Шаронова, «Тройка Диалог» получает лоббистский ресурс, доступ к новым инвестпрограммам и право возобновить допэмиссию акций. ТЕКСТ: ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН

Трижды полезный

На прошлой неделе в инвестиционной компании «Тройка Диалог» сменился руководитель — Рубен Варданян передал пост председателя совета директоров бывшему заместителю министра экономического развития Андрею Шаронову.

Кроме того, Шаронов занял должность управляющего директора ИК «Тройка Диалог» и вошел в правление группы. Правда, Варданян остается главой всей группы «Тройка Диалог», то есть будет непосредственным руководителем Шаронова.

Переходы чиновников в частный бизнес — далеко не редкость. В 2002 году Александр Шохин расстался с депутатским мандатом ради работы в «Ренессанс капитал», а годом ранее вице-премьер правительства Александр Лившиц ушел в «Русал». Недавно бывший руководитель ФСФР Олег Вьюгин возглавил совет директоров МДМ-банка.

Сам Андрей Шаронов назвал главным мотивом своего перехода усталость от чиновничьей работы. «После 16 лет работы на государственной службе я решил стать участником реального сектора экономики», — заявил он. Однако это выражение скорее красивое, чем похожее на правду: как минимум, инвестиционная деятельность, являющаяся основной для «Тройки Диалог», с научной точки зрения к реальному сектору экономики как раз и не относится. Более вероятно, уход Шаронова из МЭРТ связан с тем, что в последнее время на ключевые позиции в ведомстве Германа Грефа выдвинулись другие заместители — Виталий Савельев и курирующий олимпийский проект Сочи Станислав Кузнецов. Немаловажную роль сыграли и финансовые условия, предложенные «Тройкой», охотившейся за Шароновым около года. По его собственным словам, вознаграждение в «Тройке» многократно превышает зарплату замминистра. «Гарантированный минимум, который может получить Шаронов в „Тройке“, — \$1,5–2 млн в год, — считает управляющий партнер компании Head Solutions Михаил Елизаров. — А верхняя планка его вознаграждения может быть в несколько раз выше». Кроме того, в «Тройке Диалог» принято передавать акции в собственность сотрудников, и Шаронов может рассчитывать на небольшую долю в компании.

В «Тройке» объясняют приглашение Шаронова его высоким профессионализмом, что не стоит отрицать. «Шаронов посвятил работе в МЭРТ более 10 лет, — объясняет Рубен Варданян. — Уверен, этот опыт поможет ему реализовать стратегические задачи компании». Однако эксперты полагают, что прежде всего Шаронову придется заниматься более привычными делами — общаться с бывшими коллегами-чиновниками. «Управляющие компании нанимают госслужащих, чтобы иметь в штате человека, досконально разбирающегося в тонкостях работы с регуляторами и прочими госорганами», — говорит вице-президент «ПиоГлобал Эссет Менеджмент» Ольга Исса. В МЭРТ Шаронов отвечал за всю законодательную деятельность министерства.

Одну проблему с чиновниками Андрей Шаронов уже помог решить — правда, лишь самим фактом своего присутствия. Дело в том, что конце мая ИК «Тройка Диалог» зарегистрировала допэмиссию акций на 920 млн руб., намереваясь увеличить капитал до 1,12 млрд руб. Однако в середине июня ФСФР приостановила допэмиссию, поскольку в ком-

пании было всего четыре члена совета директоров — вместо пяти положенных по закону «Об акционерных обществах». Шаронов как раз заполнил вакансию в совете директоров. Теперь никаких оснований для претензий нет, и «Тройка» вправе продолжить допэмиссию.

Кроме того, «Тройку» могли интересовать обширные связи Шаронова с крупным российским бизнесом. Шаронов отвечал за частно-государственное партнерство и курировал реформы энергетики и железных дорог. Причем, несмотря на уход из МЭРТ, Шаронов остается представителем государства в советах директоров крупных компаний: РАО ЕЭС, «Аэрофлота» и «Транснефти». В частности Шаронов будет курировать IPO КамАЗа. Пользу от шароновских связей признают и в «Тройке»: «Шаронов будет заниматься привлечением инвестиций в российские предприятия энергетики, автомобилестроения, телекоммуникаций, высокотехнологичных секторов», — заявил Рубен Варданян. Вряд ли эти процессы теперь обойдутся без участия «Тройки Диалог». □

Новая работа Андрея Шаронова будет в основном проходить в тех же кабинетах, что и раньше



PHOTOXPRESS.RU

золотые слова

Владимир Воронин,
президент
Молдавии
→

”

Либо на российский рынок вернутся все молдавские винодельческие предприятия, либо ни одно”

С запретом экспорта молдавского вина в Россию его продажи упали почти на \$250 млн в год, что сравнимо с четвертью годового бюджета Молдавии. Сейчас Роспотребнадзор принял на тестирование образцы от пяти винодельческих компаний Молдавии и Приднестровья. Но президенту Молдавии принцип дороже — и пока Россия не примет его условий, торговли не будет.

Кирилл Бабаев,
вице-президент
Altimo
→

”

Украинский суд запретил Altimo предпринимать любые действия в нью-йоркском арбитраже”

Altimo и Telenor делают все для того, чтобы загнать друг друга в тупик в споре о том, стоило покупать «Киевстар» или нет. Теперь нью-йоркский коммерческий арбитраж запретил Altimo судиться с Telenor на Украине, но не может огласить вердикт. Причина проста: по решению украинского суда Altimo не имеет права оплатить арбитражные издержки в США. Кажется, стороны добились своего.



Mirax еще только предстоит присоединиться к кругу профессионалов туристического рынка

Компания Mirax Group собирается приобрести в Турции отель премиум-класса. Ей осталось доказать, что она справится с новым для себя бизнесом. ТЕКСТ: иван марчук

Mirax едет на курорт

Российская девелоперская компания Mirax Group ведет переговоры о покупке турецкого отеля Sungate Port Royal. В Mirax факт переговоров подтвердили, хотя «пока никаких окончательных соглашений подписано не было».

Отель Sungate Port Royal был открыт в Кемере в 2005 году. Он имеет условную категорию семь звезд: стоимость стандартного номера начинается от \$200, а люкса — от \$1200 за сутки. На территории отеля имеются вертолетная площадка, морская лагуна с искусственным подогревом и несколько ночных клубов. По информации турецкой газеты TurizmdeBuSabah, стоимость отеля составляет около \$450 млн.

Представители туриндустрии оценивают возможную сделку Mirax Group как перспективную. «Предпочтения российских туристов меняются. Еще недавно большинство устраивали гостиницы категории три звезды, сейчас самые востребованные — пятизвездные. Последняя тенденция — переключение части спроса на отели премиум-класса», — объясняет генеральный директор компании Tez Tour Владимир Каганер.

Для владельца компании Mirax Group Сергея Полонского (см. также материал на стр. 20) покупка отеля в Турции станет пробным шаром на рынке туризма. «Есть две причины для совершения этой сделки: заявить о себе в регионе и попробовать свои силы на новом перспективном рынке», — рассказывает директор по инвестициям Panorama Estate Артем Цогоев. По словам представителей Mirax, в компании уже разрабатывают программу по развитию гостиничного бизнеса в нескольких странах мира. Впрочем, и Турция не первый курорт, которым заинтересовалась Mirax. Весной этого года она пыталась приобрести сербскую туркомпанию «Путник», владеющую десятью отелями. Но тогда Mirax проиграла аукцион, уступив ИФК «Капитал».

Эксперты считают, что доказать свою состоятельность на новом рынке Mirax будет непросто. «На рынке отелей премиум-класса очень высокая конкуренция. Так что управляющие должны иметь большой опыт: нужны постоянные инвестиции, повышение сервиса, новые маркетинговые ходы, чтобы отель просто сохранял свой статус», — уверен заместитель директора департамента оценки и консалтинга Colliers International Стефан Мейра. По его словам, у Mirax Group пока опыта управления отелями нет, что может привести к фатальным для этого рынка ошибкам. □

КТО КОГО

От «Суммы» не зарекайся

Малоизвестная компания «Сумма телеком» неожиданно получила право на работу в стандарте GSM в 11 регионах, а «большая тройка» ушла с конкурсов практически ни с чем. **текст:** оксана царевская

Россвязьохранкультура, как преемник Россвязи, провела первые конкурсы на лицензии на работу в стандарте GSM. Разыгрывались новые частоты для развертывания сетей GSM в 13 регионах Дальневосточного, Сибирского и Уральского федеральных округов. «Вымпелкому» достались Еврейская автономная область, Магаданская область и Красноярский автономный округ — три из шести регионов, которые заинтересовали оператора. Ни МТС, ни «Мегафон» не смогли получить ни одной новой лицензии. В то же время компания «Сумма телеком» получила 13 из 25 лотов. После чего в компании заговорили о планах создания «четвертого национального оператора».

Триумф «Суммы телеком» удивляет только на первый взгляд. Еще в феврале Россвязь признавала, что существующий радиочастотный спектр «ограничивает возможное количество операторов» 3G («связь нового поколения», существенно повышающая возможности по передаче данных). И, как и предполагал **СФ**, конкурсы на новые частоты под стандарт GSM стали «утешительным призом» для тех, кому лицен-

зий 3G не хватило: условия изначально были сформулированы так, чтобы новые игроки получали преимущество. Больше всего очков получали компании, владеющие в регионе лицензиями на оказание услуг подвижной связи во всех стандартах, кроме GSM. Кроме того, дополнительно награждались баллами компании, которые до этого вообще не вели операторскую деятельность. Этим условиям как раз и соответствовала «Сумма телеком», не работающая как оператор, но имеющая полный комплект лицензий на предоставление услуг связи широкополосного радиодоступа, международной и междугородной связи практически на всей территории России.

Как заявила менеджер по связям с общественностью «Вымпелкома» Екатерина Осадчая, компания надеется, что условия конкурсов будут изменены, поскольку для освоения Дальнего Востока нужны средства, которые скорее найдутся у «Вымпелкома», чем у менее крупных компаний. И, видимо, у «Суммы телеком» действительно немного шансов стать в ближайшее время «четвертым оператором». По итогам конкурсов руководитель Россвязьохранкультуры Борис Боярков заявил, что их критерии были разработаны в Россвязи, и, по его мнению, обеспечивают победу не самым сильным игрокам. Представитель «Суммы телеком» Игорь Рябов признал, что для «нейтрализации» его компании достаточно того же критерия, который «отсеял» ее в конкурсах по 3G — трехлетний срок деятельности. □

В борьбе со сговором между страховщиками и банками ФАС перешла к решительным действиям: дела заведены на всех, вплоть до госбанков.

ТЕКСТ: юлия гордиенко, даниил желобанов

Банкиры-подельники

На прошлой неделе Федеральная антимонопольная служба (ФАС) решила возбудить административные дела по 51 банку и 70 страховым компаниям, обвиняемым в ценовом сговоре.

Как заявил **СФ** заместитель главы ФАС Андрей Кашеваров, в числе обвиняемых оказались даже банки из первой десятки. По его словам, в список попали банки всех категорий — и государственные, и частные, и муниципальные. Не избежали общей участи и иностранцы: в частности, Кашеваров упомянул о претензиях к Банку Сосьете Женераль Восток. Получить комментарии этого банка **СФ**, к сожалению, не удалось. Полностью весь список ФАС обещает раскрыть в августе.

Генеральный директор «Интерфакс-ЦЭА» Михаил Матовников считает действия ФАС продолжением борьбы ЦБ за раскрытие эффективных ставок кредитования, ведь эти цифры бессмысленны без оценки сопутствующих кредиту страховых услуг: «Схема откатов от страховщиков к банкам пронизала практически весь кредитный рынок. Нужно днем с огнем искать кредитные продукты, где можно застраховаться на рыночных условиях».

ФАС интересуется этой проблемой потому, что таким путем банки не только обманывают потребителей, но и уведят клиентуру у конкурентов. «Например, отказавшись ради беспроцентного кредита от ставки 9%, с учетом завышенной цены страховки клиент попадает в маркетинговую ловушку и выплачивает все 10%», — поясняет Матовников.

Очевидным побочным эффектом борьбы может стать рост стоимости кредитных программ: банкам придется компенсировать потери. Глава Ассоциации российских банков Гарегин Тосунян указывает и на другую опасность: под давление ФАС могут попасть все без разбора структуры, работающие одновременно как с кредитными, так и со страховыми продуктами. «Ни в коем случае нельзя давать возможности использовать это как механизм воздействия на банки», — добавляет Тосунян. — А „борьба за интересы трудящихся“ у нас часто приобретает именно такой специфический ракурс».

Достигнет ли призыв к аккуратности ушей руководства ФАС, пока неизвестно. Андрей Кашеваров не исключает, что по мере активизации сотрудничества банков и страховщиков список обвиняемых будет расти. □



До заведения дел Андрей Кашеваров долго объяснял участникам рынка, чем все может кончиться

три вопроса

Генеральный директор ИД «Комсомольская правда» Владимир Сунгоркин рассказал, почему группе ЕСН пришлось выкупить акции ИД у норвежской A-pressen.



«Секрет фирмы»: С чем связано решение корпорации A-pressen продать блокирующий пакет акций ИД? Был ли какой-то конфликт интересов акционеров?

Владимир Сунгоркин: Конфликт интересов действительно был. Насколько я понимаю ситуацию, норвежцам очень нравится развивать здесь полиграфический бизнес, у них в России шесть типографий. Наш ИД тоже планировал строить типографии, и мы уже три построили, но норвежцы не хотели растить себе же конкурента. И всегда голосовали против.

СФ: Что изменится в стратегии развития ИД?

ВС: Это будут решать мажоритарные акционеры. Одно могу сказать точно: решения будут приниматься гораздо оперативнее.

Норвежцы были с нами семь лет, и все решения принимались долго и мучительно, осложнялись бюрократическими процедурами.

Плюс они совершенно не учитывали специфику работы в России, в частности того, что у нас ежедневные газеты — политизированный бизнес.

СФ: Будут ли продаваться еще пакеты акций?

Хотели бы продать свой?

ВС: Не знаю точно о готовящихся продажах, все возможно — почему нет? Но мои 4% я пока подержу.



Выплаты долгов по ДЛО как были, так и остаются в долговом ящике

Отчаявшись получить с государства долги по программе дополнительного лекарственного обеспечения, иностранные производители уходят с этого рынка. **ТЕКСТ:** екатерина трофимова

Излечи себя сам

За первые пять месяцев 2007 года объем импорта лекарственных средств, по данным отраслевого агентства DSM Group, составил \$2,26 млрд, что на 17% меньше по сравнению с тем же периодом 2006 года.

Как полагают эксперты, причина — в задолженности государства перед участниками программы дополнительного лекарственного обеспечения (ДЛО). По итогам 2006 года долг составляет около 20 млрд руб. Правда, две недели назад президент Владимир Путин подписал поправки в федеральный бюджет на 2007 год, предусматривающие выделение 10 млрд руб. на погашение этой задолженности. «Осталось лишь найти эти десять миллиардов, но почему-то их не находят, хотя всем очевидно, что деньги у государства есть», — отмечает гендиректор DSM Group Александр Кузин.

Получается, что государство волей-неволей начинает способствовать более активному развитию отечественной фармацевтической промышленности, о чем не раз заявляло ранее. С подобными идеями еще в апреле этого года выступил нынешний заместитель главы Росздравнадзора Андрей Младенцев, до своего назначения резко критиковавший ДЛО (см. **СФ** № 11/2007). На сегодня, по оценкам экспертов, в общем финансовом обороте отрасли российские компании занимают лишь треть. Эксперты допускают, что государство пойдет дальше и будет при выборе поставщиков лекарств по программе ДЛО отдавать предпочтение компаниям, имеющим производство в России.

Впрочем, снижение импорта — скорее всего не стратегический замысел, а привычное головотяпство. «Даже технологически задолженность не может быть погашена раньше конца 2007 года просто в силу того, что для этого надо принимать новый федеральный закон», — полагает Александр Кузин. — В лучшем случае это будут лишь те самые 10 млрд руб., что выделил президент».

Отступление иностранцев с плацдарма ДЛО вряд ли серьезно ускорит рост отечественных фармпроизводителей. Ведь занять освободившуюся нишу в программе ДЛО значит снова кредитовать государство. А в коммерческом сегменте, где финансовые потоки не зависят от прихоти чиновников, западные компании в полной мере сохраняют свое присутствие.

«Существенного перераспределения сил на отечественном фармрынке ожидать не стоит. В лучшем случае, рост доли отечественных компаний будет небольшим и краткосрочным», — прогнозирует генеральный директор маркетингового агентства RMBC Мария Денисова. □

«Приоритет для нас — экономическая выгода и целесообразность. Кто предложит выгодные условия, с тем и будем работать»

СФ №23/2006, стр. 24-27



Российские автопроизводители просят правительство лишить «Автотор» налоговых льгот. Под обструкцию калининградцев подвел интерес к массовым автомобилям. **ТЕКСТ:** иван марчук

«Автотору» указали границу

На прошлой неделе было обнародовано письмо участников Объединения автопроизводителей России (ОАР) к премьер-министру Михаилу Фрадкову. Под обращением стоят подписи руководителей АвтоВАЗа, «Северсталь-авто», КамАЗа, «Иж-авто», ЗИЛа и группы ГАЗ. В письме члены ОАР требуют «прекратить недобросовестную конкуренцию», лишив калининградский завод «Автотор» права на беспошлинный ввоз комплектующих для сборки машин. Как заявил **СФ** заместитель исполнительного директора ОАР **Алексей Сереженкин**, «сейчас правительство ставит в неравные условия автопроизводителей, не требуя от „Автотора“ сварки, окраски кузова и перехода на отечественные запчасти, обязательных для остальных заводов». По его словам, суть проблемы в том, что калининградцы применяют прежнюю льготную схему, созданную еще в конце 1990-х.

Дело в том, что «Автотор» до сих пор пользуется льготами, предоставленными предприятию в 1996 году указом президента России. Завод не платит таможенных пошлин на комплектующие, экономя на этом 5–35% от стоимости, а также НДС (еще 18% экономии). Кроме того благодаря нахождению в особой экономической зоне «Автотор», единственный из автопроизводителей, не попадает под действие закона «О промышленной сборке». Все остальные обязаны локализовать свое производство в России: как правило, через три-пять лет после начала производства доля российских комплектующих в автомобиле должна составлять не менее 30%.

Правительство вполне может пойти на поводу у ОАР. Еще в июне председатель совета директоров «Автотор-холдинга» **Владимир Щербанов** говорил, что уже готовится проект постановления, которое с 2008 года лишит «Автотор» дополнитель-

ИСТОРИЯ ВОПРОСА Основной бизнес ЗАО «Автотор» — крупноузловая сборка автомобилей BMW, Kia, Chevrolet и Hummer. В 2005 году с конвейера завода сошли 40 тыс. машин, план на 2007 год — 110 тыс. машин. «Автотор» освобожден от уплаты НДС и таможенных сборов. Компания развивает и другие виды бизнеса: выращивает пшеницу, налаживает сборку телевизоров, собирается производить крахмал. В 2006 году «Автотор» диверсифицировал и автомобильное направление: наладил сборку китайских машин Chery и заявил о строительстве завода, где намерен собирать 200 тыс. таких автомобилей в год.



«Автотору» еще покажут, что такое настоящая сборка по-русски

ных льгот. Аналитики связывают появление претензий к «Автотору» с появлением планов по производству массовых автомобилей. «Пока в Калининграде собирали BMW, Cadillac и Hummer, он не был конкурентом российским заводам», — объясняет аналитик ИК «Финам» **Константин Романов**. И тогда утверждения «Автотора» о невозможности ставить на люксовые машины российские детали принимались без особых возражений.

Но с апреля 2006 года калининградская компания начала собирать машины китайской марки Chery. Более того, «Авто-

тор» заявил, что вместе с китайцами будет строить новый завод мощностью 200 тыс. машин в год. «Это серьезная угроза: Chery относится к той же ценовой категории, что и Lada», — считает аналитик ИК «Капитал» **Михаил Пак**. Например, модель Chery Amulet сейчас стоит от 242 тыс. руб., что на 3 тыс. руб. ниже рекомендованной цены ВАЗ-2110. А трогать «священную корову» отечественного автопрома не позволено никому. Впрочем, полагает Константин Романов, скорее всего «Автотору» дадут время подготовиться к переменам, а льготы отменяют только для массовых автомобилей. **СФ**

с11

Как искусство становится рекламой

Работы известных авторов обречены на внимание аудитории. Некоторые компании догадались использовать эту популярность для продвижения товаров и услуг.



№ 1 **Фильм ради подсветки.** Знаменитый гонконгский режиссер **Вонг Кар Вай** (на фото) 31 августа 2007 года представит публике короткометражный фильм, снятый специально для новых телевизоров Philips Ambilight. Картина признанного мэтра, виртуозно работающего с цветом и светом, должна подчеркнуть преимущества технологии Ambilight, которая представляет собой фоновую подсветку пространства вокруг экрана в тон изображению. Производство телевизоров серии Ambilight компания Philips (на сегодняшний день с долей 7,4% занимает четвертое место в мире по продажам телевизоров) начала с 2004 года. В декабре 2006 года был выпущен уже миллионный телевизор из серии Ambilight. Благодаря фильму Кар Вая компания, по всей видимости, рассчитывает улучшить и без того неплохую динамику продаж. А Вонг Кар Вай таким образом станет первым режиссером, который создаст целый фильм в рамках рекламной компании продукта. □

№ 2 **Абсолютное искусство.** Одной из самых известных рекламных кампаний с привлечением людей искусства может похвастаться шведская водка Absolut. Начало этому положил гуру поп-арта Энди Уорхол, нарисовав фирменную бутылку Absolut «всего» за \$65 тыс. Сегодня в коллекции произведений, посвященных водке Absolut, свыше 700 работ, созданных 450 профессиональными и непрофессиональными художниками из разных стран. Среди них, например, Кейт Херинг, Курт Воннегут, Олег Кулик. Единственное условие заказчика — наличие в картине бутылки Absolut. Сейчас эта водка занимает третье место по обороту на мировом рынке алкогольной продукции. □

№ 3 **Долгоиграющий PR.** Энди Уорхол приложил руку к раскрутке не только бренда Absolut. Своей популярностью ему отчасти обязан и крупнейший в мире производитель готовых супов Campbell Soup Company (контролирует 70% американского рынка, выручка в 2006 году составила \$7,3 млрд). Нарисованная Уорхолом банка супа Campbell стала символом эпохи потребления. Работы художника до сих пор пиарят Campbell: одна из картин, где изображена банка с надорванной этикеткой, ушла в мае прошлого года с аукциона Christie's за \$11,8 млн. □

№ 4 **Сказка о петушке.** Технология product placement широко используется на телевидении и в кино. Однако в 2003 году популярная российская писательница Дарья Донцова выпустила роман-детектив под названием «Филе из Золотого петушка». Его герои постоянно и с удовольствием поглощали замороженный полуфабрикат под маркой «Золотой петушок» (бренд компании «Продукты питания»). Тираж романа составил 1 млн экземпляров. По мнению экспертов, присутствие на страницах книги могло обойтись заказчику в \$50 тыс. Российский рынок книжного product placement в целом оценивается в \$1 млн. □

№ 5 **Смещение классики.** Билеты в любой музей Испании и Франции можно купить на туристическом портале Maison de la France (эта государственная организация занимается продвижением Франции в международном сообществе). Чтобы привлечь внимание к новой услуге, в январе 2007 года Maison de la France запустил рекламную кампанию «Испания и Франция ближе». На щитах наружной рекламы были размещены коллажи из известных полотен живописцев этих стран, в частности Франсиско Гойи, Эдуарда Мане, Диего Веласкеса и Эжена Делакруа. □



версии

АЛЕКСАНДРА бирмана

**До сих пор высокопоставленные
однофамильцы Ивановы были скорее
противниками, нежели союзниками.
Но, видимо, сейчас наступает время
для примирения и взаимных уступок**”

Катамаран Ивановых

Первый вице-премьер Сергей Иванов пошел на необычный для кандидата в «преемники» шаг. Как утверждает газета «Коммерсантъ», он чуть ли не добровольно отказался от поста председателя совета директоров во вновь создаваемой Объединенной судостроительной корпорации (ОСК), уступив дорогу министру обороны Анатолию Сердюкову. Между тем объем заказов предприятий, которые должны войти в ОСК, достигает \$12 млрд. И терять контроль над такими финансовыми потоками потенциальному участнику «марафона-2008», мягко говоря, нецелесообразно. Тем более что, став первым «технологическим» вице-премьером на фоне президентских призывов развивать соответствующие отрасли российской экономики, Иванов получил шанс если не перегнать, то, по крайней мере, догнать по уровню «капитализации» своего главного конкурента — «сырьевика» Дмитрия Медведева.

Кроме того, находящийся под ивановской опекой «Рособоронэкспорт» довольно активно интересуется судостроением. Дружественные оружейному экспортеру бизнесмены контролируют калининградский завод «Янтарь». Сам «Рособоронэкспорт» в прошлом году собирался приобрести «Северную верфь», принадлежащую сенатору Сергею Пугачеву. Для того чтобы сделать Пугачева более сговорчивым, Иванов, будучи еще министром обороны, посодействовал передаче «Янтарю» полуторамиллиардного контракта на строительство трех фрегатов для ВМС Индии, на который очень рассчитывала «Северная верфь». Теперь 51% акций «Янтаря» и свыше 20% «Северной верфи» окажутся в распоряжении ОСК. Но в свете назначения Анатолия Сердюкова главой совета директоров госкорпорации Пугачев выиграет больше, нежели его конкуренты. Ведь у нынешнего министра обороны и владельца «Северной верфи» один покровитель — влиятельный президентский помощник Виктор Иванов.

До сих пор высокопоставленные однофамильцы Ивановы были скорее противниками, нежели союзниками. Конфликты возникали как раз из-за наиболее дееспособных предприятий ВПК. Но, видимо, сейчас наступает время для примирения и взаимных уступок. И дело не только в намечающемся альтернативном альянсе Дмитрия Медведева с другим влиятельным кремлевским «силовиком» — заместителем главы президентской администрации Игорем Сечиным (о чем можно судить на примере разрешения коллизии вокруг Ковыкты). По некоторым данным, в число опекаемых Виктором Ивановым бизнесменов входит владелец «Нафта-Москвы» Сулейман Керимов, являющийся, как известно, крупным акционером Сбербанка и «Газпрома». Для реализации президентских амбиций Сергея Иванова опосредованный доступ к таким активам значит гораздо больше, нежели тотальный контроль над всем отечественным ВПК. □

Автор — экономический обозреватель телекомпании «Рен-ТВ»

Дискуссия — на сайте «Секрета фирмы» www.sf-online.ru

с13



частная практика

ПЕРСОНА

стратегия → с20
 стартап-менеджер → с24
 конкуренция → с28

Глава корпорации Mirax Group миллионер
Сергей Полонский строит самое высокое здание
 и самую крупную девелоперскую компанию в Европе.
 Экстрим у него в крови. И в бизнесе.

Прораб этажа

текст:

иван марчук

СЕРГЕЙ ПОЛОНСКИЙ родился 1 декабря 1972 года в Ленинграде. После окончания школы с 1989 по 1991 год проходил службу в воздушно-десантных войсках. После возвращения в Петербург занялся строительным бизнесом. В 1994 году со своим другом Артуром Кириленко создал компанию «Строймонтаж», а в 1997-м стал ее генеральным директором. В том же году Сергей Полонский окончил Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет по специальности «экономика и управление на предприятии строительства». В 2002 году защитил кандидатскую диссертацию на тему «Формирование функциональных стратегий материально-технического снабжения строительного производства». В 2004 году возглавил группу компаний Mirax Group.

— Не мямли и скажи нормально: ты совершил трудовой подвиг на прошлой неделе? Если да — расскажи. Если нет — дай слово другому, — обрывает выступающего Сергей Полонский.

Менеджер замолкает. По его виду становится понятно, что подвигов на прошлой неделе он не совершал. Другие участники встречи тоже виновато опускают головы. Спокоен только Полонский, невозмутимо поглощающий клубнику из вазочки.

Цель встречи необычна для корпорации с 13-летней историей: познакомить руководителей проектов между собой. То, что все они плохо знакомы, неожиданно выяснилось в июне на расширенном совещании по случаю избрания нового председателя правления **Максима Привезенцева**. После этого неприятного открытия и появилась идея собирать управленцев.

Все 32 менеджера нервничают. Полонскому приходится отвлекаться от клубники и командовать: «Оторви голову от стола!», «Говори громче!». Всем, кто говорит тихо, он предлагает кофе. Но никто не хочет.

— Ты кто? — неожиданно спрашивает Полонский сидящего рядом.

— Я за... за... заместитель, — отвечает тот.

— Будешь так замещать, самого скоро заменим! — рубит Полонский и тут же спрашивает: — Кофе хочешь?

Суровые будни

В КОНЦЕ прошлого года Полонский собрал на стройке «Москва-Сити» журналистов и пообещал прямо на месте заплатить \$1 млн тому, кто найдет трещину в основании башни «Федерация». Неслыханную щедрость Полонский решил проявить после того, как депутат Госдумы **Александр Лебедев** заявил, будто у главного объекта «Сити» есть серьезные дефекты. Чтобы покончить со слухами, глава Mirax и пригласил на стройку представителей СМИ. Миллион остался при нем.

с15



ДОСЬЕ

MIRAX GROUP создана в 1994 году в Петербурге (первоначальное название — ООО «Строймонтаж»). 85% акций Mirax Group принадлежат Сергею Полонскому, 10% — Артуру Кириленко, 5% — четырем членам правления. По данным Mirax Group, в ее управлении находится около 1 млн кв. м недвижимости, а в портфеле — около 5,5 млн кв. м. Mirax Group возводит самое высокое в Европе здание — башню «Федерация». Кроме строительства корпорация Mirax Group занимается и другими видами деятельности: «Mirax-сервис» отвечает за эксплуатацию зданий после окончания строительства, «Мираксфарма» занимается разработкой лекарств, их производством и реализацией, а MiraxSoftware осуществляет разработку систем управления бизнесом. В планах компании приобретение отелей на иностранных курортах (см. материал на стр. 08). Выручка за 2006 год — \$555 млн, EBITDA — \$200,5 млн.

«Полонский очень эпатажный человек. Но весь его эпатаж служит бизнесу. Не нужно быть гением, чтобы понять, что у „Сити“ будут гигантские транспортные проблемы. Но об этом никто не помнит — все помнят о новых проектах Mirax. И так происходит практически всегда», — констатирует управляющий директор консалтинговой фирмы Praedium **Рубен Алчуджан**.

О глобальном транспортном коллапсе «Сити» раструбили эксперты консалтинговой компании Cushman & Wakefield Stiles & Riabokobylko (CWSR). По их оценке, на одно машиноместо в комплексе будет приходиться 116 кв. м офисов, так что мест нужно вдвое больше. К тому же пути подъезда не рассчитаны даже на такое количество машин.

Существование проблемы пришлось признать, однако решение, предложенное компанией Полонского, оказалось неординарным. «Если в „Сити“ построить столько парковок, сколько нужно, центр Москвы встанет из-за огромной пробки. Нужно уменьшать количество автомобилей — мотивировать сотрудников не пользоваться личным транспортом», — заявил член совета директоров Mirax Group **Алексей Адицаев** сразу после публи-

кации отчета. Чуть позже компания пересмотрела свой взгляд на проблему и даже попыталась извлечь из нее прибыль. Сейчас Полонский хочет соединить «Федерацию» с комплексом «Mirax плаза» монорельсовой дорогой.

Последний громкий скандал разразился в начале июля, когда глава Росприроднадзора **Олег Митволь** обнаружил в Москве-реке искусственный остров из строительного мусора. Виноватыми были объявлены застройщики «Сити». Остров уничтожили за неделю. Но Митволь на этом не успокоился: оценил ущерб природе в 6,6 млрд руб. и передал документы в Генпрокуратуру.

С конкурентами у Полонского тоже бывают стычки. В декабре прошлого года ИФК «Метрополь» приобрела на торгах за 5,5 млрд руб. более 90 га, принадлежавших заводу «Москвич». Полонский тоже хотел купить эту землю, но его компания не была допущена к участию в торгах. Сначала руководство Mirax заявило, что будет искать справедливости и даже подало в арбитражный суд иск к ОАО «Москвич» и конкурсному управляющему завода, но затем иск был отозван.

Наконец, Полонский регулярно ссорится с «жильцами» построенных объектов. Последний конфликт возник с собственниками помещений бизнес-центра Pollars. Сейчас они собираются судиться с «Mirax-сервис» из-за необоснованного, на их взгляд, повышения цены на техобслуживание помещений и стоимости парковки.

Однако это не мешает Полонскому внушать своим сотрудникам, как важно работать с клиентами. Начать Сергей Юрьевич хочет с малого. Недавно он побывал на стройке другой компании, и этот опыт его сильно расстроил. Когда он заблудился на чужой площадке, к нему подошел строитель-турок и, вежливо взяв за руку, проводил к группе, от которой Полонский отстал.

— Нам нужно стремиться быть максимально открытыми для партнеров и клиентов, — рассуждает Полонский. — У нас на стройке к тебе никто не подойдет. А какова внутренняя политика компании, такова она и для клиентов. Так что ситуацию нужно как-то менять.

Тяга к прекрасному

ЧЕТЫРЕ года назад Сергей Полонский собирался полететь в космос. Но не получилось — по стандарту не прошел, оказался на 4 см выше нормы (рост у него 194 см). Но все остальные виды экстремального отдыха он уже опробовал: водил самолеты, прыгал с парашютом, плавал с аквалангом, ходил под парусами через Атлантику. «Ему звонишь — он в Перу на вертолете, через неделю — уже на снегоходе на Кольском полуострове», — удивляется **Евгений Чичваркин**, друг Полонского, глава сети салонов мобильной связи «Евросеть».

В бизнесе Полонский, занимающий 71-ю строчку в рейтинге российских миллионеров Forbes (его состояние оценивается в \$880 млн), тоже не любит стандартов.

— Сейчас на рынке мы практически являемся монополистами, потому что умеем строить то, чего никто в России не строит, — хвастается он.

— Необычные проекты экономически выгоднее массового строительства?

— Как тебе объяснить, чтобы ты понял? — Полонский смотрит на меня с сожалением, как учитель на тупого ученика. — Вот ты согласишься каждый день ставить свою подпись под очень хреновой заметкой? Скорее всего, нет, — Полонский снова скептически осматривает меня и заключает: — Хотя, может, за 100 штук в месяц и согласишься. А мы не согласны. Нам так интереснее. Я никогда не буду строить панельные дома. Разве что мне предложат целый город построить.

В доказательство того, что меньшие объемы ему не подойдут, Полонский показывает рукой в окно своего офиса. Mirax занимает первые четыре этажа одной из двух возводимых сейчас громадин комплекса «Федерация» в «Москва-Сити». Сотрудники жалуются, что из-за строительства прямо под боком сложно работать. Но Полонскому так нравится — пусть видят, ради чего, собственно, работают.

Правда, с 1994 по 2000 годы компания ничего выдающегося не совершала, а строила в Петербурге самые обычные дома. За это время она успела подмять под себя 7% городского строительного рынка, сдав 80 тыс. кв. м жилья. Первым заметным проектом стал бизнес-центр «Петровский форт» напротив «Авроры». Закладку первого камня омрачила волна возмущения против застройки исторического центра города.

Санкт-Петербург, центр которого практически полностью является достоянием истории, не мог принять всех проектов Полонского. Поэтому в 2000 году глава Mirax отправился в Москву. В столицу он привез концепцию «бизнес-жилья» и \$4 млн. В 2002 году Полонский построил в Москве 200 тыс. кв. м жилья (в Петербурге за тот же год — только 120 тыс. кв. м). Впрочем, в последние годы компания все больше занимается дорогими сегментами недвижимости: элитным и так называемым «бизнес плюс». «Такой формат очень близок к элитному жилью. Дома отличаются тем, что здесь присутствует огороженная территория с ландшафтным дизайном, декоративной отделкой и прочим», — говорит директор аналитического консалтингового центра холдинга «Миэль» **Владислав Луцков**. В Mirax осознали, что элитное жилье несет меньше рисков для застройщика. «В периоды активного роста элитная недвижимость дорожает быстрее всего, в периоды затишья — меньше всего подвержена снижению цен», — объясняет исполнительный директор департамента недвижимости **Александр Моторин**.

«У нас на стройке к тебе никто не подойдет, а какова внутренняя политика компании, такова она и для клиентов.»

Так что ситуацию нужно как-то менять»

Нос по ветру

— СЕРГЕЙ свой метод принятия решений называет «чуйка», — говорит Чичваркин. — Я бы сказал, что это бессознательный анализ. Когда у человека в голове много информации, он находит оптимальное решение на уровне подсознания. Все пытались предложить что-то необычное покупателям элитной недвижимости, а он взял и построил частный зоопарк в «Золотых ключах». Никто кроме него до такого не додумался.

В 2003 году «чуйка» привела Полонского на столичный рынок коммерческой недвижимости. Строительство бизнес-центров Europe Building, Mirax Park и Pollars стало разминкой перед главным проектом Полонского — башней «Федерация» в «Москва-Сити». В конце строительства высота здания составит 448 м, а общая площадь — 422 тыс. кв. м. В 2005 году ВТБ купил часть площадей «Федерации» за \$240 млн, заплатив за каждый квадратный метр \$4 тыс.

Теперь «чуйка» подсказывает Полонскому, что нужно перестроить пути Киевского железнодорожного направления. Над ними соорудят перекрытия, под которыми будут ходить поезда, а на них построят около 1 млн кв. м жилых комплексов и бизнес-центров. Сейчас проект находится на стадии согласования. На Смоленской площади Mirax хочет поступить ровно наоборот: по площади будут ездить машины, а внизу, под землей, появятся три этажа бизнес-центра. Строительство должно начаться уже этой осенью. Общая площадь подземного центра составит 32 тыс. кв. м. Инвестиции оцениваются в \$80–100 млн.

«В Mirax умеют находить наиболее перспективные рыночные направления и сосредоточиваться на них», — говорит заместитель генерального директора группы компаний «Дон-строй» **Тимур Баткин**.

Впрочем, многие конкуренты объясняют успехи Полонского вовсе не «чуйкой» и не тягой к прекрасному, а хорошими отношениями со столичным мэром. Всего через полгода после того, как Полонский прибыл в Москву, **Юрий Лужков** присутствовал на закладке первого камня в фундамент жилого комплекса «Корона». А в декабре 2000 года Mirax достался подряд на строительство второй очереди комплекса «Золотые ключи».

Агрессивная прибавка динамика доходов Mirax Group

МЛРД РУБ.



* прогноз
Источник: Mirax Group

с17



Такое быстрое освоение рынка породило слухи, будто партнер Полонского **Артур Кириленко**, выросший на Украине, был другом детства **Сергея Матвиенко**, который и познакомил строителей с чиновниками мэрии Санкт-Петербурга. После выборов 2000 года такие связи позволили компании легко перебраться в Москву.

— Административный ресурс — легенда, — откровенно Полонский в интервью **СФ**. — До прихода в Москву мы шесть лет работали в Петербурге, у нас были опыт и хорошая репутация. А в Москве мы рассказали о своих планах и возможностях, и городское правительство дало добро. А чтобы кто-то звонил, лоббировал наши интересы и просил дать нам тот или иной объект, — этого не было и сейчас нет.

Кто смеется последним

ОДНАЖДЫ заказчики долго расспрашивали Полонского, как он будет заливать ростверки. Дело было в 1994 году, когда он, будучи еще студентом, на пару с Артуром Кириленко зарегистрировал компанию «Строймонтаж», занимающуюся отделочными работами. Их первый заказ был на каменную кладку.

Никто из партнеров твердо не знал, что такое ростверки. Однако клиентов они успокоили: как надо, так и зальем. Бизнесмены нашли 40 рабочих. В первый же день выяснилось, что поло-

вина вообще кирпич никогда не клали, а еще человек пятнадцать — запойные алкоголики.

— Мы-то думали, что стоит нанять каменщиков, и они сделают все как надо. Но все оказалось сложнее, — вспоминает Полонский.

Так он научился ценить человеческие ресурсы.

Сейчас у Полонского работает уже 3 тыс. человек только инженерно-технического состава. Правда, сам он общается в основном с руководством компании. Даже многих руководителей проектов видит на этой планерке впервые в жизни. Те нервничают, увидев начальство так близко. Полонского это не устраивает.

— У нас не планерка, а поминки. Пусть кто-нибудь анекдот расскажет, — неожиданно объявляет он.

В переговорной повисает тишина. Выдержав театральную паузу, Полонский говорит: «Анекдот расскажет тот, кто ниже всех склонил голову!»

Руководитель проекта, не успевший поднять голову, пытается доказать, что юмор ему чужд. Но Полонский неумолим.

— Один только помню, но он не совсем приличный, а здесь женщины, — пытается увиливать менеджер.

— Женщин тут нет — только строители! — гнет свое Полонский.

— Тогда анекдот, — сдается менеджер. — Человек пишет заявление в ЖЭК: «Прошу заделать половую щель у моей соседки, а то когда у нее течет, у меня протекает».

Все облегченно смеются. Полонский возвращается к клубнике.

Лучшие кадры Полонский оценивает достойно. В июне он предложил членам совета директоров **Дмитрию Луценко**, **Максиму Привезенцеву**, **Максиму Темникову** и Алексею Адикаеву опцион на выкуп 5% акций компании в течение двух с половиной лет. «Не все могут работать 24 часа в сутки, как Сергей. Наградив самых верных бойцов очень жирным куском, он смог их так мотивировать, что они будут вынуждены работать с полной самоотдачей», — говорит Евгений Чичваркин.

Полонский не только ценит человеческие ресурсы, но и пытается их улучшить.

— У нас в компании никто никого не заставляет, можем только заинтересовать, — так Полонский объясняет менеджерам, почему необходимо участвовать в тренингах и семинарах.

Один из управленцев перебивает Полонского. Он считает, что лучше получить второе высшее, чем ходить на тренинги, которые он, правда, сам еще не посещал.

— Можешь оставаться при своей точке зрения. Но вот знаешь что, — Полонский выпрямляется на стуле, — 98% людей не любят кататься на сноуборде, при этом 99% из них на нем никогда не катались. Ты понял мою идею? Всем плевать на твою точку зрения! Не хочешь совершенствоваться — пошел в ...! — Полонский практически срывается на крик. Менеджер бледнеет. Его точно смогли заинтересовать в участии в следующем тренинге.

— Вы понимаете, почему вы вообще оказались за этим столом? Может, кто-то считает себя здесь хорошим строителем? Кого-то взяли сюда из-за хороших оценок в дипломе? Высокого IQ? — сейчас Полонский обращается уже ко всем управленцам. — Нет? Тогда почему вы здесь?

Теперь уже все хотят посетить тренинг, даже в законные выходные.

— Вы здесь, потому что я верю, что могу послать вас на новый участок — и вы справитесь. Вероятность того, что вы справитесь без саморазвития, без тренингов, равна нулю! Я говорю

вам: если вы не будете заниматься, расти вместе с компанией, то вы идете в Сейчас меня все поняли?

На следующий тренинг все присутствующие явятся даже из реанимации.

Неправильные правила

ЧУТЬ ПОЗЖЕ Полонский увлеченно рассказывает мне, что главное в компании — свобода менеджеров и личная инициатива. Когда начался птичий грипп, он запретил в корпоративной столовой готовить блюда из курятины. Потом грипп закончился, но началась вспышка коровьего бешенства, и Полонский запретил использовать говядину. Через неделю ему сказали, что люди буквально голодают. Выяснилось, что на кухне так и не вернулись к куриному мясу, хотя грипп уже давно прошел.

Полонский резюмирует: правила придумали те, кто не хочет нормально работать. Поэтому менеджер должен быть абсолютно свободным в принятии решений. Он не должен бояться идти на риск.

— Что такое правила? Мы сказали человеку: делай плитку 40 на 40. Он делает, а облицевать нужно помещение шириной метр. Плитка не подходит, но он все равно делает, — Полонский возвращается к строительным примерам, но неожиданно выходит на общегосударственный уровень. — Поэтому при тоталитаризме большинству людей жить значительно удобнее: сказали — сделал. При демократии все значительно сложнее: нужно самому ставить проблемы и решать их. Обмануть в этом случае ты можешь только самого себя. Но тогда в твоём биополе образуются биодырки, и ты сам себя начинаешь разрушать.

Непонятно, верит ли сам Полонский в теорию «биодырок», но находить людей он старается именно по этому принципу.

— Я недавно разговаривал с Рубеном Варданяном (президент компании «Тройка Диалог». — **СФ**). Он открывает бизнес-школу. Я его спросил: ты как народ туда будешь отбирать? Он сказал: собираю людей, отнимаю деньги, отправляю во Владивосток. Кто своим ходом доберется назад, тот садится за парты, — Полонский продолжает изъясняться притчами.

— Но вы же не можете всех во Владивосток отправлять. Как можно понять, что менеджер подходит? — спрашиваю я.

— Если человек в 25 лет способен пробежать стометровку за 15 секунд, то есть шанс, что в 30 он пробежит ее за девять. Если его время — 40 секунд, то такого шанса у него нет. Менеджера видно сразу. Мы не пользуемся хедхантерами. Сами ищем.

Но, видимо, даже тщательно отобранным менеджерам Полонский не вполне доверяет. Поэтому он регулярно сам объезжает объекты и даже пытается запомнить, сколько бетона нужно, чтобы залить один этаж каждой стройки. Полонский называет это «стратегическим управлением».

Выгоды демократии

— ДЕНЬГИ как таковые нам сейчас не нужны — портфель проектов сформирован, средств достаточно, — утверждает Сергей Полонский.

Он говорит, что именно по этой причине на биржу Mîгах Group пока выходить не будет. По его мнению, проведение IPO может лишить компанию важного преимущества — скорости принятия решений. Еще в Mîгах считают, что выход на IPO прямо сейчас может снизить оценку капитализации. «С нашей точки зрения, бизнес корпорации сейчас стоит \$4 млрд с лишним. Наша приоритетная задача в том, чтобы аргументированно доказать рынку

«98% людей не любят кататься на сноуборде, при этом 99% из них на нем никогда не катались.

Ты понял мою идею? Всем плевать на твою точку зрения! Не хочешь совершенствоваться — пошел в ...!»

верность нашей оценки», — говорит заместитель председателя правления **Андрей Клецко**. Пока рынок верит не до конца. Директор по инвестициям Panorama Estate **Артем Цогоев** считает сумму завышенной. «Дело в том, — поясняет он, — что часть новых проектов компании пока еще существует только на бумаге».

Потенциально, впрочем, Mîгах к выходу на биржу вполне готова. Компания первой в России среди девелоперов еще в 2005 году стала публиковать финансовую отчетность по международному стандарту US GAAP. Тогда же агентство «Эксперт РА» присвоило компании рейтинг кредитоспособности B++. Mîгах уже трижды размещала облигационные займы. Сейчас общая сумма задолженности с учетом долгосрочных и небанковских инструментов, по оценкам самого Полонского, — чуть меньше \$400 млн. Но и в инвесторах, которые готовы вложить деньги в Mîгах, компания недостатка не испытывает — в портфеле компании более 1 млн построенных и около 2,2 млн возводимых квадратных метров.

Полонский не хочет размениваться по мелочам — он мечтает превратить Mîгах в крупнейшую девелоперскую компанию в Европе. Место для роста еще есть. Например, крупнейшая девелоперская компания в Восточной и Центральной Европе, австрийская Meinel European Land Ltd имеет капитализацию в 4,46 млрд евро. Еще одна мечта Полонского — строить небоскребы уже в европейских столицах. Тем более что в Европе Полонский уже отметился. Еще в 2004 году он купил два участка под строительство в пригородах Парижа Масси и Монтеврэн. Для их освоения была создана дочерняя компания Hermitage Immobilier, которая и приступила к их застройке жилыми комплексами общей площадью 50 тыс. кв. м. Сейчас компания ведет еще несколько проектов в пригородах Парижа. Объявленная цель Hermitage Immobilier — войти в десятку ведущих девелоперов Франции с ежегодным объемом инвестиций не менее 100 млн евро и сдавать не менее 30 тыс. кв. м в год. Правда, Сергей Полонский сейчас участвует в проекте лишь номинально. Ответственным за развитие бизнеса в Париже стал его питерский партнер Артур Кириленко, сам же Полонский предпочел сосредоточить усилия на Москве. Mîгах интересна не только Европа. Компания ведет переговоры о покупке турецкого отеля Sungate Port Royal стоимостью \$450 млн.

«Башням „Федерации“ недолго оставаться самыми высокими. Рекорд скоро побьют. Причем сделает это сам Полонский», — уверен Чичваркин. Поэтому Полонский не позволяет своим сотрудникам расслабляться, а тем, кто устал, напоминает:

— Помните, как мы в Камбодже из джунглей выползли: грязные, голодные, искусанные насекомыми. Как тогда хотелось в офис, под кондиционер! Как работать хотелось!

Менеджеры послушно кивают: они уже поняли, что здесь точно работать заставят. Вернее, заинтересуют. **СФ**

ДОСЬЕ

ДМИТРИЙ ЛЕВИН родился в 1965 году в Москве. В 1987 году с отличием окончил Московский финансовый институт и поступил в аспирантуру. Кандидат экономических наук. В 1990 году поступил на работу в Министерство финансов СССР. С 1991 года работал в банковской системе: сначала в Сбербанке СССР, с 1994 по 1997 год — вице-президент, начальник валютного управления Межэкономсбербанка. В 1997–1999 годах — вице-президент, директор департамента операций на рынках капиталов управления финансовых и фондовых операций Межкомбанка. С 1999 года — старший вице-президент, директор департамента межбанковских операций и финансового рынка банка «Русский стандарт». В ноябре 2001 года назначен председателем правления. Женат, имеет четверых детей. Увлекается верховой ездой.



ГРИГОРИЙ СОВЧЕНКО

Председатель правления банка «Русский стандарт» Дмитрий Левин считает нормальным, что возглавляемой им организации приходится отвечать за весь сегмент потребительского кредитования.

С вопросами все равно придут к нам,

ТЕКСТ:

даниил желобанов

«Секрет фирмы»: Сейчас банк «Русский стандарт» — в центре внимания проверяющих органов. Не только Центробанк, но и Роспотребнадзора и даже прокуратуры. Хотя вопрос касается, по сути, всех банков, занимающихся экспресс-кредитованием, повсюду склоняют везде именно ваше название. Как вы относитесь к этой «показательной порке»?

Дмитрий Левин: Бизнесу, связанному с людьми, всегда уделяется особое внимание. Мы к этому готовы: «Русский стандарт» всегда был законопослушным банком, и, надеюсь, в ближайшее время все сомнения в нашей честности и прозрачности будут развеяны.

СФ: То есть «пошумят и разойдутся»?

ДЛ: Для окончательного решения всех проблем, связанных с нашим рынком, необходим понятный закон о потребительском кредитовании, четко определяющий права и обязанности и банков, и клиентов. Он снимет существенную часть вопросов. Я очень надеюсь, что он появится в ближайшее время.

«У нас очень консервативная кредитная политика»

СФ: Сейчас регулятор, а вместе с ним и рынок пришли к необходимости отмены скрытых комиссий. «Русский стандарт» считается одним из пионеров этой практики и чуть ли не ее символом. Не было ли ошибкой введение продуктов, из-за которых сейчас столько шума?

ДЛ: Такие же или очень близкие продукты существуют во всем мире у большинства основных игроков розничного рынка.

СФ: Теперь вам, видимо, придется снизить эффективную ставку, после того как Центробанк обязал раскрывать ее?

ДЛ: Раньше на рынке были разночтения: кто-то указывал ежемесячную ставку, кто-то — удорожание товара... Теперь принято единое решение — указывать эффективную годовую процентную ставку. Мы на несколько месяцев раньше установленного Центробанком срока ввели расчет эффективной процентной ставки в клиентской документации и пока не наблюдаем отрицательной динамики.

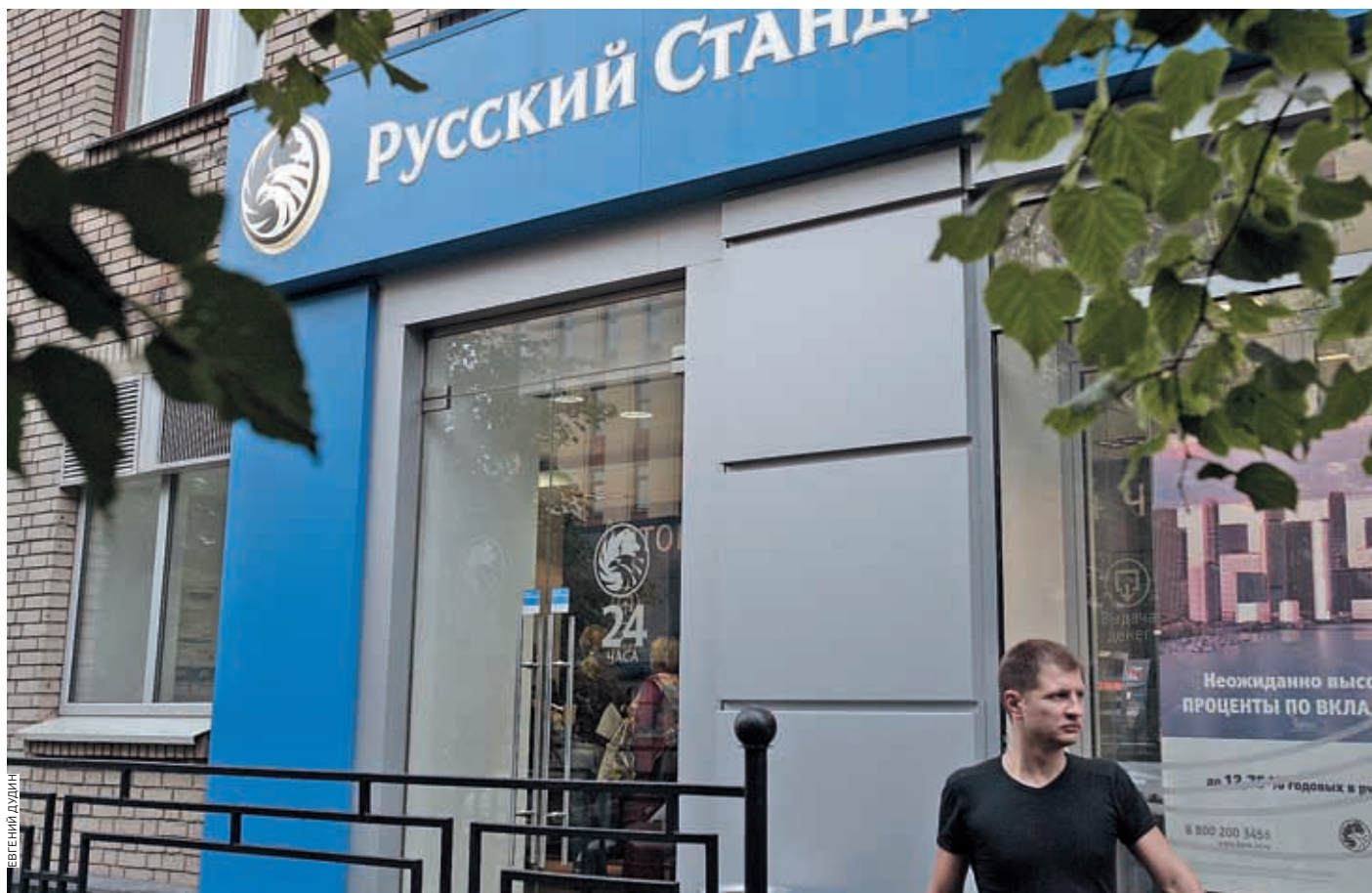
СФ: Как все это отразится на вашем бизнесе?

ДЛ: К сожалению, есть возможность того, что увеличится число профессиональных неплательщиков — тех, кто рассуждает так: «Если он смог взять кредит и не заплатить и ему за это ничего не было, то и я смогу».

СФ: К вопросу о рисках. По рынку ходят слухи, будто у Хоум кредит энд финанс банка доля просрочен-

КОМПАНИЯ

БАНК «РУССКИЙ СТАНДАРТ» принадлежит Рустаму Тарико, также владеющему одноименной алкогольной компанией. Банк основан в 1999 году. Первым среди российских частных банков предложил кредитные программы для частных лиц и в настоящее время лидирует на рынке потребительского кредитования. По данным Banks-rate.ru, на 1 января 2007 года занимал среди российских банков 12-е место по чистым активам (216,03 млрд руб.) и 13-е по размерам собственного капитала (23,01 млрд руб.). По собственным данным, имеет более 20 млн клиентов, объем предоставленных кредитов превышает \$10 млрд, выпустил более 14 млн кредитных карт. 21 сентября 2004 года включен в реестр банков-участников системы обязательного страхования вкладов. В конце 2004 года был начат процесс продажи банка французской группе BNP Paribas, но вскоре Тарико расторг сделку.



Резко изменив стратегию, «Русский стандарт» каждую неделю открывает несколько новых отделений

ной и проблемной задолженности достигает 15–20%. У вас практически такой же бизнес, но «Русский стандарт» всем своим видом демонстрирует, как будто все хорошо...

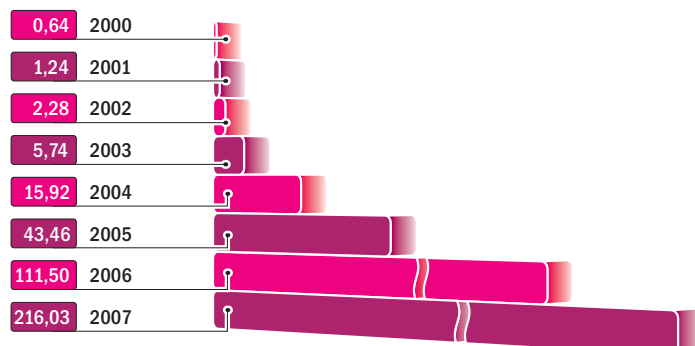
ДЛ: Я не хотел бы обсуждать другие банки, но считаю, что у нас не «как будто все хорошо», а действительно все хорошо. Дело в том, что даже при одинаковой бизнес-модели уровень рисков в двух банках может быть разным в зависимости от кредитной политики. У нас она весьма консервативная.

СФ: У вас? И давно?

ДЛ: Так было всегда.

Чудеса роста

динамика чистых активов банка «Русский стандарт»*



* по состоянию на январь указанного года
Источник: «Русский стандарт»

СФ: То есть вся страна уверена, что кредиты у вас раздают направо и налево, а вы называете это «консервативной политикой»?

ДЛ: Вы не совсем правильно понимаете этот термин. Разумеется, у нас есть риски — они всегда есть, в любом бизнесе. Единственный безрисковый бизнес для банка — держать все в наличных и никому ничего не давать. Но сейчас у нас накоплена уникальная статистическая база, позволяющая очень точно оценивать заемщика и, как следствие, очень точно прогнозировать уровень будущих рисков.

«Резкое падение маловероятно»

СФ: И все-таки можно ли говорить о том, что скоринговая модель «Русского стандарта» всерьез изменилась?

ДЛ: Скоринговая формула в принципе не меняется, она всегда одна и та же. Меняются весовые коэффициенты, присваиваемые тем или иным параметрам. А для этого как раз и нужна статистика. Раньше, когда мы еще не накопили достаточно данных, риски было гораздо сложнее контролировать. Сейчас же по большинству кредитных продуктов мы можем прогнозировать риски с точностью до 0,1%. То есть, к примеру, если мы хотим, чтобы риски по конкретному виду кредитов составляли 3%, то можно уверенно сказать, что они останутся в пределах 2,9–3,1%.

СФ: По экспресс-кредитам? То есть вы по паспорту и заполненной со слов клиента анкете за полчаса угадываете, добросовестен ли он, с точностью до 3%?

ДЛ: Дело не в том, три это процента или четыре. Для бизнеса плохо, если риск оказывается больше, чем планировалось.

Для каждой модели — свои параметры, свои риски. Мы всегда ориентировались прежде всего на устойчивость бизнеса. И наши риски этой цели соответствуют.

СФ: Не верится, чтобы риски в экспресс-кредитовании были столь низкими и легко просчитываемыми. Вот, например, при межбанковском кредитовании цена кредита напрямую зависит от рисков заемщика. И, насколько мне известно, у «Русского стандарта» была репутация одного из самых «дорогих» заемщиков, иногда привлекавшего кредиты по ставке вдвое-втрое выше рыночной.

ДЛ: Насколько известно мне, при привлечении межбанковских кредитов мы всегда были «в рынке». Впрочем, мы никогда не ориентировались на «межбанк» и сейчас не используем денежный рынок для поддержания текущей ликвидности из-за его невысокой срочности и волатильности. Что касается рисков в отношении потребительского кредитования, то, согласно нашей консолидированной отчетности по МСФО, размер просроченной задолженности сейчас менее 6%.

СФ: Если у вас такие низкие риски, то почему ставки по экспресс-кредитам столь высоки?

ДЛ: Ставки по кредитным продуктам уже близки к западным. А ведь инфляция в России все-таки выше, и ставки должны бы быть больше тамошних. Плавное снижение продолжится. Но резкое падение маловероятно, поскольку оно приведет к разрушению рынка.

«Эти деньги вернутся»

СФ: Вы начинали с минимальной сети, но потом резко изменили стратегию и сейчас каждую неделю открываете несколько отделений. Почему вы не делали так сразу?

ДЛ: Это часть нашей стратегии развития розничной сети. Мы начали с сети дистрибуции в магазинах, и до какого-то времени она нас вполне устраивала. Но когда бизнес достигает определенного размера, этого становится недостаточно. Сейчас у нас большой набор продуктов для продажи через отделения. И мы активно развиваем этот канал продаж и инвестируем в него.

СФ: Но, развивая сеть, вы идете на затраты, которых в прежней модели бизнеса не было. То есть эффективность бизнеса снижается?

ДЛ: Нам очевидно, что инвестиции в инфраструктуру и сеть — инвестиции в будущее. Эти деньги вернутся.

СФ: Потому что банк с сетью можно продать гораздо дороже, чем банк без сети?

ДЛ: Разумеется, у каждого бизнеса своя цена. И хотя вопрос о продаже не входит в зону моей компетенции, могу сказать, что наш долгосрочный бизнес-план рассчитан исключительно на собственный рост. Иными словами, намерения продавать банк нет.

СФ: Но в целом продажи российских банков иностранцам можно рассматривать как нарастающую тенденцию. Как вы оцениваете перспективы рынка?

ДЛ: Интерес к российским банкам высок. А высокий интерес означает высокий потенциал рынка. Так что для нас это только плюс. Ведь это приводит к притоку капитала в страну, росту ликвидности на рынке и формированию цивилизованной конкуренции.

СЕЙЧАС по большинству кредитных продуктов мы можем прогнозировать риски с точностью до 0,1%

СФ: Последняя фраза производит впечатление какой-то нейтральной банальности: мол, ожидается «повышение прозрачности», «выиграет клиент», «конкуренция стимулирует»... Ну вот какое вам дело до прозрачности рынка? Выдаете кредиты, отчетность Центробанку отправляете, с регуляторами стараетесь не ссориться, наличные не отмываете — и что для вас меняется от того, что какой-нибудь банк «Бета» стал прозрачнее?

ДЛ: Меняется. Мы прозрачны априори, потому что мы на виду. Мы уже давно выбрали правила игры, и от них уже никуда не деться. Если другие выбирают эти правила позже нас, это они тратят силы и время, а не мы. А главное — чем прозрачнее рынок, тем меньше поводов сравнивать нас с конкурентами, которые «почти такие же»: мол, если у них что-то не так, то и у нас тоже. Ведь мы, по сути, являемся «старшими по отрасли»: где бы, у какого бы банка ни возникли проблемы, связанные с потребительским кредитованием, с вопросами все равно придут к нам. Так что для нас лучше, чтобы этих вопросов было меньше. **СФ**

Moscow Business School
Leadership Energy

- Открытые семинары и тренинги
- Корпоративные программы
- Мультимедийные проекты
- Дистанционная программа обучения MBA-START
- MBS Journal – электронный деловой журнал

Бесплатно скачайте на сайте аудиокнигу Михаила Миронова «Манипуляции в переговорах». А также методические материалы для HR-Директора. Действует система скидок при заказе видеокурсов. Просмотр демо-версий видеокурсов www.mbschool.ru

БОНУС-КОД 495138
скидка 5%

119334, Россия, Москва, Ленинский проспект, 38А
телефон/факс: +7 (495) 234-90-02, www.mbschool.ru

«Отец русской ипотеки» **Джеймс Кук** вдохновенно развивает очередной проект — кредитный супермаркет «Кредитмарт». До сих пор Кук бросал свои начинания, как только они теряли новизну. Хватит ли ему терпения довести новую идею до продажи?

Над гнездом Кука

текст:

юлия гордиенко

фото:

евгений дудин



Джеймс Кук страшно опаздывал. Сидел в машине и нервно ждал зеленого света. Но когда сигнал наконец загорелся, вдруг замешкался.

Подняв через секунду глаза на дорогу, Кук остолбенел: к тому месту, где он должен был сейчас проезжать, летел, нарушая все правила, огромный грузовик. «Я чуть не погиб», — пронеслось в голове. Потом: «Вся жизнь с этого момента — подарок судьбы». И парадоксальный вывод: «Раз мое время еще не пришло, я могу — нет, должен — рисковать».

Теперь всю свою жизнь Джеймс Кук рисует как цепочку рискованных идей и поступков. Решение приехать в угрюмую, не освещенную фонарями Москву в середине девяностых было из них, пожалуй, самым отчаянным.

— Я родом из небольшого городка в США, где жизнь не сильно меняется, — вспоминает Кук в духе Бильбо Бэггинса из «Властелина колец». — Когда я рассказал друзьям, что переезжаю в Москву, они были шокированы. Родные рыдали, думая, что никогда больше меня не увидят.

Все завертелось одним чудесным весенним днем 1994-го, когда Джеймс Кук, руководивший направлением IR в ипотечном банке, отправился на собеседование в научный центр Urban Institute. Центр искал специалиста, готового ехать в Россию «поднимать ипотеку».

Выйдя с интервью, Кук выдохнул: «Я никогда туда не поеду». Однако через неделю ему перезвонили, Джеймс дрогнул и начал собирать чемоданы. «В воздухе чувствовалось большое будущее» — так он теперь объясняет внезапную перемену настроения.

В голове
Джеймса Кука
новые идеи
рождаются
постоянно

К должности заместителя директора в фонде «Институт экономики города» (созданном в 1995 году российском аналоге Urban Institute), которую он получил — приезде в Россию, инструкций и планов не прилагалось — систему ипотечного кредитования в стране нужно было организовывать с нуля. Зато скепсиса по поводу перспектив ипотеки в России было хоть отбавляй.

— Мне говорили буквально следующее: не стоит думать, что русский человек вернет тебе долг. Вы будете только выдавать деньги и никогда больше их не увидите, — Джеймс Кук никогда не преминет подчеркнуть, что изначально его идеи воспринимаются в штыки.

Насчет ипотеки в России у Кука была своя теория: только что прошедшая в стране приватизация в одночасье превратила россиян в собственников квартир, а значит — в богатых людей. Это создавало, по его мнению, прекрасные предпосылки для развития ипотеки. Джеймс мотался по России, читая лекции об ипотеке всем, кто был готов его слушать, и попутно разрабатывал стандарты индустрии, пытаясь скрестить американский подход к выдаче и обслуживанию кредитов и стандартизированную отчетность (позже это позволит российским банкам запустить механизм секьюритизации) с европейским опытом сберегательных программ, позволяющих накапливать средства для первоначального взноса (особенного распространения в России они пока не получили). Когда в 1996-м он оставил «Институт экономики города», чтобы заняться в недавно созданном фонде прямыми инвестициями «США—Россия» кредитованием малого и среднего бизнеса в Краснодарском крае, за его плечами была и разработка для Всемирного банка модели секьюритизации в России, которая позднее развилась в АИЖК.

Против ветра

КОГДА ДЖЕЙМС КУК сидит в полупустом ресторане, он обычно размышляет не о том, что заказать, а о том, как можно его переделать, чтобы место стало посещаемым.

— Я всегда думаю, как что-нибудь можно сделать по-другому, поворачиваю все так и сяк. Может быть, это сводится к желанию принимать на себя риски, подвергать все сомнению и идти против устоявшегося? — задается вопросом Кук.

«Идти против устоявшегося» в 1998 году он решил, разработав бизнес-план первого в России специализированного ипотечного банка, который взял на себя наглость конкурировать даже с лидером рынка Сбербанком за счет скорости выдачи кредитов. Просмотрев концепцию в самолете, тогдашний президент фонда «США—Россия» **Брюс Шумейко** решил вложить в проект для начала \$2 млн (впоследствии банк будет активно занимать у IFC и ЕБРР). «Дельтакредит» запускался вскоре после августовского кризиса, так что апеллировать Кук решил к единственному, что еще оставалось у россиян, — чувству юмора.

— Все говорили мне: «Джеймс, банки — это серьезное дело. Ты не можешь использовать юмор в рекламе». Однако мы подумали, что если в нашей рекламе будут рисованные персонажи, это расслабит людей, снимет напряжение, связанное с походом в банк.

Использовал Джеймс Кук и другое тайное оружие западных ритейлеров: пытался воздействовать на подсознание клиентов яркой раскраской офиса и энергичной музыкой. С клиентами-мужчинами общались менеджеры по продажам — женщины, и наоборот.

«Я чуть не погиб. Вся жизнь с этого момента — подарок судьбы. Раз мое время еще не пришло, я должен рисковать»

Первоначально работа с клиентами велась через партнерские банки, которые за счет собственных средств выдавали ипотечные кредиты, выкупавшиеся потом «Дельтой». Однако в сентябре 2001 года «США—Россия» приобрел московское подразделение американского банка JP Morgan, чтобы выдавать ипотечные кредиты самостоятельно.

В июле 2002-го Джеймс Кук ввязался в еще один рискованный проект фонда. Совет директоров попросил его посмотреть, можно ли что-нибудь сделать с некогда приобретенным, но ныне убыточным банком, или проще его закрыть. Через некоторое время на стол руководства легла стратегия развития Дельтабанка: Кук предлагал «заточить» его на выдачу кредитных карт.

Вместе с платежной системой Visa был разработан новый продукт — неэмбоossed (без выдавленного номера, окончания срока действия, имени и фамилии держателя) карта Visa Instant, которая выдавалась буквально за 15 минут: по словам Кука, это была абсолютно новая технология, которую никто в мире еще не применял.

— «Вначале наши специалисты по рискам говорили мне: «Джеймс, это еще одна сумасшедшая идея», — рассказывает Кук об очередном этапе противостояний. — Русские, мол, пойдут и купят на кредитку водки, вот и все. Я ответил, что тоже покупаю водку и плачу своей карточкой. Пока они будут исправно платить по кредитам, мне абсолютно все равно, на что они эти деньги тратят.

Чтобы склонить на свою сторону сотрудников банка, 99% которых были против новой концепции, Кук развешивал на стенах агитплакаты с призывами: «Мы изменим стратегию банка, мы станем первыми». Вскоре банк начал выдавать карты в магазинах IKEA, затем добавились «Мега», «М.Видео» и другие сети. Через шесть месяцев Дельтабанк был первым по объему выдачи кредитных карт Visa в России, а еще через полтора года, в ноябре 2004-го, банк был продан General Electric Consumer Finance (GECF) за \$100 млн.

Пикассо для GE

ОДНАКО ПРОДАВАЛИ ДЕТИЩЕ КУКА уже совсем другие люди. «Джеймс очень креативен. У него много идей, он ими загорается и заражает других. Но зачастую ему скучно отлаживать какие-то процессы, „докручивать“ проект до конца, — говорит

ДОСЬЕ

ДЖЕЙМС КУК родился в 1964 году в США. Учился в колледже Hampden-Sydney, получил ученую степень в области финансов Университета Вирджинии. В 1994-м переехал в Москву, где занялся разработкой стандартов для ипотеки в России. В 2001–2004 годах был председателем совета директоров и главным управляющим директором ипотечного банка «Дельтакредит». В 2004–2006 годах являлся председателем совета директоров и главным управляющим директором Дельтабанка (с октября 2006-го — GE Money). В 2006-м основал фонд Aurora Russia Limited (владеет 40,31% акций Whitebrooks Investments Limited, 26% акций системы денежных переводов «Юнистрим» и 100-процентным пакетом «Кредитмарта»).



«Кредитмарт» готов сделать заемщикам «самое выгодное предложение», под которым понимается скорость принятия решения о выдаче кредита

топ-менеджер, хорошо знакомый с идеологом Дельтабанка. — Хотя он часто позиционирует „Дельтакредит“ и Дельтабанк как целиком свои детища, он ушел за год с небольшим до того, как Дельтабанк был продан GECF, и за два с половиной до того, как Societe Generale купил DeltaCredit, и не участвовал в выходе ни из одного проекта фонда. После его ухода предпродажной «докруткой» Дельтабанка и перестройкой бизнес-процессов занялся нынешний глава «Ингосстраха» **Александр Григорьев**, а управлением банком «Дельтакредит» — возглавляющий его и поныне **Игорь Кузин**.

«Джеймс скорее творец, Пикассо, — продолжает один из его бывших коллег. — И когда ему приходится организовывать производство картин на продажу, у него это не всегда получается. Думаю, в этом смысле ему был полезен опыт работы в GECF, потому что это было более аналитическое занятие, требующее концентрации на каких-то структурных вещах».

Перейдя в GECF в феврале 2004 года, Джеймс Кук стал председателем совета директоров и CEO российского подразделения. Тем временем банк подыскивал себе в России актив. Среди кандидатов оказался и Дельтабанк, который был похож на сам GE по подходу к ведению бизнеса. Однако причастность Джеймса Кука к продаже «Дельты» стороны отрицают. «GE никак не использовал Кука в переговорах, — говорит управляющий директор Delta Private Equity Partners **Кирилл Дмитриев**. — Во-первых, там могли подумать, что Джеймс Кук как-то заинтересован в продаже и может быть необъективен, во-вторых, для покупки у них есть целая команда профессионалов». Джеймс Кук со своей стороны утверждает, что ему пришлось отбиваться от специалистов по due diligence, чтобы ненароком не выдать информацию, которую Дельтабанк не готов был раскрывать.

Через месяц после покупки банк покинул недовольный новыми условиями **Александр Григорьев**, и руководство Дельтабанком (ныне GE Money Bank) вернулось к Куку. Большая часть 2005 года ушла на интеграцию ИТ-систем и персонала банка, внедрение технологий GE, написание плана по развитию филиальной сети. Был разработан и новый, по сравнению со старой «Дельтой», продукт — кредит наличными.

«Думаю, GE остался доволен», — скромно подводит итоги своей работы Джеймс Кук. «Во многом благодаря Джеймсу в банке собралась сильная команда. Он также помог заложить основы стратегии банка, многие элементы которой были реализованы», — дипломатично сдержан в оценке заслуг предшественника сменивший его на посту главы GE Money Bank **Ричард Гаскин**. А вот Александр Григорьев в прошлом году и вовсе заявил **СФ** (см. №18/2006), что скорым отстранением Кука был «оценен „вклад“ последнего в развитие Дельтабанка», и обвинил его команду в непрофессионализме.

ИРО за 12 дней

У КУКА «СВОЯ ПРАВДА» — он якобы решил, что отныне будет работать только на себя. Тем более в GE ему не дали развивать любимую ипотеку. Так или иначе, в начале 2006 года он покинул GECF. Совместно с работающим в России более 11 лет экс-руководителем консультационного подразделения московского офиса Deloitte & Touche **Джоном Макробертсом** Кук зарегистрировал на острове Гернси (офшорная зона) фонд прямых инвестиций Aurora Russia Limited. В прямых инвестициях на привлечение средств в новый фонд могут уйти годы. Например, Delta потратила четыре года на поиск финансов для создания Delta Russia Fund. В случае с «Авророй» Кук планировал собрать деньги гораздо быстрее, проведя IPO фонда на AIM (альтернативной площадке Лондонской биржи).

— Это было как прыжок в бездну, но я был абсолютно уверен в успехе, — вспоминает Джеймс. — Все, что у нас было, — презентация в PowerPoint и идея. С несколькими листами бумаг я ходил по Лондону, пытаясь заинтересовать потенциальных инвесторов. А через 12 дней IPO состоялось, и у нас в распоряжении оказалось более \$150 млн.

«То, как он поднял фонд „Аврора“, сумев привлечь под проекты деньги на публичном рынке в такие короткие сроки, — просто блестяще», — признает Кирилл Дмитриев.

Первой покупкой стало приобретение в конце июля 2006 года 40,31% акций Whitebrooks Investments Limited, входящей в международный холдинг OSG Records Management (OSG RM Group),

РЫНОК

ОБЪЕМ РЫНКА кредитного брокериджа в России оценивается в \$2 млрд. По данным Ассоциации российских банков (АРБ), в 2006 году с участием независимых брокеров заключалось 25% ипотечных сделок, около 10% сделок по автокредитованию и около 2% — по получению потребительского кредита. При этом 55–60% рынка кредитного брокериджа приходится на услуги по подбору ипотечных кредитов. Среди крупнейших игроков — «Фосборн хоум», «Мой дом», «Кредитный и финансовый консультант», «Национальная ипотечная компания», «Миэль-брокеридж» и др. Кроме того, в мае 2007 года на рынок вышло учрежденное АРБ Национальное кредитное агентство, в котором только на момент запуска участвовало порядка 70 банков. Собираются выходить на рынок и крупные иностранные игроки. Участники рынка поговаривают, что компания Century XXI, пока присутствующая в России как риэлтерская, вынашивает планы в течение полутора лет начать развивать ипотечный брокерский бизнес. Другой игрок — GE Money Bank — недавно создал собственный ипотечный брокерский центр. Впрочем, в перспективах брокера, аффилированного с каким-либо банком, участники рынка сомневаются.

крупнейшей в России компании по хранению документов, делопроизводству и управлению архивами. Однако воображение Кука уже будоражил очередной стартап.

Сам себе кредитор

ЕЩЕ ВО ВРЕМЯ РАБОТЫ В GE Кук пытался получить ипотечный кредит. Выбор пал на банк, в котором у него был открыт российский счет.

— Прождав ответа три недели, я позвонил в банк и узнал, что мне отказали. Причина, которую они привели, — у меня уже был кредит, поэтому мог возникнуть кредитный риск — для меня прозвучала как полная бессмыслица. У меня хватило бы кредитоспособности на десять займов. В конце концов я убедил банк выдать мне ипотечный кредит. Эта история заставила меня задуматься: если даже председателю совета директоров и CEO компании в составе GE могут не дать кредит, сколько же других вполне кредитоспособных заемщиков получают отказы?

Бороться за «права» кредитоспособных заемщиков Кук решил, запустив в сентябре 2006-го проект «Кредитмарт», позиционируемый им как первый в России кредитный супермаркет. В проект уже инвестировано 12,5 млн фунтов стерлингов (около \$25 млн). Сосредоточившись на ипотеке, «Кредитмарт» предлагает клиентам кредитные продукты сразу 15 банков-партнеров, гарантируя избавление от беготни «по всему городу» в поисках кредита и «самое выгодное предложение». Правда, под таковым «Кредитмарт» подразумевает не пониженную ставку, а скорость принятия решения о выдаче кредита и прочие параметры. В то время как «Миэль-брокеридж», например, всюю использует преференции по кредитным ставкам от банков-партнеров.

— Это было возвращение к тому, чтобы вновь чувствовать себя пионерами, первопроходцами, — горит новым проектом Кук.

Однако первопроходцем он себя чувствует напрасно. На проверку «супермаркет» Кука оказался самым обычным кредитным брокером. «Мы не можем запретить кому-то называть себя первыми, — объясняет свою позицию генеральный директор кредитного брокера «Фосборн хоум» **Василий Белов**. — Однако можно сказать абсолютно ответственно: у «Кредитмарт» нет ни од-

ного продукта, которого не предлагали бы мы. Кроме того, наш продуктовый ряд гораздо шире: помимо ипотеки у нас имеются автокредиты и кредиты малому бизнесу, разработан целый комплекс услуг по подбору недвижимости и т. д. Все это мы запустили еще до того, как открылся «Кредитмарт». «Кредитмарт» пока только собирается всерьез взяться за продажу автокредитов, кредитов под залог недвижимости и страховых программ и увеличить число банков-партнеров.

Что думает о принципиальных отличиях «Кредитмарт» от других кредитных брокеров сам Кук? Он с упоением рассказывает о революционной для России модели, в рамках которой компания берет комиссию только с банка, а не с клиента (тому придется доплатить до 2 тыс. руб. за рассмотрение документов). Впрочем, по его стопам уже двинулись конкуренты: в апреле 2007 года, вскоре после открытия первого офиса «Кредитмарт», «Фосборн хоум» также отменил клиентские комиссии, правда, пока только для трех банков. В июне «Фосборн» пошел еще дальше, начав доплачивать риэлтерам за приведенных в компанию клиентов до 0,5% от суммы выданного кредита.

— У нас бывают дни, когда руководство компании меняется местами со службой продаж, — продолжает расписывать отличия «Кредитмарт» Джеймс Кук. — Может случиться так, что вы придете в офис, а предлагать вам кредит буду я.

Корреспонденту **СФ**, посетившему офис «Кредитмарт», не повезло: матерого банкира Джеймса Кука, поработавшего в студенческие годы в банке и кассиром, и операционистом, и директором по маркетингу, среди продавцов он не застал. Пока в офисе в основном работает молодежь (на сайте компании висит объявление о наборе на стажировку студентов старших курсов экономических вузов). Время от времени в общий зал выходил гендиректор «Кредитмарт» **Николай Корчагин**, но кредитов никому не выдавал, а долго разговаривал по мобильному телефону.

Впрочем, этот кадровый креатив вряд ли можно провести по разряду серьезных конкурентных преимуществ. Другое дело — планы по развитию филиальной сети. Пока у компании только один офис продаж в Москве. Еще по одному в столице и в Санкт-Петербурге планируется открыть в конце июля — начале августа, а к декабрю должно прибавиться восемь региональных офисов. Прорыв должен произойти в следующем году, когда «Кредитмарт» планирует прирасти сразу 40 офисами (у «Фосборн хоум» в настоящий момент центральный офис и два филиала, еще два планируется открыть в течение ближайшего месяца и 12–15 до конца года).

«Открыть 40 офисов очень сложно, — говорит Василий Белов. — Любой офис в первый год убыточен». По его подсчетам, открытие одного офиса площадью около 200 кв. м обойдется компании в \$350–400 тыс. Таким образом, только на открытие офисов потратить придется порядка \$14–16 млн.

Деньги у Кука есть: помимо уже вложенных \$25 млн, еще примерно \$15 млн ожидается в этом году, запланированы вливания и на следующий. Так что даже если «Кредитмарт» и не совсем по праву повязывает галстук пионера, это не мешает ему оставаться потенциально прибыльным проектом на перспективном рынке. Хватит ли Куку адреналина для этой новой затеи? Не факт: сам он признается, что уже присмотрел для фонда новые проекты, с которыми «Кредитмарту», видимо, придется разделить часть куковского вдохновения. Но это не страшно: многочисленные «дети» Джеймса Кука прекрасно обходятся и без своего создателя. **СФ**

конкуренция

частная практика

По прогнозам экспертов, через 10 лет большая часть туристического рынка достанется всего пяти крупнейшим туроператорам. Однако в списке претендентов возможны серьезные изменения.

Вне потока

ТЕКСТ: **Екатерина Трофимова**



В середине июля компания S7 Tour (входит в S7 Group, которая владеет также авиакомпанией «Сибирь») объявила о покупке 90% акций компании «Турэнергосервис».

Эта компания — в десятке ведущих турфирм по отправке россиян в Египет, ее ежегодный оборот оценивается в \$60 млн. За счет нового актива S7 Tour рассчитывает в течение 2007 года увеличить свою выручку втрое — до \$120 млн.

Двумя неделями ранее одна из крупнейших европейских туристических структур Kuoni Travel Holding стала владельцем 80% акций другого видного российского туроператора — UTE Megapolus Group, организующего отдых в 40 странах мира.

Внимание инвесторов к туроператорам, занимающимся выездным туризмом, не случайно. Суммарный оборот участников этого сегмента оценивается в \$5–6 млрд. По словам экспертов, ежегодно он растет на 20–30% за счет притока новых клиентов, увеличения частоты поездок и повышения цен на путевки.

Правда, как показывают опросы ВЦИОМ, на сегодняшний день отдых за границей могут позволить себе не более 4% россиян. Для сравнения: семь из десяти жителей Нидерландов и более половины граждан Германии как минимум раз в год проводят отпуск за рубежом. А рост цен обусловлен не столько повышенным спросом на услуги туроператоров, сколько увеличением стоимости авиабилетов: по данным брокерского дома «Открытие», только в течение 2006 года авиапутешествие подорожало на 20%.

Мелкое сито

ВСТУПЛЕНИЕ в силу 1 июня 2007 года поправок в закон «Об основах туристской деятельности» изрядно «пропололо» ряды российских туроператоров. Отныне каждая компания, претендующая на подобный статус и занимающаяся отправкой туристов за рубеж, обязана предоставить Федеральному агентству по туризму (ФАТ) банковскую гарантию или страховку на сумму 5 млн руб. Если раньше в стране насчитывалось 10 тыс. туроператоров, то в настоящий момент в Единый реестр ФАТ попало примерно 3,5 тыс. организаций. Международным туризмом занимаются около 2,7 тыс. из них. И как полагает пресс-секретарь ФАТ **Денис Лазарев**, эта цифра существенно не изменится. «Через год, когда размер финансовых гарантий для „международников“ увеличится вдвое (до 10 млн руб. — **СФ**), количество компаний, которые захотят попасть в этот список, станет еще меньше», — уверен вице-президент Ассоциации туроператоров России **Андрей Игнатьев**. «Через 10 лет в России будет максимум пять очень крупных операторских брэндов», — прогнозирует **Дмитрий Горин**, генеральный директор компании «Инна тур».

Пока же отрасль отличается слабой консолидацией: по оценкам экспертов, на долю пятерки лидеров приходится не более 25% выездного рынка. Около 60% его контролируют ни много ни мало 50 компа-

«„Натали” было скучно в Испании без Tez Tour, а нам в Турции — скучно без „Натали”. Мы друг к другу пришли, и жизнь стала ярче»

ний. Половина турпотока из России приходится на Турцию и Египет, которые вместе приняли в 2006 году около 2,5 млн россиян. 250 тыс. российских туристов посетили Испанию, примерно столько же — Италию, 170 тыс. выбрали местом отдыха Объединенные Арабские Эмираты, 150 тыс. — Таиланд и Грецию. Некоторые туроператоры сумели завоевать сильные позиции на отдельных направлениях (например, Tez Tour держит 22–23% турпотока в Турцию, а «Натали турс» — около 40% в Испании). А вот занять ощутимую долю сразу на многих направлениях еще никому не удалось. Хотя стремление к многопрофильности — одна из наиболее ярких тенденций.

Не до жиру

«ОДНОМУ в поле грустно. „Натали” было скучно в Испании без Tez Tour, а нам в Турции — скучно без „Натали”. Мы друг к другу пришли, и жизнь стала ярче», — делится радостью коммерческий директор Tez Tour **Александр Буртин**. — Когда слишком много пищи вокруг, хищник быстро толстеет и теряет форму».

Шансов серьезно «потолстеть» у туристических компаний немного. Если сильные туроператоры покушаются на территорию друг друга, главным средством борьбы становится демпинг. В итоге рентабельность туроператорского бизнеса на массовых направлениях крайне низка — по оценкам экспертов, 2–4% от выручки. Подчас туроператоры и вовсе работают себе в убыток. По этой причине, например, в 2005 году разорился крупнейший екатеринбургский туроператор «Джаз трэвел», а годом позже — компания Deer Tour, входившая в пятерку лидеров по направлениям Турция и Египет.

Чтобы повысить устойчивость бизнеса, туроператорские компании первого и второго эшелона задумываются о диверсификации. Так, в 2006 году «Нева», «Роза ветров» и «Асент тревел» заявили о намерении заняться розницей, то есть создать собственные сети турагентств. Кроме того, в начале прошлого года та же «Нева» купила гостиницу «Алегра» категории «четыре звезды» в Болгарии. Tez Tour развивает в Турции гостиничную цепочку под брэндом Amara World. ВАО «Интурист», делеющее цель стать туроператором номер один на рынке выездного туризма, помимо гостиничных активов на территории России приобрел по одному пятизвездному отелю в Чехии (на курорте Карловы Вары) и в Италии. Последний — в апреле 2007 года.

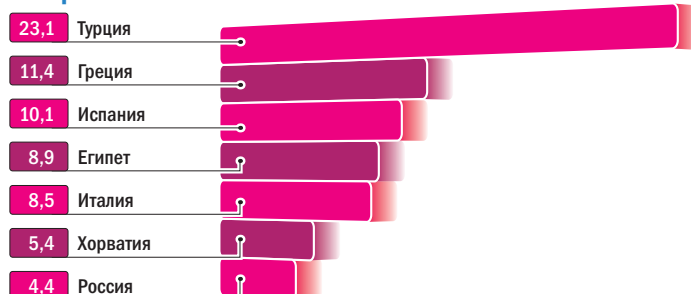
Цель российских компаний — превратиться в туристические холдинги западного образца, наподобие TUI или Thomas Cook, которые обеспечивают своих клиентов полным спектром услуг. Ведь если туроператор, скажем, продает путевки через собственное турагентство, он не только получает лояльный канал сбыта, но и экономит на агентской комиссии, составляющей 10–15% от стоимости тура. Рентабельность же гостиничного бизнеса оценивается в 15–20%.

С другой стороны, такие «подпорки» для основного бизнеса требуют серьезных инвестиций. Так, по данным Tez Tour, строительство первого отеля Амага Веах в Турции (окрестности Анталии) обошлось компании в \$26 млн. Между инвестированием в проекты российских туроператоров мешает крайне низкая прозрачность последних.

В конечном счете этот фактор препятствует и консолидации отрасли. «Даже основные игроки туристического рынка не получают прибыль, достаточную для масштабных поглощений», — полагает Александр Буртин. А значит, для осуществления сделок M&A им понадобится помощь извне. Но пока подобной поддержкой удалось заручиться, пожалуй, только ВАО «Интурист», входящему в АФК «Система». В 2006 году компания приобрела контрольные пакеты туроператоров «Ривьера» и «Скайвэй».

Замалчивание финансовых показателей может дорого обойтись грандам российского туризма: пока они размышляют, раскрывать ли экономическую подноготную своего бизнеса, их место на рынке могут занять те, у кого проблем с инвестициями нет, — структуры, аффилированные с международными туристическими группами вроде Kuoni Travel Holding.

Куда отправляют россиян рейтинг популярности туристических направлений*



*прогноз на летний сезон 2007 года. Указан процент от количества опрошенных турагентств
Источник: ИС «Банко»

7,7 млн россиян, по данным властей, выехали в 2006-м за границу с туристическими целями. Туроператоры уверены, что реальными туристами были 4–5 млн

Tez Tour сумел создать конвейер по производству туров



AGE/EASTNEWS

Большая часть оборота «Натали турс» приходится на Испанию



ALAMY/PHOTAS

Tez Tour

Основанная в 1994 году компания выбрала своим плацдармом самое массовое направление — Турцию. Сделав ставку на «высокие технологии туризма», изначально пыталась построить конвейер по производству туров.

Оборот в 2005 году*: \$235 млн

Оборот в 2006 году*: \$276,2 млн

Стратегия: увеличение отрыва от конкурентов за счет выхода на новые рынки сбыта и направления отдыха.

Тактика: имея запас финансовой прочности, в конкурентной борьбе активно использует демпинг. Выход на новые направления всегда начинается с создания в принимающей стране собственного офиса, который обслуживает ее туристов. С 2004 года инвестирует в строительство отелей на курортах Турции и Египта. Развивает сеть турагентств на условиях франчайзинга (в настоящий момент около 80 точек). По словам участников рынка, Tez Tour имеет одну из самых прогрессивных систем онлайн-бронирования туров.

Проблемы: компании становится сложнее выдерживать заявленное качество услуг при возрастающем турпотоке (по итогам 2006 года он вырос на 28,7% и составил 650 тыс. человек).

Результат: по данным самой компании, Tez Tour контролирует 24% турпотока из России в Турцию и 25–30% — в Египет.

Новые цели: создание холдинга с вертикально интегрированной структурой управления.

* экспертная оценка (учитывались только доходы от выездного туризма)

** данные компании о доходах от выездного туризма

«Натали турс»

Компания ассоциируется в первую очередь с Испанией, которая до сих пор является основным направлением ее деятельности. Правда, теперь интересы туроператора простираются гораздо дальше — от организации поездок в Турцию и ОАЭ до морских круизов.

Оборот в 2005 году*: \$176,7 млн

Оборот в 2006 году*: \$275,5 млн

Стратегия: кардинальное увеличение количества туристов за счет многопрофильности.

Тактика: с 2004 года «Натали турс» стала отправлять туристов в Турцию, что потребовало модернизации ИТ-системы компании. Два года спустя реформе подверглись отношения с турагентами: «Натали турс» сократила численность розничных партнеров с 8 тыс. до 3 тыс. Наконец, в том же 2006-м компания отметила еще одной новацией, предложив клиентам оригинальную методику выбора туров, где главное не страна, а стиль отдыха.

Проблемы: в 2006 году «Натали турс» пришлось поменять принимающего партнера в Турции. Участники рынка сомневаются в реальной эффективности отсева турагентств и новой системы формирования туров, считая их PR-акциями.

Результат: «Натали турс» не удалось пробиться даже в десятку туроператоров по турецкому направлению. Впрочем, за 2006 год количество ее клиентов выросло на 40%, до 280 тыс.

Новые цели: дальнейшее расширение ассортимента: например, на 2008 год планируется выход в Грецию. Развитие корпоративного направления.

\$2 млрд заработали десять крупнейших российских туроператоров в прошлом году

Гендиректор Coral Travel Джошкун Юрт сделал ставку на агрессивный маркетинг

Благодаря сделкам M&A «Интуристу» удалось вплотную приблизиться к тройке лидеров



ЕВГЕНИЙ ДУДИН



AGE/EASTNEWS

Coral Travel

Единственная среди лидеров российского выездного рынка компания со 100-процентным иностранным капиталом: входит в турецкую группу Odeon Tourism International (OTI). Большую часть своих клиентов она отправляет именно в эту страну, а также в Египет.

Оборот в 2005 году:** \$138,6 млн

Оборот в 2006 году:** \$197 млн

Стратегия: войти в тройку лидеров по Турции и Египту. Ранее Coral Travel являлась скорее игроком второго эшелона.

Тактика: агрессивная маркетинговая стратегия — по объемам рекламы уступает только лидеру рынка Tez Tour. Coral Travel позиционирует себя как компания, работающая в среднем и дорогом сегментах (по данным самой Coral Travel, ее туры стоят около \$850–900, что на \$100–150 дороже, чем в целом по рынку). Как отмечают участники рынка, Coral Travel держит низкие цены на путевки не только в межсезонье, но и на высокие даты.

Проблемы: выбранные компанией методы продвижения снижают рентабельность бизнеса.

Результат: оборот Coral Travel за последние два года вырос на 138%. Таким образом, ей удалось выполнить поставленную стратегическую задачу.

Новые цели: экспансия на региональные рынки — в будущем году туроператор собирается отправлять туристов из 20 городов России (сегодня их 13). В ближайшие три года расширение ассортимента до десяти направлений (сейчас помимо Турции и Египта присутствует в Тунисе и ОАЭ).

БАО «Интурист»

Самая старая (основана в 1929 году) и, пожалуй, самая амбициозная российская туристическая компания. Ее намерения стать крупнейшим туроператором, в том числе на рынке выездного туризма, поддерживаются внушительными финансовыми вливаниями основного владельца — АФК «Система».

Оборот в 2005 году*: \$20 млн

Оборот в 2006 году*: \$182,3 млн

Стратегия: построение вертикально интегрированного туристического холдинга полного цикла.

Тактика: «Интурист» активно скупает туристические активы. В 2006 году приобрел контрольные пакеты компании «Мегаполис авиа charter», занимающейся организацией чартерных перевозок, и туроператоров «Скайвэй» и «Ривьера» (чем и объясняется 800-процентный рост за год). Развивает фирменную сеть турагентств (сейчас их 130, к 2010 году должна быть 1 тыс.). Изучает возможность создания собственной авиакомпании.

Проблемы: бренд «Интурист» прочно ассоциируется с приемом иностранных туристов, что мешает его развитию на выездном рынке. Процесс капитализации для предстоящего IPO оказался более трудоемким, чем предполагалось: размещение, запланированное на 2007 год, сейчас отложено на неопределенный срок.

Результат: благодаря поглощениям других туроператоров за год доходы компании от выездного туризма увеличились в девять раз, а общая выручка — в три раза, до \$338,3 млн.

Новые цели: занять 16% рынка выездного туризма. **СФ**

идеи

заявка на будущее

wow → с36
деньги под ногами → с38
мысли → с39
методы → с40
своя игра → с41

Интернет-контент, говорящий о потребителе от первого лица, способен перевернуть представления о рекламе. Создать достоверные «отпечатки» личностей было бы сложнейшей задачей, если бы мы сами не взялись так рьяно за ее решение.

Директ-контент

текст:
алексей гостев,
константин бочарский
иллюстрация:
анна музыка

«а

лет ему от роду... двадцать.— Что, брат? Где тут пятьдесят? Видишь? Двадцать...» Отец Варлаам, разоблачивший Самозванца в пушкинском «Борисе Годунове», зачитывал перечень внешних характеристик, определявших человека как в XVII и XIX, так и в XX веках. В XXI веке технологии научились идентифицировать личность по гораздо большему количеству параметров. Компания 23andMe, созданная Анной Воджиски, женой основателя Google Сергея Брина, возможно, в ближайшем будущем

станет мировой базой данных генетических кодов жителей планеты. К базам данным ДНК компании добавляют базы данных голосов, личных фотографий и записи из дневников. Причем львиную долю этого контента для них «генерим» мы сами.

Секс в контексте

ПЕРВОГО АПРЕЛЯ 2007 ГОДА компания Google объявила о запуске нового сервиса — Google Romance. В пресс-релизе она обещала подобрать каждому зарегистрировавшемуся идеального сексуального партнера, проанализировав находящиеся в распоряжении Google персональные данные. Кроме того, посетителям сайта были обещаны бесплатные любовные свидания (иными словами, Google брался оплатить паре посещение ресторана, клуба, гостиницы и т. д.) в обмен на согласие выслушивать «в процессе» контекстную рекламу. Многие агентства опубликовали новостное сообщение об инициативе компании совершенно серьезно, не обратив внимания на дату. Причина доверчивости новостных агентств и блоггеров к «инициативе» Google, оказавшейся всего лишь первоапрельской шуткой, заключалась том, что все заявленные в пресс-релизе идеи прекрасно укладываются в общую стратегическую линию компании. «Наша цель — сделать так, чтобы в недалеком будущем пользователи смогли обратиться к нам с вопросом: „Что мне делать завтра? Какую работу выбрать?“» — откровенно сказал в мае 2007 года генеральный директор Google Эрик Шмидт.

«Мы не можем ответить даже на самые простые вопросы потому, что мы недостаточно знаем о вас. И именно это — главный аспект расширения Google», — говорит о стра-







Все чаще потребитель рассказывает о себе сам, осталось только научиться его понимать

тегии компании Шмидт. Оказывается, в первоапрельском розыгрыше Google не так уж много шуток. От вопроса «какую работу мне выбрать?» один шаг до вопроса «с кем мне спать?». Недавно запущенный сервис iGoogle позволит пользователям персонализировать поисковые страницы. Вместе с услугой Google Personalized Search, которая позволяет сохранять в Сети всю историю посещений интернет-страниц, у Google появится довольно полный портрет информационных интересов каждого из нас. Аналогичную технологию, позволяющую создавать «слежки» интернет-активности пользователей, создала компания Yahoo! под названием Project Panama. Знание потребительских и информационных интересов человека позволяет влиять на его поведение в реальном времени. Так, английская компания Autonomy применяет технологию «перехвата транзакций»: она отслеживает момент, когда интернет-пользователь собирается сделать покупку в Сети, и предлагает более дешевую альтернативу. Появление множества прошенных и непрошенных советчиков, знающих о нас почти все, только одно из следствий жизни в персонализированном мире, в который мы вступаем.

Информационное самообразование

ЖУРНАЛИСТ МОСКОВСКОГО ДЕЛОВОГО ИЗДАНИЯ так описывает свою «цифровую жизнь»: «Я веду интернет-дневник в Livejournal, поддерживаю профессиональный блог на базе WordPress; мои CV-анкеты заполнены на LinkedIn и в „МойКруг“, я храню фотографии на Flickr и Photobucket, выкладываю видео на YouTube, пользуюсь поиском на Google и „Яндекс“, держу коллекцию закладок на полезные сайты на Del.icio.us, отмечаю график дел в Todo, связь с друзьями детства поддерживаю на „Одноклассниках“, развиваю адресную книгу Gmail, покупаю на eBay, Amazon.com и Ozon.ru, использую „Яндекс деньги“, веду учет своих задач и достижений на 43things, а также отмечаю любимые места на GoogleMaps».

Этот список может быть как дополнен, так и сокращен, варианты используемых сервисов также могут различаться, но факт остается фактом: пользователи выкладывают в Сеть фантастический объем личных данных, причем добровольно.

Создание подробного личного досье — хлопотное дело. Поэтому довольно интересно, что заставило пользователей интернета взять сей труд на себя. Эпохе добровольной самопрезентации всего несколько лет, но сотни миллионов чело-

век уже не мыслят себя вне ее. Так, первая блог-платформа Blogger.com появилась в 1999 году, сервис социальных закладок Del.icio.us — в 2003-м, компания Flickr — в 2004-м, а ведущий видео-хостинг YouTube — в 2005-м. В том же году появились и российские «Одноклассники.ru» и «МойКруг». То есть буквально вчера. Но сегодня в мире, по данным Gartner, уже около 100 млн блоггеров. Количество пользователей сервиса Flickr приблизилось к 40 млн, аудитория MySpace — к 50 млн человек. Ежедневное число просмотров видео на YouTube превысило 100 млн, а в июне 2006 года его аудитория посмотрела в общей сложности 2,5 млрд видеоклипов.

Это напоминает сделку: чтобы получить блага Web 2.0, за них приходится платить. Сервисами «двухпольного» мира невозможно пользоваться, не скормив им добрую порцию персональной информации, причем чем эта порция больше, тем лучше. Сегодня сложно добиться эффективного бизнеса на eBay, не имея там истории сделок. Профессиональные социальные сети окажутся бесполезными, если не делиться в профессиональных дискуссиях опытом и взглядами. Стать популярным в блогосфере невозможно, не оставив в дневнике «отпечаток своей личности», а быть принятым в фотосообщество — без публикации своих фоторабот. Современный человек нуждается в общении с единомышленниками, продвижении по службе, смене работы, самореализации и пр. И все это имеет цену. Имя ей — персональная информация. А раз пользователи начинают ею активно делиться, найдутся и те, кто ею заинтересуется.

Внутренний код

В НАЧАЛЕ СУЩЕСТВОВАНИЯ GOOGLE никто не верил, что можно индексировать Сеть. На самом деле, как оказалось, задача была вполне подъемной даже для двух студентов. В марте 1996 года **Ларри Пейдж** запустил поискового робота в Сеть. Начав работать на технике, выпрошенной у хранителей университетских ИТ-законов, всего за три месяца они проиндексировали 15% Сети — 24 млн страниц и почти 100 млн ссылок. Современные технологии дата-майнинга позволяют выделить в огромных массивах блогов индивидуальные смыслы, намерения, даже эмоции. Сегодня в Сети около 100 млн дневников. Возможно, их индексирование также не займет много времени.

Американская компания Umbria создана для того, чтобы анализировать индивидуальные потребительские реакции в блогах и социальных сайтах. «Мы помогаем нашим клиентам понять, кто испытывает самые сильные эмоции относительно их товаров и услуг», — объясняет генеральный директор Umbria **Джанет Иден-Хэррис**. Сбор маркетинговой информации в блогах на первый взгляд трудная задача из-за огромного количества «информационного шума». «Анализ сгенерированного пользователями контента, всей этой массы грамматически неправильных, полных сокращений и недомолвок фраз — вызов для любой ИТ-компании. Тем не менее наши технологии позволяют выделить нужные нам смыслы и эмоции и привязать их к конкретным людям и социальным группам», — говорит Иден-Хэррис, и от своей идеи отказываться не собирается.

Другие разработки в сфере дата-майнинга еще интереснее. Запустив сервис голосового поиска «411», Google в обмен на бесплатную услугу стал собирать огромную базу данных индивидуальных голосов. А компания 23andMe, запущенная Анной Воджиски, занимается созданием базы индивидуальных генетических профайлов, предназначенных для развития персонализированной медицины. Кажется, круг замкнулся: сотни закодированных следов, оставленных нами в окружающем мире и интернете, смыкаются с таинственной машинерией белков и нуклеотидов, образующих нас самих. Коды снаружи и коды внутри — так что завтра в поисковиках можно будет искать не только ключевые слова, но и «фразы» генетического кода. А контекстные подсказки делать уже на базе генетической информации, например, предлагая потенциальным диабетикам новейшее лекарство. Вполне вероятно, что тогда мы и сможем наконец, как мечтает гендиректор Google, поместить в поисковую строку вопрос «что мне делать завтра?». **СФ**

ИНФОРМАЦИОННАЯ ПРОГРАММА ПО БЕЗОПАСНОСТИ ДОРОЖНОГО ДВИЖЕНИЯ ФЦП "ПОВЫШЕНИЕ БЕЗОПАСНОСТИ ДОРОЖНОГО ДВИЖЕНИЯ В 2006-2012 ГОДАХ"



ЗЕБРА ГЛАВНЕЕ ВСЕХ ЛОШАДЕЙ

СБРОСЬ СКОРОСТЬ НА ПЕРЕХОДЕ

Каждый водитель знает, что самое страшное на дороге — сбить человека. За последние 8 лет численность пешеходов, погибших в ДТП, увеличилась на 30%. Всего за этот период погибло свыше 100 тыс., ранено свыше 500 тыс. пешеходов.**

Водители! Помните, вы управляете средством повышенной опасности — от вас зависят жизни пешеходов.

www.pravdd.ru

СПОНСОР ИНФОРМАЦИОННОЙ ПРОГРАММЫ*



ОАО "Русская страховая компания"

* указанной компанией оплачено размещение данного информационного материала
** из Концепции федеральной целевой программы «Повышение безопасности дорожного движения в 2006-2012 годах», утвержденной Распоряжением Правительства РФ от 17 октября 2005 г. № 1707-р.

Летом самым желанным местом пребывания становится бассейн. Производители спешат адаптировать к водной среде все, что попадет на глаза. текст: **Анастасия Джмухадзе**



Обычные музыкальные центры не выдерживают высокой влажности и тем более брызг. Но недавно в интернет-магазине Iwantoneofthose.com появился специальный гаджет Submarine Radio, который не только легко переносит условия «полного погружения», но и специально рассчитан на то, чтобы плавать в воде — рядом с аудиторией.

Размер резиновой подводной лодки, в виде которой выполнено радио, — 15 см. Хотя внешне музыкальная субмарина больше похожа на игрушку, она сохраняет все функции обычного радиоприемника. Стоит «музыка для купания» около \$30.

Любителям более активных водных развлечений предлагается плавучая панель для настольного тенниса. Выглядит она почти как обычный стол, хотя несколько меньше по размеру — 132 x 69 см. Верхняя часть жесткая, а торцы сделаны из специальной пены, которая помогает не только удерживать сооружение на воде, но и не травмировать пловцов-теннисистов. Ракетки для водного тенниса заметно больше привычных: ведь у спортсменов вряд ли получится передвигаться так же быстро, как на суше. Стоит набор \$69,95, при этом им можно пользоваться и на земле, положив на любой обычный стол.

Самое необычное развлечение лета — совмещение альпинизма и плавания. Теперь тренировочную стену с выступами и выемками можно поставить прямо в воду. AquaClimb — панель высотой почти четыре метра, устанавливаемая под острым углом к поверхности воды, — прекрасная альтернатива обычным прыжковым вышкам. Забраться по стене непросто, так что скалолазание регулярно сочетается с нырянием. Производители считают, что такой вариант гораздо безопаснее и в то же время веселее. Цена конструкции — около \$7 тыс. □

Мотылек с управлением

Радиоуправляемый самолет — игрушка немаленькая и «уличная». Не таков миниатюрный Carbon Butterfly.

Такому крошечному самолетику можно организовать полеты даже в небольшой комнате. Вес «бабочки» — 3,6 г, длина — 19 см, а моторчик, поднимающий в воздух ее практически невесомый корпус, всего 4 мм длиной. Несмотря на кажущуюся хрупкость, самолет достаточно прочен и не боится даже жесткой посадки, так как сделан из углеродного волокна. Пульт управления в несколько раз тяжелее самой модели. Стоит летательный аппарат \$299, и это первая игрушка в линейке крошечных моделей от компании Plantraco. Вторая — Classroom Fighter весом 4 г и с размахом крыльев 25 см — обойдется в \$149,95. □



Луковый аромат

Перцовый спрей считается эффективным средством самозащиты. Теперь баллончики с острыми наполнителями — орудие кулинара.

Компания Easy Gourmet предлагает своим клиентам не только обычные «мельницы» со свежими приправами, но и оригинальные аэрозоли. Поварам больше не придется плакать,



нарезая лук, или морщиться, выдавливая чеснок. Достаточно нескольких нажатий на кнопку распылителя — и любое блюдо приобретает один из шести выбранных вами вкусов: лук, чеснок, жареный лук, хрен, острый перец чили. Выпускаются спреи в баллончиках по 150 мл, так что по упаковке удивительно напоминают дезодорант: приобретает такую новинку, постарайтесь не ошибиться полкой. □

Распродажами и скидками сегодня мало кого заманишь. Чтобы вновь приохотить потребителя к дисконту, ритейлеры пытаются извлечь выгоду из таких слабостей, как азарт и страсть к игре. текст: Анастасия Джмухадзе

Скидочная игромания



Теперь, чтобы определить размер скидки в сети H&M, нужно смотреть на небо, а не на ценник

Сверхзадача продавца — заставить самих клиентов «добиваться» скидок. И в этом им помогает страсть покупателей к игре

модельное объявление у входа и стоимость кубиков.

В маленьком кафе баварского города Бамберг тоже есть «азартная скидка»: к счету всегда прилагается колода игровых карт. Официант предлагает вытянуть одну из них, и так определяется процент, на который уменьшается сумма счета.

Гамбургский ресторан Scala Nova рискует еще больше: вечером здесь можно попытать счастья в рулетке, определяя цену каждого блюда. Такое развлечение называется Roulette a la carte. В роли крупье выступает официант: он бросает шарик и смотрит, на какой отметке от нуля до 36 тот остановится. Каждое деление — цена в евро. В результате есть риск и заплатить втридорога за чашку кофе, и, напротив, пообедать практически бесплатно. И хотя, как водится, «в выигрыше остается казино», шоу регулярно собирает аншлаги.

«Каждый знает, что через месяц снова придется стричься, поэтому записаться к своему мастеру можно уже сегодня», — так посетительница салона красоты Sunsafe в Кельне объясняет свою стратегию экономии. Скидка за раннее бронирование — распространенная практика, однако наиболее привычна она в сфере туризма. Владельцы салона решили применить у себя такую же систему: если вы записываетесь на процедуры за месяц, то получаете 10-процентную скидку. Как пишет в своем блоге немецкий экономист и консультант **Кристофер Майль**, именно в малом бизнесе стандартные способы привлечения клиентов первыми дают сбой. «Если вы не можете состязаться с гигантами по цене, удивите своего посетителя индивидуальным подходом», — рекомендует Майль. □

«С ижу и смотрю на небо: что сегодня купить? Мне нужны джинсы, буду ждать дождя», — пишет блоггер **Харальд Мартенштайн**, постоянный клиент сети Hennes & Mauritz (H&M). В магазинах этой шведской компании, торгующей недорогой одеждой, проходила необычная акция: то, какие товары уйдут со скидкой 20%, решала погода.

В солнечные дни можно дешевле купить очки и легкую летнюю одежду. Если набежали облака — самое время приобрести майки и блузки, а во время дождя стоит отправляться за джинсами. Категорию уцененных товаров меняли в зависимости от метеоусловий, иногда по несколько раз в день.

Скидки и распродажи стали настолько привычными, что потребитель на них почти не реагирует. В таких условиях сверхзадача продавца — заставить самих клиентов «добиваться» скидок. И в этом им помогает азарт.

Именно на азартных посетителей сделали ставку в небольшом кельнском салоне красоты Die Zwei — Angela und Doris. Здесь величина скидки на все услуги зависит от удачи. Когда приходит время расплачиваться, клиентам вручают два игровых кубика. Нужно бросить их и сложить выпавшие числа — это и будет процент, который вычтут из стоимости услуг. По словам хозяйки заведения, благодаря этой идее удалось удвоить поток посетителей. А некоторые клиенты и вовсе зачистили, желая метать дисконтные кости почаще. Затраты на такую рекламу — всего ничего: са-

деньги под ногами

идеи **КОНСТАНТИНА БОЧАРСКОГО**

Судя по количеству анонсов, 2007 год может стать «годом платформ».

Стратегия — сделать ресурс публичным, чтобы затем стать обладателем гораздо большей ценности, созданной независимыми подрядчиками ➤

Н а платформе

«Платформа» — сегодня, пожалуй, одно из самых популярных топ-слов, успешно конкурирующее с такими фетишами как «2.0», «био» или «нано». А «стать платформой» — один из самых популярных трендов.

Социальная сеть Facebook, проигрывающая в численности MySpace (20 млн против 50 млн), объявила, что планирует стать платформой для бизнес-приложений на базе социальных сетей. Она открывает свой код для разработчиков, приглашая организовывать на базе Facebook новые виды бизнеса, для которых такой актив, как аудитория социальной сети, ее связи и контент окажутся весьма ценными.

Российский сегмент LiveJournal стремится стать национальной блог-платформой (или даже коммуникационной и социальной средой). Форумы газеты «Коммерсантъ» и «РИА Новости» уже отданы на откуп «жежистам». Оставлять комментарии там теперь можно только из ЖЖ-аккаунта.

Создатель первой социальной сети Friendster Джонатан Абрамс работает над проектом Socializr, призванным быть платформой в сфере «социализации» — выхода из онлайн-коммуникации в офлайн-овую. Проект обещает стать отличным промресурсом для клубов, баров и ресторанов, которые смогут использовать площадку для анонсирования вечеринок, а пользователи сети будут объединяться вокруг этих событий.

Верные идеям открытого кода, четыре ветерана корпорации Netscape учредили компанию Multiverse Network, работающую над платформой для онлайн-миров, где виртуальные персонажи сохраняли бы свою идентичность (историю, характеристики, внешность и пр.) при переходе из одного проекта в другой. Около 10 тыс. команд разработчиков заявили о своей готовности возвести собственные онлайн-проекты на базе этого стандарта.

Открытым стал и программный код картографического сервиса компании Google — GoogleMaps. Здесь разработчикам предложили удобный инструментарий для развития новых проектов в сфере локализации, таргетирования и картографии.

Еще одна идея Google — формирование социальной сети социальных сетей. Проект Socialstream должен стать надстройкой над всеми известными подобными проектами. С ее стартом пользователям не будет больше нужды заново регистрироваться при переходе, скажем, из LiveJournal в MySpace или LinkedIn. Идея «сквозного логина» обсуждается и самими владельцами социальных сетей.

Судя по количеству анонсов, 2007 год запросто может стать «годом платформ». По крайней мере, пока подобная стратегия (сделать ресурс публичным, чтобы затем стать обладателем гораздо большей ценности, созданной независимыми подрядчиками) работает. И, скорее всего, эта история не ограничится сферой программного обеспечения. □

Дискуссия — на сайте «Секрета фирмы» www.sf-online.ru



От порнозависимости до зависимости от гигиенической помады: XXI век становится эпохой процессно-ориентированных маний.

текст: **Алексей Гостев**



«Наша задача — всегда оставаться пьяными и помочь другим алкоголикам избежать трезвости», — с гордостью заявляет «терапевтическая группа поддержки» под названием Общество не очень анонимных алкоголиков (Alcoholics Not So Anonymous).

Шутливые и не очень «группы поддержки» для жертв разного рода маний переполняют «социальный интернет»: Facebook или Livejournal готовы раскрыть целый веер сообществ «тихих маньяков». Безобидные группы шопоголиков или аддиктов губной помады напоминают о том, что где-то рядом бродят «несоциализированные» и опасные маньяки: педофилы, «подглядывающие» или (внимание!) агрессивные трудоголики и фанатики контроля, изводящие подчиненных вечными проверками.

Начало XXI века подняло ставки в «естественной истории» маний. Появилась целая поросль никогда раньше не виданных зависимостей: от проверки электронной почты, рейтингов (мания проверки упоминаний своего имени в поисковиках) или просмотра фильмов на DVD — и это неполный перечень маний, о которых стали говорить в последнее время.

Старые виды зависимостей приобретают новую жизнь. Так, рынок крепкого алкоголя США вырос на 40% с 1999 по 2004 год. При этом «алкоголизм 2.0» не имеет ничего общего с социально неуспешной жизнью алкоголика прошлого. Причина роста рынка крепких напитков — становление коктейльной культуры. Именно на вечеринках и в ночных клубах в виде экзотических смесей потребляется большая часть водки или текилы. Меняется «социальный театр» потребления: алкоголь стал символом модного общения и динамичного, открытого жизненного стиля.

«Для современных потребителей важен процесс потребления напитка и его смысл», — говорит владелец модного в США водочного брэнда Effen **Джон Дейтельбаум**. Водка Effen, запущенная в 2003 году, стала одним из лидеров рынка за четыре года, использовав энергию охватившей страну коктейльной мании. Опыт водочного рынка показывает: использовав склонность современных потребителей к «театрализации» маний, можно создать совершенно новые рынки или вдохнуть жизнь в старые. XXI век обещает стать эпохой зависимостей, среди которых, как на магазинной полке, каждый сможет выбрать манию по собственному вкусу. □

лучшее из блогов

Стивен Пострел, профессор менеджмента Southern Methodist University

Неэффективный дизайн всегда создает предпринимательскую нишу. Есть усовершенствования настолько очевидные, что кажется, будто на их пути стоит непреодолимое препятствие. Например, общая очередь во все кассы. Обычно говорят: такой дизайн потребует много места. Но недавно магазины Whole Foods применили его для экономии места! Подумайте о других нишах: почему бы не перейти, например, на столики в кафе с тремя, а не четырьмя ножками? Ведь они не качаются.

BLOG: Organizations and Markets

<http://www.organizationsandmarkets.com>

Грант Маккрэкен, маркетолог

«Я играю с кошкой». Такие «факты» регулярно заполняют блоги и социальные сайты. Зачем сообщать об этом? Смысл фатических (от греческого «говорить») высказываний, по Бахтину, — поддержание социальной связи. «Я здесь, я готов общаться» — вот их подлинный смысл. Техника XXI века создает эффект усиления близости: благодаря «фатическому интернету» пространство и время перестали быть препятствием для поддержания отношений.

BLOG: This Blog Sits At The

<http://www.cultureby.com/trilogy>

Марк Андрииссен, создатель браузера Netscape

Если человек всю жизнь просто «играл по правилам», получая хорошие оценки и работая в успешных компаниях, это говорит о его немотивированности. Поэтому я обычно нанимаю людей, никогда не выполнявших работу, которая от них требуется. Если человек готов рискнуть, значит, успех на новой позиции для него действительно важен.

BLOG: Often Wrong, Never in Doubt

<http://blog.pmarca.com/business>



Сегодня мало кто вспоминает, что за создание актива стоимостью \$39 млрд Leo Burnett получила лишь почасовые гонорары. Как и за брэнды, ставшие полным провалом

Креативная доля

текст: **Алексей Гостев**

Брэнд символизирует компанию, поэтому и владеть им должна компания. С непререкаемой логикой этого утверждения решил поспорить **Карл Джонсон**, один из основателей рекламной компании Anomaly.

«Многие создатели успешных брэндов „кусали локти“, глядя на миллиардные прибыли, проходившие мимо», — вздыхает Джонсон. Например, знаменитых ковбоев Мальборо придумала команда маркетологов компании Leo Burnett под руководством **Джека Лэндри** в 1950-е годы. «Ковбои» стали одним из культовых брэндов столетия. Сегодня стоимость брэнда Marlboro, по оценке компании Millward Brown, — \$39 млрд. Этот сюжет обычно рассказывают как одну из самых ярких «историй успеха» рекламной индустрии. При этом мало кто вспоминает, что за создание актива Leo Burnett получила лишь почасовые гонорары за потраченное сотрудниками время. Кстати, как и за брэнды, ставшие полным провалом. Если бы вместо гонорара компания приобрела права хотя бы на 10% стоимости брэнда или на соответствующую долю акций Phillip Morris, сегодня у нее в кармане был бы актив размером в \$4 млрд.

Компания Anomaly, созданная Джонсоном и его партнерами в 2002 году, — действительно аномалия в экосистеме рекламной индустрии. Компания рассматривает рекламу и брэнды как объекты интеллектуальной собственности. «Сейчас рекламщики мало заинтересованы в успехе компании. Но если мы участвуем в бизнесе, успех продукта для нас — вопрос жизни и смерти», — убеждает Джонсон. Партнерство с клиентом в Anomaly может иметь форму участия в прибыли, копирайта на рекламный продукт или участие в акционерном капитале. Участие в прибыли — самый приемлемый для клиента формат. Компания Aliph наняла Anomaly для разработки маркетинговой стратегии своей дизайнерской Bluetooth-гарнитуры. Anomaly не приобретает прав интеллектуальной собственности, ее вознаграждение — процент от продаж. Еще один клиент Anomaly с разделенной прибылью — стартующая в августе этого года авиакомпания-дискаунтер Virgin America (проект корпорации **Ричарда Брэнсона**).

Карл Джонсон — английский и американский предприниматель. В индустрии рекламы с 1981 года. В 1988 году с партнерами создал компанию Simons Palmer Clemmow Johnson. Со второй половины 1990-х — исполнительный директор крупной рекламной компании TBWA \ Worldwide. В 2004 году стал одним из основателей базирующейся в США рекламной компании Anomaly, главной идеей которой стало создание брэндов в обмен на долю в бизнесе компаний-клиентов

Anomaly — не первое агентство, пытающееся получить копирайт на созданные образы. В 2006 году агентство Cole and Weber выпустила телешоу, предназначенное для рекламы пива Rainier. В Anomaly уверены: права на шоу полностью остались за агентством. Здесь говорят, что именно за такой моделью — будущее рекламной индустрии, особенно когда реклама (или приходящий ей на смену брэндированный контент) превращается в самостоятельное развлечение.

Самый тесный вариант партнерства — участие в собственности. В обмен на маркетинговую поддержку Anomaly получила часть капитала новой компании Eau, производящей товары по уходу за кожей. По условиям соглашения, треть капитала в новой компании принадлежит **Тэмми Ха**, треть — Anomaly и треть — частным инвесторам, финансирующим проект.

С точки зрения клиента, все три типа сотрудничества обещают гораздо более высокую заинтересованность рекламного агентства в успехе товара. Для рекламщиков это риск. Но он вполне оправдан, если вспомнить о тех миллиардах, которые, по словам Джонсона, раньше уплывали у них из-под носа. □

Искусство на метле

текст: **Анастасия Джмухадзе**

«**т**акие парки есть почти во всех больших европейских городах. И это не просто красиво, но еще и доходно. Чем не бизнес-проект?» — так характеризует свое начинание **Василий Антропов**, создатель единственного в России парка топиарного искусства.

Топиарное искусство — фигурная стрижка деревьев и кустарников для придания им разнообразных причудливых форм (например, геометрических фигур или даже зверей). Другими словами — создание растительных скульптур. В 1994 году, сменив массу профессий и перебравшись в Хакасию, Антропов и создал свой первый парк.

«К топиарному искусству меня привела болезнь. В 1997 году свалилось все сразу: развод, инфаркт, потом дефолт. Врачи запретили и физическую, и нервную, стрессовую работу, — рассказывает Антропов. — А какая еще остается? Три года сидел на инвалидности, а потом поехал в Петербург. И там в Петергофе впервые увидел, что такое парковый и ландшафтный дизайн. Заинтересовался». По возвращении домой Василий решил устроить сад по мотивам Петергофа на своем участке, но быстро понял: кустарникам, обычно используемым для садово-парковой скульптуры, в Сибири будет трудно. «Кохию (однолетнее декоративное растение; хорошо переносит стрижку. — **СФ**) нашел случайно, продавщица в магазине семян посоветовала, — вспоминает Василий. — Посадил — и увидел, что клумба формой напоминает крокодила, дочкину игрушку. Вот и решил выстричь рептилию». Новое увлечение поглотило Антропова. Скоро его фитоскульптуры стали в Абакане непременным украшением городских праздников.

«Когда ночью после Дня города вандалы сожгли скульптуру орла, стало ясно, что надо скульптуры как-то оградить. И вот к 2003 году я открыл парк», — рассказывает Антропов. В проект он вложил около 1 млн руб., в основном спонсорских. Входной билет стоил сначала 10 руб., потом цена выросла вдвое. По словам Антропова, в день приходило не меньше тысячи посетителей, и это в городе, где население 160 тыс. человек. «Люди любят фотографироваться на фоне этих скульптур, детям здесь нравится. Вот так

Изучив основы топиарного искусства, вырастить такую панду сможет каждый



ИТАР-ТАСС

план действий

- организация ассоциации профессионалов топиарного искусства, ландшафтного дизайна и смежных дисциплин
- установка топиарных скульптур на улицах города, получение муниципальных заказов, популяризация деятельности
- открытие сезонных экспозиций — скульптур из льда, песка и пр.

парк и стал популярным местом. Кто-то отдыхает, а кто-то по ландшафтному дизайну и флористике получает информацию», — объясняет Василий.

Вскоре стало ясно, что для развития парка нужны средства, которых в Хакасии не найти, и Василий перевез скульптуры в Москву. Прошедшая в зоопарке выставка пользовалась успехом, с лихвой окупив затраты на создание и транспортировку. Ведь материалы для изготовления скульптур не так уж и дороги. Например, гигантская панда — символ WWF — была сделана на каркасе из обыкновенных метел.

Сейчас Антропов занят организацией ассоциации профессионалов и любителей топиарного искусства и созданием постоянной экспозиции в Москве. Он хочет собрать в одном парке не только растительную скульптуру, но и образцы ландшафтного дизайна, флористики, а также смежные специальности, востребованные в садово-парковой отрасли: ковку, работу с освещением, устройство фонтанов и пр. Сейчас он ищет инвесторов, готовых поддержать его проект. «Это доходный бизнес, — уверяет Антропов. — Помимо платы за вход в парк доход формируется и поступлениями от сопутствующей деятельности: продажи сувенирной продукции, литературы... Уверен, что вложения быстро окупятся. Тем более что я хочу открыть всесезонную выставку: со скульптурами из песка осенью и ледяными — зимой». □



лаборатория

ФОНДЫ ПРЯМЫХ ИНВЕСТИЦИЙ

поход на запад → с50
 российская практика → с54

В развитии российского рынка прямых инвестиций наступил новый, драматичный период — гиганты взялись делить маломальски привлекательные компании.

Из пустого в порожнее

автор проекта:
 юлиана петрова

иллюстрация:
 роман годунов

На днях стало известно о беспрецедентной сделке с участием крупнейшего американского фонда Texas Pacific Group: TPG покупает 37,4% сети «Седьмой континент», входящей в пятерку ведущих федеральных продовольственных ритейлеров.

По соглашению с акционерами «Седьмого континента» зарубежный гигант в течение ближайших девяти лет вложит в сеть \$5–7 млрд. Теперь «Семерка» имеет все шансы стать крупнейшим розничным торговцем в России — аналитики прогнозируют, что с приходом нового акционера компания наверняка сменит операционное руководство и прибегнет к агрессивной стратегии.

На «Седьмом континенте» TPG не остановится: с этого года руководство фонда отменило все ограничения на инвестиции в Россию, так что теоретически может вложить в нашу страну львиную долю денег из своего нового фонда (\$16 млрд), сформированного в конце 2006 года под Россию, СНГ, Турцию и балканские страны. Аналогичные планы сегодня декларируют многие западные суперфонды прямых инвестиций — Arah, Permira, Goldman Sachs Capital Partners. И даже Carlyle Group, год назад покинувшая Россию после нескольких неудачных попыток инвестиций, поговаривает о возвращении.

Но и без иностранцев фонды прямых инвестиций, работающие в нашей стране, лопаются от денег. Сегодня только ленивый не обзаводится собственным фондом. Свои проекты private equity на \$300–500 млн развивают топ-менеджеры инвестконтор, коммерческие банки, а также бывшие акционеры промышленных предприятий, выгодно продавшие свои активы. Например, экс-владелец «Мултона» сформировали фонд «Нева-Русь» на \$200 млн. Своим фондом обзавелись и бывшие собственники Инвестсбербанка, выручившие почти \$500 млн от продажи банка венгерской группе OTP. «Private equity funds превратились в непьющий и выгодный бизнес для отошедших или отходящих от дел миллионеров, тем более что особых усилий от владельцев

с43



ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

Михаил Лукьянчук (Oradell Capital): «Западные фонды нужны даже не из-за денег, а из-за их опыта»

не требуется — всем занимаются управляющие», — говорит **Валерий Доронин**, директор Troika Capital Partners.

В 2007 году, полагает управляющий партнер KPMG по стратегическому развитию **Михаил Царев**, объем операций по слияниям и поглощениям с участием фондов достигнет уже \$5 млрд без учета покупки TPG. Только за первое полугодие сумма сделок превысила \$2 млрд — при том, что за весь 2006 год фонды вложили в отечественные предприятия \$1,4 млрд.

Однако главный бум впереди: в этом году несколько управляющих компаний объявили о формировании рекордных фондов, которые пока никуда не вложены. Так, лидер рынка Baring Vostok Capital Partners (BVCP) поднял два новых фонда: один на \$450 млн, другой — аж на \$1 млрд. Troika Capital Partners весной собрал фонд на \$345 млн и собирается до конца года привлечь еще \$1 млрд. Компания Delta Private Equity Partners в ближайшие месяцы приступит к формированию полумиллиардного фонда. От старожилов рынка не отстают и управляющие компании второго поколения, например Marshall Capital Partners, возглавляемая выходцем из МДМ-банка **Константином Малофеевым**, собирает фонд на \$500 млн.

Продавец прав

ВОЗНИКАЕТ РЕЗОННЫЙ ВОПРОС — куда девать такие огромные суммы? Ясно, что на излюбленной делянке — в потребительском секторе, СМИ, развлечениях, телекоме и ИТ — фондам искать особо нечего: слишком мало крепких компаний с оборотом \$100–200 млн, да и то в них, как правило, уже обосновались финансовые или стратегические инвесторы. Значит, придется осваивать более капиталоемкие отрасли: энергетику, машиностроение, химию и нефтегазовый сектор.

Теперь все фондовое сообщество следит за тем, что будет делать Baring Vostok. Для размещения фонда на \$1 млрд нужно сделать десять инвестиций по \$100 млн. Меньше нельзя, объясняют эксперты, портфель будет несбалансированным, больше тоже — слишком много понадобится управляющих. «У BVCP есть два варианта действий: прийти в энергетику и покупать энергетические предприятия средней руки либо перекупать доли у тех фондов, которые теперь выходят из своих проектов в потребительском секторе и розничной торговле», — считает **Олег Царьков**, директор Renova Capital Advisors.

Действительно, аналитики прогнозируют увеличение доли сделок вторичного выкупа, когда фонды перепродают портфельные компании друг другу. Схема простая: войти, «откормить» компанию и потом продать ее более крупному фонду в несколько раз дороже. Для покупателя риск ниже, ведь инвестиция проверенная. Фонд-предшественник успел навести какой-никакой марафет, а акционеры — свыкнуться с присутствием «финансового пассажира». Например, летом прошлого года Renova Russian Retail Growth Fund выкупил у компании Delta сеть магазинов Spar Moscow. Новый владелец собирается дорастить ее до размеров, привлекательных для крупных международных фондов, и, если получится, опять перепродать. Подобных сделок вторичного выкупа за последние месяцы наберется более десятка. Причем фонды уже начали перепродавать свои портфельные предприятия зарубежным коллегам. Например, BVCP продал часть собственной доли в интернет-магазине «Озон» европейским венчурным фондам Index Ventures и Holtzbrinck Ventures. А та же Delta Private Equity, «отсидев» положенный срок в ИТ-компании «Компьюлинк» и не дождавшись IPO, уступила свою долю двум фондам: RP Explorer Master Fund и российскому Renaissance Pre-IPO Fund.

Еще одна возможность повысить «усвояемость» инвестиционных бюджетов — не ограничиваться ролью миноритарных акционеров. «Всем крупным игрокам придется пересматривать инвестиционные стратегии и увеличивать свое участие в портфельных компаниях», — говорит Михаил Царев, — покупать либо контрольный пакет, либо компании целиком». Это означает, что фонды станут играть все более значимую роль в консолидационных процессах. Например, фонд Marshall

Capital Partners вознамерился создать ведущего контент-провайдера в СНГ, который бы лидировал на только-только зарождающихся рынках услуг мобильного телевидения и рассылки рекламы на мобильные телефоны. Marshall начал с того, что приобрел крупнейшего провайдера на Украине — Jump Ukraine, создающего картинки, музыку, игры и другие развлечения для мобильных телефонов. Затем он обзавелся контрольным пакетом провайдера Solvo International, входящего в пятерку крупнейших в России. Сейчас Marshall ведет переговоры с третьим кандидатом — «Никита-мобайл». Цена всей комбинации — около \$100 млн.

По оценкам KPMG, доля фондов прямых инвестиций в суммарном объеме слияний и поглощений в России увеличится с нынешних 4,5% до 8–10%. Правда, это все равно ниже, чем в США, где фонды причастны к каждой третьей сделке M&A.

В любом случае в условиях проектного дефицита и переизбытка денег сделки будут неминуемо укрупняться. По статистике Российской ассоциации венчурного инвестирования (РАВИ), в 2004 году средний объем сделки составлял \$8 млн, в 2005-м он уже подскочил до \$26 млн, а в этом году, по прогнозам, среднестатистическая сделка зашкалит за \$50 млн.

Фонды уже начали сражаться друг с другом за любые относительно привлекательные активы. «Недавно мы участвовали в тендере, в который акционеры компании пригласили все фонды, способные вложить не менее \$30 млн. Набралась дюжина претендентов», — вспоминает Олег Царьков. Надо ли говорить, что владелец предприятия продал пакет, выставленный на тендер, по максимальной цене. Так как тон задает продавец,

осаждаемый множеством покупателей-фондов, то вполне закономерно растут и его запросы. «Раньше компании можно было приобрести дешево, теперь владельцы хотят получить справедливую рыночную цену», — сетует Валерий Доронин.

А раз цены растут, то прибыль падает. До сих пор нормальным показателем считалась внутренняя норма доходности (IRR) в 40% годовых, но сегодня инвесторы о ней и не мечтают: хорошо, если удастся получить 25% по усредненному портфелю проектов. В погоне за IRR фонды устремились в относительно недооцененные быстрорастущие сектора, прежде всего в финансовый. Лидеры рынка стоят дорого, а небольшой банк из третьей-четвертой сотни, по сведениям аналитиков, пока можно купить дешево. В последний год даже возникли специализированные фонды, скупающие банки. Например, Renfin Fund, управляемый компанией Renaissance Investment Management, приобрел пакеты в четырех небольших банках. Не говоря уже о зачинателе этой тенденции — скандинавском монстре East Capital Explorer Financial Institutions Fund

**ИД «Коммерсантъ» и ИД «Питер» представляют уникальный книжный проект
новые авторы • новые герои • новые темы**

Простая история непростого предпринимателя

В своей первой книге «Чичваркин Е... гений. Если из 100 раз тебя посылают 99...» журналист Максим Котин рассказывает об одном из самых эксцентричных отечественных предпринимателей — владельце компании «Евросеть» Евгении Чичваркине



Коммерсантъ  **ПИТЕР®**

Покупайте книгу:

в Москве — «Библио-Глобус», «Москва»; в Санкт-Петербурге — «СПб Дом книги», «Буквоед», а также в других крупнейших книжных магазинах страны и на сайтах www.piter.com и www.ozon.ru



ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

Олег Царьков (Renova Capital Advisors): «Мы видели проблемы в купленных компаниях, но не знали, как их решать»

(ECEFIIF), располагающем более чем \$400 млн для инвестиций в финансовый сектор России и СНГ. Он уже купил доли в шести небольших, но многообещающих российских банках: от столичного Локо-банка до Колыма-банка на Дальнем Востоке. «Звездной» инвестицией East Capital стала покупка 10-процентной доли в Банке Грузии за \$2 млн, которая меньше чем за два года подорожала в 36 раз, до \$72 млн. Теперь аналогичных результатов ECEFIIF ждет от российских финансовых контор.

Время дилетанта

ГЛАВНАЯ ПОЛЬЗА ОТ ФОНДОВ ПРЯМЫХ ИНВЕСТИЦИЙ состоит в том, что вместе с их деньгами компании получают и их управленческий опыт, накопленный на множестве аналогичных проектов. Они помогают наладить финансовый учет и производство, закупки и сбыт, приносят множество полезных усовершенствований. Известны данные статистического исследования профессора Ноттингемского университета **Майка Райта** по 4877 промышленным предприятиям мира: фабрики, куда приходили фонды, повысили производительность на 50–90%. Именно этого нематериального дописка и ждут сегодня от private equity funds собственники и менеджмент отечественных предприятий.

Но могут и не дожидаться. Как ни странно, размножающиеся фонды обесценивают это преимущество. Дело в том, что профессиональные управленческие команды в сфере private equity можно пересчитать по пальцам: это BVCP и компании, выросшие из региональных венчурных фондов EBPP, — Russia Partners, Quadriga, Norum, Eagle Venture Partners и Berkeley Capital Partners. Они уже накопили практический опыт, заработав его ценой собственных ошибок. Подавляющее же большинство нынешних фондов основывается инвестбанкирами. Например, United Capital Partners возник как личный проект **Ильи Щербовича**, президента Deutsche UFG. Marshall Capital Partners обязан своим рождением Константину Малофееву, топ-менеджеру МДМ-банка. К созданию Digital Sky Technologies причастны исполнительный директор NCH Advisors Григорий Фингер и бывший функционер «Менатэпа» и «Нефтяного» **Юрий Мильнер**. За фондом EmCo стоит владелец «Промышленных инвесторов» **Сергей Генералов**.

Достоинство инвестбанкиров, особенно выходцев из крупных западных структур, в том, что они умеют убеждать инвесторов и привлекать деньги под свое имя. Но, хорошо разбираясь в финансовой отчетности и тонкостях переговоров с инвесторами, они никогда не имели дела с реальным сектором, не управляли компаниями. И получается, что фонды прямых инвестиций новой волны ничуть не лучше обычного портфельного инвестора.

Олег Царьков вспоминает, как было трудно год назад, когда свежее испеченная Renova Capital Advisors только начала свою деятельность. Придя в портфельные компании, менеджеры Renova обнаружили, что финансовая отчетность не дает истинного представления о положении дел в купленных компаниях. Например, о качестве запасов в розничной сети или просроченной задолженности в коммерческом банке. «Мы видели проблемы, но не знали, как их решать. Пришлось нанять специалистов из „Балтимора“, McKinsey, „Северстали“ и Delta Private Equity», — рассказывает Царьков. Зато с каждым новым проектом было все легче и легче: в частности, после тренировки на Spar Moscow бизнес сибирской сети «Холидей классик» показался «Ренове» родным. «Сегодня мы уже больше не задаем идиотских вопросов», — резюмирует Царьков. Тот же путь предстоит пройти всем нынешним дебютантам рынка private equity.

Венчурный голод

БОЛЬШЕ ВСЕГО ОТ ДАВЛЕНИЯ «денежной массы» страдают венчурные фонды. Российское правительство только подлило масла в огонь: в венчурные проекты в этом и следующем годах должно влиться \$1,5 млрд: половина — из государственного «фонда фондов», Российской венчурной компании, половина — из частных источников. В расчете на государственные деньги за формирование венчурных фондов взялись как крупные универсальные управляющие компании типа «Тройки Диалог», так и структуры, прежде весьма далекие от этого бизнеса. Например, банк ВТБ создал фонд «ВТБ-венчур», и кроме того выиграл конкурс РВК на право получения государственных денег. Сегодня его фонд с капиталом 3 млрд руб. (с учетом 1,4 млрд руб. от РВК) крупнейший в России.

Разумеется, у новоявленных «венчурных капиталистов» сразу возникли трудности, причем не сложно догадаться, ка-

кие. Ключевая проблема, по мнению директора по технологиям Международного фонда технологий и инвестиций **Сергея Карабашева**, — отсутствие в стране инвестиционно привлекательных стартапов. По оценкам Карабашева, до сих пор в России финансировалось в общей сложности десять венчурных проектов на общую сумму \$50 млн, причем девять из этих десяти сделок относились к ИТ.

Старая песня: деньги есть, а девать их некуда. Над УК «Альянс РОСНО управление активами», управляющей активами венчурных фондов Москвы и Пермского края с капиталом 790 млн руб. и 190 млн руб. соответственно, летом даже нависла реальная угроза лишиться обоих фондов. Чиновники, недовольные тем, что за год «Альянс РОСНО» не профинансировала ни одного проекта, собрались было передать оба фонда другой УК. Спасли компанию спешно заключенные соглашения с разработчиком композитных материалов нового поколения ООО «Микробор» и тремя другими высокотехнологичными фирмами.

В наилучшем положении в этой венчурной гонке оказываются старейшие венчурные фонды, например Mint Capital, Российский технологический фонд или ABRT. Они невелики, особенно ABRT, располагающий всего \$10 млн. Их сила — налаженные связи с западными венчурными фондами. Сначала «ветераны» заходят в перспективные компании с небольшим капиталом, затем приводят крупных зарубежных собратов типа Benchmark Capital, Mangrove, OpenView или Martinson Trigon. Benchmark, скажем, совместно с Mint Capital проинвестировал компанию «Элекснет», специализирующуюся на платежных терминалах

и сервисах. «Западные фонды нужны даже не из-за денег, а из-за опыта», — рассказывает генеральный директор Oradell Capital (кэптивного венчурного фонда при ИТ-компании IBS) **Михаил Лукьянчук**. — Как запустить производство в Германии и работать с международными дистрибуторами? Когда мы стали выводить на международный рынок нашу портфельную компанию MeshNetics, разработчика модулей для беспроводных сенсорных сетей, нам самим пришлось искать решения, а для зарубежных венчурных капиталистов это давно отработанные процедуры».

Все фонды прямых и венчурных инвестиций сегодня находятся между Сциллой и Харибдой. С одной стороны, в традиционных секторах возможностей для инвестиций мало, а идти в незнакомые капиталоемкие отрасли рискованно. С другой стороны, нужно спешить. Венчурным капиталистам в затылок дышит государство, а управляющим компаниям — собственные вкладчики. Ведь если УК в течение двух-трех лет не вложит большую часть фонда, то следующей порции денег от инвесторов она уже не дожидается. □

ИНФОРМАЦИОННАЯ ПРОГРАММА ПО ПОПУЛЯРИЗАЦИИ ИСТОРИКО-КУЛЬТУРНОГО НАСЛЕДИЯ РОССИИ МИНИСТЕРСТВА КУЛЬТУРЫ И МАССОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ РФ

КУЛЬТУРА РОССИИ - НАШЕ ДОСТОЯНИЕ



ВЕНЕЦИАНОВ А.Г.

"Жница."

Государственный Русский музей

Один из основоположников бытового жанра в русской живописи. Бытовой жанр — это один из основных жанров, посвященных изображению частной и общественной жизни человека. Венецианов сознательно стремился к реалистической верности изображения, считая это главной задачей живописца. В своем имени Сафонов художник создал школу, в которую принимал крепостных и детей из бедных семей. С 1820-х тема труда и быта крестьян стала главной в его творчестве. Он придал крестьянской тематике значение самостоятельного жанра живописи. Картина "Жница", написанная в 1820 году, стала убедительным свидетельством этого.

СПОНСОР ИНФОРМАЦИОННОЙ ПРОГРАММЫ*

ИФД - Капиталь
Финансовая группа

ЗАО "ИФДК"

РЕКЛАМА

Фонды прямых и венчурных инвестиций в 2007 году

НАЗВАНИЕ ФОНДА	УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ	РАЗМЕР	ГОД ФОРМИРОВАНИЯ	СТРАТЕГИЯ И ОБЪЕКТЫ ИНВЕСТИЦИЙ
КРУПНЕЙШИЕ УНИВЕРСАЛЬНЫЕ ФОНДЫ ПРЯМЫХ ИНВЕСТИЦИЙ				
CITI VENTURE CAPITAL FUND	CITI VENTURE CAPITAL INTERNATIONAL	\$1,6 МЛРД	2005	ФОНД, ОРИЕНТИРОВАННЫЙ НА КИТАЙ, ГОНКОНГ, СТРАНЫ ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЫ, ИНДИЮ, БАЛКАНЫ, СТРАНЫ БАЛТИИ И РОССИЮ. ПРОЕКТЫ — «НАЦИОНАЛЬНАЯ ЛОГИСТИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ». ВЫШЕЛ ИЗ РОЗНИЧНОЙ СЕТИ «ДИКСИ» В ХОДЕ IPO
BARING VOSTOK PRIVATE EQUITY FUND IV	BARING VOSTOK CAPITAL PARTNERS	\$1 МЛРД	2007	ИНВЕСТИЦИЙ ПОКА НЕ СДЕЛАНО
GREATER EUROPE DEEP VALUE И GREATER EUROPE FUND	WERMUTH ASSET MANAGEMENT	\$1 МЛРД (ОБА ФОНДА)	2006	ГЕРМАНСКИЕ ФОНДЫ, СПЕЦИАЛИЗИРУЮЩИЕСЯ НА РОССИИ И СТРАНАХ СНГ. ИНВЕСТИЦИИ — КОЛЛЕКТОРСКОЕ АГЕНТСТВО «ПРИСТАВ», «ДИКАЯ ОРХИДЕЯ», «РОСПЕЧАТЬ», «КАЛИНА» И «РАЗГУЛЯЙ»
EAST CAPITAL AMBER FUND	EAST CAPITAL PRIVATE EQUITY AB	350 МЛН ЕВРО	2006	ШВЕДСКИЙ ФОНД. ИНВЕСТИЦИИ — СЕТЬ «ВИКТОРИЯ», «МЭЛОН ФЭШН ГРУПП» (СЕТИ ZARINA И BEFREE), «ПЕРВОМАЙСКАЯ ЗАРЯ» (НЕДВИЖИМОСТЬ)
BARING VOSTOK FUND IV SUPPLEMENTAL FUND	BARING VOSTOK CAPITAL PARTNERS	\$450 МЛН	2007	ИНВЕСТИЦИЙ ПОКА НЕ СДЕЛАНО. ФОНД ПРЕДНАЗНАЧЕН ДЛЯ КРУПНЫХ ПРОЕКТОВ
MARSHALL CAPITAL	MARSHALL CAPITAL PARTNERS	\$400 МЛН	2005	ОСНОВАН ВЫХОДЦАМИ ИЗ МДМ-БАНКА. ИНВЕСТИЦИИ В РОССИИ — КОНТЕНТ-ПРОВАЙДЕР SOLVO
BARING VOSTOK PRIVATE EQUITY FUND III	BARING VOSTOK CAPITAL PARTNERS	\$350 МЛН	2005	VOLGA GAS, BURREN ENERGY, ОПЕРАТОР НАРУЖНОЙ РЕКЛАМЫ «ВЕСТДИА МЕДИА», БАНК «КАСПИЙСКИЙ (КАЗАХСТАН), ЛИЗИНГОВАЯ КОМПАНИЯ «ЕВРОПЛАН», «ЭНФОРТА» (WI-MAX), «ЯНДЕКС», ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИН «ОЗОН», INFINET WIRELESS
RP EXPLORER FUND	RP CAPITAL GROUP	\$350 МЛН	2006	VERYSSELL, «КОМПЬЮЛИНК»
RUSSIA NEW GROWTH FUND	TROIKA CAPITAL PARTNERS	\$345 МЛН	2007	ФАКТОРИНГОВАЯ КОМПАНИЯ «ЕВРОКОММЕРЦ», СЕТЬ МАГАЗИНОВ ОДЕЖДЫ «МОДИС», ОПЕРАТОР ДЕТСКИХ РАЗВЛЕКАТЕЛЬНЫХ ЦЕНТРОВ CRAZY PARK, ИД GAMELAND
RUSSIA PARTNERS II	RUSSIA PARTNERS MANAGEMENT	\$335 МЛН	2004	СОФТВЕРНАЯ КОМПАНИЯ ЕРАМ SYSTEMS, СЕТЬ ДАТА-ЦЕНТРОВ STACK, «ПРОМСВЯЗЬЛИЗИНГ», СТРАХОВАЯ ГРУППА СОК. ВЫШЕЛ ИЗ «ЕВРОЦЕМЕНТА» ДОСРОЧНО
RENOVA RUSSIAN RETAIL GROWTH FUND	RENOVA CAPITAL ADVISORS	\$300 МЛН	2007	ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫЕ РОЗНИЧНЫЕ СЕТИ SPAR И «ХОЛИДЕЙ КЛАССИК», ОПЕРАТОР ЭКСПРЕСС-ДОСТАВКИ «СПСР-ЭКСПРЕСС»
UNITED CAPITAL PARTNERS PEF	UNITED CAPITAL PARTNERS	\$300 МЛН	2006	СЕТЬ МАГАЗИНОВ «МОДНЫЙ КОНТИНЕНТ». СТРАТЕГИЯ — ИНВЕСТИЦИИ В ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ СЕКТОР. УК ОСНОВАНА ПРЕЗИДЕНТОМ DEUTSCHE UFG ИЛЬЕЙ ЩЕРБОВИЧЕМ
RUSSIAN STRATEGIC GROWTH HOLDING	MOORGATE CAPITAL MANAGEMENT (БАНК «ТРАСТ»)	150 МЛН ФУНТОВ СТЕРЛИНГОВ	2007	ИНВЕСТИЦИЙ ПОКА НЕ СДЕЛАНО. ДЕНЬГИ ПРИВЛЕЧЕНЫ ЧЕРЕЗ ЛОНДОНСКУЮ ФОНДОВУЮ БИРЖУ (AIM)
UFG PRIVATE EQUITY FUND I	UFG AM	\$250 МЛН	2005	СЕТЬ ТУРАГЕНСТВ «КУДА.РУ», ГАЗЕТА «ЖИЗНЬ», ЗОЛОТОДОБЫВАЮЩИЕ КОМПАНИИ «СИГМА» И TRANS SIBERIAN GOLD, ПРОИЗВОДИТЕЛЬ РАСТИТЕЛЬНОГО МАСЛА «БАКАР», ПРОИЗВОДИТЕЛЬ СНЕКОВ «БРИДЖТАУН ФУДС», БАНК «УНИВЕРСАЛЬНЫЕ ФИНАНСЫ». НЕДАВНО ВЫШЕЛ ИЗ «НЕВО-ТАБАКА»
ФОНД «НЕВА-РУСЬ»	НЕВА-РУСЬ	\$200 МЛН	2006	СОЗДАН НА ДЕНЬГИ БЫВШИХ ВЛАДЕЛЬЦЕВ ПРОИЗВОДИТЕЛЯ СОКОВ «МУЛТОН». ПРОЕКТЫ — СЕТЬ ЧАЙНЫХ «ЧАЙНАЯ ЛОЖКА», СЕТЬ ГИПЕРМАРКЕТОВ «О'КЕЙ», БАНК «САНКТ-ПЕТЕРБУРГ», ROMIR MONITORING
ФОНД ПРЯМЫХ ИНВЕСТИЦИЙ «КИТ ФИНАНС»	НЕВСКИЙ КЭПИТАЛ ПАРТНЕРС («КИТ ФИНАНС»)	\$200 МЛН	2006	СУДОСТРОИТЕЛЬНАЯ ФИРМА «АЛМАЗ» (СОВМЕСТНЫЙ ДЕВЕЛОПЕРСКИЙ ПРОЕКТ БАНКА «КИТ ФИНАНС» И ПО «ЛЕНСТРОЙМАТЕРИАЛЫ»), ИЗДАТЕЛЬСТВО «КРЕАТИВ-МЕДИА», СЕТЬ МАГАЗИНОВ БИЖУТЕРИИ PUR PUR
NORUM RUSSIA FUND III	NORDIC RUSSIAN MANAGEMENT COMPANY	150 МЛН ЕВРО	2006	КОМПАНИЯ ПО РАЗВЕДЕНИЮ ФОРЕЛИ «КИВАЧ», ПРОИЗВОДИТЕЛЬ МОРОЖЕНОГО «ИНМАРКО», «РЕГИОН-АВИА», «ВИТРИНА А»
THE GREAT CIRCLE FUND	ALFA CAPITAL PARTNERS	\$180 МЛН	2005	«РУССКАЯ ЛОГИСТИЧЕСКАЯ СЛУЖБА». СТРАТЕГИЯ — ВЛОЖЕНИЯ В МОРСКОЙ ТРАНСПОРТ, ИНФРАСТРУКТУРУ И ЛОГИСТИКУ В РОССИИ, СТРАНАХ СНГ, ТУРЦИИ, НА БАЛКАНАХ И В СТРАНАХ СРЕДИЗЕМНОМОРЬЯ
RENOVA CAPITAL ONE	RENOVA CAPITAL ADVISORS	\$165 МЛН	2004	NATUR PRODUKT, RELOGIX, «МЕЖДУНАРОДНОЕ ЛОГИСТИЧЕСКОЕ ПАРТНЕРСТВО», EURASIA GOLD И «КОРБИНА ТЕЛЕКОМ»
VOLGA RIVER ONE	NRG ADVISORS	\$160 МЛН	2006	ОСНОВАН ВЫХОДЦАМИ ИЗ МДМ-БАНКА. ИНВЕСТИЦИИ — СЕТЬ МАГАЗИНОВ «БЕЛЫЙ ВЕТЕР — ЦИФРОВОЙ», АВТОДИЛЕР GENSER
BERKELEY CAPITAL PARTNERS II	BERKELEY CAPITAL PARTNERS	\$150 МЛН	2006	ИНВЕСТИЦИИ В ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ СЕКТОР. ДАННЫХ О СДЕЛКАХ НЕТ
QUADRIGA CAPITAL RUSSIA PEF II	QUADRIGA CAPITAL	\$140 МЛН	2005	СЕТЬ АВТОСЕРВИСОВ «СТОЛИЦА», ФИНСКАЯ «ХАНСАСТРОЙ» (ДЕВЕЛОПМЕНТ И СТРОИТЕЛЬСТВО В РОССИИ)
RENAISSANCE PRE-IPO FUND	RENAISSANCE INVESTMENT MANAGEMENT	\$133 МЛН	2006	«ВИКТОРИЯ», VERYSSELL, «НУТРИТЕК», «СЕВЕРНАЯ ЭКСПЕДИЦИЯ», «КОМПЬЮЛИНК»
AURORA RUSSIA FUND	AURORA INVESTMENT ADVISORS	\$126 МЛН	2006	СИСТЕМА ДЕНЕЖНЫХ ПЕРЕВОДОВ «ЮНИСТРИМ», КОМПАНИЯ WHITEBROOKS INVESTMENTS, РАБОТАЮЩАЯ В ОБЛАСТИ ХРАНЕНИЯ ДОКУМЕНТОВ, ИПОТЕЧНЫЙ БРОКЕР «КРЕДИТМАРТ»
PROSPERITY VOSKHOD FUND	PROSPERITY CAPITAL MANAGEMENT	\$125 МЛН	2006	ПРИОРИТЕТНЫЕ СЕКТОРЫ — МАШИНОСТРОЕНИЕ, ХИМИЯ, ГОРНОДОБЫВАЮЩИЙ СЕКТОР И ДРУГИЕ СЕКТОРЫ С ВЫСОКИМ УРОВНЕМ ПОТРЕБЛЕНИЯ ЭНЕРГИИ И СЫРЬЯ
DELTA RUSSIA FUND	DELTA PRIVATE EQUITY PARTNERS	\$120 МЛН	2005	ВЛОЖЕНО 75% СРЕДСТВ ФОНДА. ПРОЕКТЫ — VIDEONEXT (КАМЕРЫ НАБЛЮДЕНИЯ), «АЛЬМЕРИДА» (КОНТЕНТ ДЛЯ КАБЕЛЬНОГО ТВ), «ВЕЩИ» (МАГАЗИНЫ ОДЕЖДЫ), «ПРАЙМ» И «ПЯТЬ ЗВЕЗД» (РЕСТОРАНЫ)
ALFA CAPITAL	ALFA CAPITAL	\$105 МЛН	2005	СЕТЬ РЕСТОРАНОВ «ЕЛКИ-ПАЛКИ», СЕТЬ ФИТНЕС-ЦЕНТРОВ WORLD CLASS, АВТОРИТЕЙЛЕР «НЕЗАВИСИМОСТЬ»
EAGLE RUSSIA FUND	EAGLE VENTURE PARTNERS / GIMV	\$100 МЛН	2006	ТОРГОВАЯ СЕТЬ «НЕЗАБУДКА», РОССИЙСКИЙ ОПЕРАТОР ФИТНЕС-КЛУБОВ STRATA PARTNERS
MINT II	MINT CAPITAL ADVISORS	\$100 МЛН	2005	ПРОИЗВОДИТЕЛЬ УПАКОВКИ «А-ДЕПТ», ПЛАТЕЖНАЯ СЕТЬ «ЭЛЕКСНЕТ», ИТ-КОМПАНИЯ VERYSSELL, СЕТЬ МАГАЗИНОВ ОДЕЖДЫ MARATEX, СЕТЬ САЛОНОВ КРАСОТЫ «МОНЕ». ВСЕГО НА ИНВЕСТИЦИИ НАПРАВЛЕНА ПОЛОВИНА СРЕДСТВ ФОНДА
NEW EUROPE CAPITAL FUND	NEW EUROPE CAPITAL	\$100 МЛН	2005	АМЕРИКАНСКИЙ ФОНД, СОЗДАННЫЙ ДЛЯ РАБОТЫ В СТРАНАХ ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЫ И РОССИИ. ОТРАСЛИ — РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ, ФИНАНСОВЫЕ КОМПАНИИ, МЕДИА, ИТ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ. ИНВЕСТИЦИИ — УКРАИНСКАЯ КНИЖНАЯ СЕТЬ «БУКВА», РОССИЙСКАЯ ИТ-КОМПАНИЯ «КОМПЬЮЛИНК»

НАЗВАНИЕ ФОНДА	УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ	РАЗМЕР	ГОД ФОРМИРОВАНИЯ	СТРАТЕГИЯ И ОБЪЕКТЫ ИНВЕСТИЦИЙ
EMCO	EMCO CAPITAL	\$100 МЛН	2007	ОСНОВАН СОВЛАДЕЛЬЦЕМ «ПРОМЫШЛЕННЫХ ИНВЕСТОРОВ» СЕРГЕЕМ ГЕНЕРАЛОВЫМ ДЛЯ ВЛОЖЕНИЙ В НЕБОЛЬШИЕ КОМПАНИИ В ПОТРЕБИТЕЛЬСКОМ СЕКТОРЕ РОССИИ И СТРАН СНГ. ИНВЕСТИЦИЙ ПОКА НЕ СДЕЛАНО
ZINDEL FUND	ZINDEL INVESTMENTS PARTNERS	\$100 МЛН	2004	ПРОЕКТЫ — THE TSAR TIMBER GROUP (ЛЕСООБРАБОТКА), ГК «ЮНИСХИМ», БЕЛОМОРСКИЙ ПОРТ, «СИНТЕЗ» (ДЗЕРЖИНСК), PARK CINEMA
STEEP ROCK		\$45 МЛН	2007	ОСНОВАН ВЫХОДЦАМИ ИЗ DEUTSCHE UFG. ИНВЕСТИРОВАЛ В VERYSELL
ОТРАСЛЕВЫЕ ФОНДЫ ПРЯМЫХ ИНВЕСТИЦИЙ				
EAST CAPITAL EXPLORER FINANCIAL INSTITUTIONS FUND	EAST CAPITAL	\$500 МЛН	2005	СОЗДАН ДЛЯ РАБОТЫ В РОССИИ И СТРАНАХ СНГ. ИНВЕСТИЦИИ — ЛОКО-БАНК, ПРОБИЗНЕСБАНК, АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКИЙ БАНК, КОЛЫМА-БАНК, АКИБАНК, БАНК «КЕДР»
RENFIN FUND	RENAISSANCE INVESTMENT MANAGEMENT	\$200 МЛН	2007	ИНВЕСТИЦИИ — ПРОБИЗНЕСБАНК, ЦЕНТР-ИНВЕСТ, «ВОСТОЧНЫЙ ЭКСПРЕСС», КОНВЕРСБАНК, БАНК «ХЛЫНОВ», ВОРОНЕЖПРОМБАНК, РОСЕВРОБАНК
EASTBRIDGE	EASTBRIDGE CAPITAL PARTNERS	\$100 МЛН	2005	ВКЛАДЫВАЕТ СРЕДСТВА В ДЕРЕВООБРАБАТЫВАЮЩУЮ ОТРАСЛЬ В РОССИИ И КИТАЕ. ИНВЕСТИРОВАЛ В УСТЬ-ИЛИМСКИЙ ДЕРЕВООБРАБАТЫВАЮЩИЙ ЗАВОД
ФОНДЫ РОССИЙСКИХ ПРЯМЫХ И ВЕНЧУРНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ ДЛЯ ВЛОЖЕНИЙ ЗА РУБЕЖОМ				
ФОНД ГК «РЕНОВА»	AVELAR ENERGY («РЕНОВА»)	\$1 МЛРД	2007	ПОГЛОЩЕНИЯ В СФЕРЕ ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКИ И ГАЗОВОЙ СФЕРЕ. КУПИЛ ИТАЛЬЯНСКУЮ ENERGETIC SOURCE SPA
PALA INVESTMENTS HOLDINGS	PALA INVESTMENTS AG	\$900 МЛН	2006	ОСНОВАН ВЫХОДЦАМИ ИЗ GOLDMAN SACHS И «МЕЧЕЛА». ИНВЕСТИРУЕТ В ГОРНОДОБЫВАЮЩИЕ КОМПАНИИ В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ
ФОНД ПРЯМЫХ ИНВЕСТИЦИЙ RAMPLONA	RAMPLONA CAPITAL MANAGEMENT	\$450 МЛН	2005	ФИНСКИЙ ПЕРЕВОЗЧИК ХИМИКАТОВ ADR-HAANRAA, ГЕРМАНСКАЯ ЮВЕЛИРНАЯ СЕТЬ AMOR GROUP, ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ БРИТАНСКОЙ КОМПАНИИ JOHNSON MATTEU ПО ПРОИЗВОДСТВУ КЕРАМИКИ, ПРОИЗВОДИТЕЛИ АВТОКОМПОНЕНТОВ OTTO SAUER ACHSENFABRIK И THE HOLLAND GROUP. ВЫШЛИ ЧЕРЕЗ IPO ИЗ ЧЕШСКОЙ КОМПАНИИ-ПРОИЗВОДИТЕЛЯ СИНТЕТИЧЕСКИХ ТКАНЕЙ PEGAS NONWOVENS
CORAL / SISTEMA STRATEGIC FUND	CORAL MANAGEMENT	\$75 МЛН	2007	ВЕНЧУРНЫЙ ФОНД. ИНВЕСТИЦИЙ ПОКА НЕ СДЕЛАНО. СТРАТЕГИЯ — ВЛОЖЕНИЯ В ЗАРУБЕЖНЫЕ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫЕ КОМПАНИИ, РАЗРАБАТЫВАЮЩИЕ ПРОДУКТЫ И УСЛУГИ, ПОЛЕЗНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯМ АФК «СИСТЕМА»
ФОНДЫ НЕДВИЖИМОСТИ				
RUTLEY RUSSIA PROPERTY FUND	KNIGHT FRANK И GVA SAWYER	\$1 МЛРД	2007	СКЛАДСКОЙ КОМПЛЕКС (61 ТЫС. КВ. М) НА СИМФЕРОПОЛЬСКОМ ШОССЕ, КОТОРЫЙ СТРОИТ «ЛОГО-ГРУП». СТРАТЕГИЯ — ИНВЕСТИЦИИ В ГОТОВЫЕ И СТРОЯЩИЕСЯ ОФИСНЫЕ ЦЕНТРЫ, ТОРГОВЫЕ И СКЛАДСКИЕ КОМПЛЕКСЫ В МОСКВЕ, САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ И РЕГИОНАЛЬНЫХ ЦЕНТРАХ
MARBLETON PROPERTY FUND	ALFA CAPITAL / JER PARTNERS	\$321 МЛН	2007	ТОРГОВЫЙ КОМПЛЕКС В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ, АВТОДИЛЕРСКИЙ ЦЕНТР В МОСКВЕ, ПРОЕКТ ОФИСНОГО КОМПЛЕКСА В ПОДМОСКОВЬЕ
WHITEHALL STREET REAL ESTATE FUNDS	GOLDMAN SACHS	\$300 МЛН (В ПЕРСПЕКТИВЕ ДО \$1 МЛРД)	2006	СОЗДАН GOLDMAN SACHS, АФК «СИСТЕМА» И ГК «РЕНОВА». ИНВЕСТИЦИИ В ОФИСНЫЕ КОМПЛЕКСЫ КЛАССА А
RAVEN RUSSIA	THE RAVEN GROUP	\$266 МЛН	2005	СКЛАДСКИЕ ТЕРМИНАЛЫ «КУЛОН» И «КУЛОН-БАЛТИЯ», СКЛАДСКОЙ КОМПЛЕКС «КРЕКШИНО», ЛОГИСТИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС В ПОДМОСКОВЬЕ (Г. КЛИМОВСК). СТРАТЕГИЯ — СТРОИТЕЛЬСТВО В КРУПНЕЙШИХ ГОРОДАХ РОССИИ И БЕЛОРУССИИ ОКОЛО 1 МЛН КВ. М СКЛАДОВ КЛАССА А
EASTERN PROPERTY HOLDINGS И ENR RUSSIA INVEST	MCTRUSTCO	\$150 МЛН	2004	ЧАСТЬ НЕДВИЖИМОСТИ СЕТИ «МОСМАРТ», ОФИСНЫЕ КОМПЛЕКСЫ «РОМАНОВ ДВОР-2» И «БЕРЛИНСКИЙ ДОМ»
UFG REAL ESTATE FUND	UFG AM	\$150 МЛН	2007	ИНВЕСТИЦИЙ ПОКА НЕ СДЕЛАНО. НАПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИРОВАНИЯ — УЧАСТКИ ДЛЯ ЗАСТРОЙКИ ВОКРУГ МОСКВЫ И КРУПНЕЙШИХ ГОРОДОВ РОССИИ, РАЗВИТИЕ ПЕРСПЕКТИВНЫХ ПЛОЩАДОК С ЦЕЛЬЮ ПОСЛЕДУЮЩЕЙ ИХ ЗАСТРОЙКИ КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТЬЮ КЛАССА А
ВЕНЧУРНЫЕ ФОНДЫ				
ВТБ-ВЕНЧУР	ВТБ УПРАВЛЕНИЕ АКТИВАМИ	3 МЛРД РУБ.	2006	ИНВЕСТИЦИЙ ПОКА НЕ СДЕЛАНО
БИОPROCESS CAPITAL MANAGEMENT	БИОPROCESS CAPITAL MANAGEMENT	2,8 МЛРД РУБ.	2006	ИНВЕСТИЦИЙ ПОКА НЕ СДЕЛАНО. СТРАТЕГИЯ — ИНВЕСТИЦИИ В МЕДИЦИНУ, БИОТЕХНОЛОГИИ
ВЕНЧУРНЫЙ ФОНД «РУССКИЕ ТЕХНОЛОГИИ — INFINITY»	РУССКИЕ ТЕХНОЛОГИИ	\$100 МЛН	2007	ВТОРОЙ ФОНД «АЛЬФА-ГРУПП», СОЗДАНЫЙ СОВМЕСТНО С ИЗРАИЛЬСКОЙ ВЕНЧУРНОЙ УК INFINITY. ИНВЕСТИЦИЙ ПОКА НЕ СДЕЛАНО
OPENVIEW VENTURE FUND	OPENVIEW VENTURE PARTNERS	\$90 МЛН	2006	СОФТВЕРНЫЕ КОМПАНИИ ACRONIS, VEEAM SOFTWARE, ПОИСКОВАЯ СИСТЕМА QUINTURA, РАЗРАБОТЧИК СИСТЕМ БЕЗОПАСНОСТИ AMUST SOFTWARE. ИНВЕСТИРУЕТ ВМЕСТЕ С ABRT
ORADELL	ORADELL CAPITAL (IBS)	\$50 МЛН (ПРОИНВЕСТИРОВАНО)	1999	MESHNETICS (МОДУЛИ ДЛЯ СЕНСОРНЫХ СЕТЕЙ), NEWSPAPERDIRECT (СИСТЕМА РАСПРОСТРАНЕНИЯ ГАЗЕТ), «ЯНДЕКС»
ВЕНЧУРНЫЙ ФОНД «РУССКИЕ ТЕХНОЛОГИИ»	РУССКИЕ ТЕХНОЛОГИИ	\$50 МЛН	2004	ИНВЕСТИЦИИ ОСУЩЕСТВЛЕНЫ В ПОЛНОМ ОБЪЕМЕ. ПРОЕКТЫ — ULTRA MOTOR (АЛЬТЕРНАТИВНАЯ ЭНЕРГЕТИКА), PBS LASERS (ОПТОЭЛЕКТРОНИКА), YUITEC TECHNOLOGIES (НЕФТЕХИМИЯ), UHT (WI-MAX), WOSTEC (ОПТОЭЛЕКТРОНИКА), SJ LABS (VOIP), СОВМЕСТНО С INTEL CAPITAL И BVSP — КОМПАНИЯ «ЭЛЕКТРОКОМ» (ИНТЕРНЕТ-ДОСТУП ПО ЭЛЕКТРИЧЕСКИМ СЕТЯМ)
MARTINSON TRIGON	AS MARTINSON TRIGON VENTURE PARTNERS	30 МЛН ЕВРО (НА РОССИЮ)	2005	СОФТВЕРНАЯ КОМПАНИЯ INVISIBLE CRM
МОСКОВСКИЙ ВЕНЧУРНЫЙ ФОНД	УК «АЛЬЯНС-РОСНО УПРАВЛЕНИЕ АКТИВАМИ»	800 МЛН РУБ.	2006	«КОНТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ», «МОБИЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ», «КРИС КЕЙД», РАЗРАБОТЧИК КОМПОЗИТНЫХ МАТЕРИАЛОВ «МИКРОБОР»
DIGITAL SKY TECHNOLOGIES	NCH ADVISORS	\$30 МЛН	2002	ИНВЕСТИЦИИ — PORT.RU (ВЛАДЕЛЕЦ ИНТЕРНЕТ-ПОРТАЛА MAIL.RU), РЕКРУТИНГОВАЯ ИНТЕРНЕТ-КОМПАНИЯ HEADHUNTER.RU, «ИНТЕРНЕТ-ПРОЕКТЫ» (ВЛАДЕЛЕЦ СЕРВИСА ЭЛЕКТРОННЫХ ПОЧТОВЫХ РАССЫЛОК SUBSCRIBE.RU)
РОССИЙСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ФОНД I	RTF MANAGEMENT	\$10 МЛН	1995	СТАРЕЙШИЙ ВЕНЧУРНЫЙ ФОНД. ПРОЕКТЫ — «ЛЮМЭКС-МАРКЕТИНГ» (РАЗРАБОТКА АНАЛИТИЧЕСКОГО ОБОРУДОВАНИЯ), «ИНСТИТУТ СЕТЕВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ» (СОФТ ДЛЯ СИСТЕМ БЕЗОПАСНОСТИ)
ABRT VENTURE FUND	ABRT VENTURE PARTNERS	\$10 МЛН	2006	СОФТВЕРНАЯ КОМПАНИЯ INVISIBLE CRM, ПОИСКОВАЯ СИСТЕМА QUINTURA. СТРАТЕГИЯ — ВЛОЖЕНИЯ В ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫЕ СТАРТАПЫ В РОССИИ И СНГ. ИНВЕСТИРУЕТ ВМЕСТЕ С ЗАПАДНЫМИ ВЕНЧУРНЫМИ ФОНДАМИ
ИСТОЧНИК: ДАННЫЕ УПРАВЛЯЮЩИХ КОМПАНИЙ, СООБЩЕНИЯ В СМИ				

ПЕРЕИЗБЫТОК ДЕНЕГ НА ВНУТРЕННЕМ РЫНКЕ ПОРОДИЛ НОВУЮ КАТЕГОРИЮ ИНВЕСТИТОРОВ — ФОНДЫ ПРЯМЫХ РУССКИХ ИНВЕСТИЦИЙ В ЗАРУБЕЖНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ.

Не ждали



Памперсы нарасхват

10 ИЮЛЯ 2007 ГОДА фонд прямых инвестиций Ramplona Capital Partners, сформированный на деньги акционеров «Альфа-групп» и других российских частных инвесторов, вышел из состава акционеров чешской Pegas Nonwovens. Осенью 2005 года Ramplona приобрел 97% акций этой компании — второго в Европе производителя синтетических нетканых материалов для детских подгузников и женских прокладок — за \$190 млн. Фонд оставил у руля прежний менеджмент, помог компании получить выгодный заем на модернизацию и посадил в совет директоров трех опытных партнеров — выходцев из крупных европейских фондов прямых инвестиций и химических концернов. Удачно продав часть своего пакета во время IPO чешской компании и еще более удачного недавнего SPO, Ramplona получил \$250 млн, заработав для своих вкладчиков \$60 млн.

Европа просто Клондайк для инвестора, полагает **Александр Идрисов**, управляющий партнер консалтинговой компании «Стратегика». Там можно найти множество относительно недорогих активов. На продажу ежегодно выставляются до 3 тыс. компаний разного размера из разных отраслей. Главные «поставщики» предприятий — наследники семейных фирм, которые хотят сбросить с рук доставляющую одни хлопоты собственность, и крупные корпорации, избавляющиеся от непрофильных активов. Словом, приходи и бери.

До сих пор розыском и «откормом» перспективных компаний в Европе занимались европейские и американские фонды прямых инвестиций. Сегодня же к ним присоединяются фонды, сформирован-

ные из свободных средств богатых россиян. Смысл в том, чтобы диверсифицировать активы и защитить их от колебаний отечественного фондового рынка. За рубежом прибыль фондов private equity funds меньше, чем в России, — доходность выше 20% годовых в Европе считается отменным результатом. Зато и риски ниже, отмечает **Исаак Беккер**, владелец консалтинговой компании FCP (Financial Management), помогающей российским состоятельным гражданам пристраивать свободные средства.

Европейский комбинатор

УЖЕ УПОМЯНУТЫЙ ФОНД «имени „Альфа-групп“», размер которого сегодня составляет \$500 млн, вкладывается в европейские компании с оборотом 100–200 млн евро. А главные критерии отбора, говорит **Алекс Кнастер**, бывший главный управляющий директор «Альфа-групп» и нынешний глава Ramplona Capital Partners, — хорошее финансовое состояние и разумная цена. «Убыточные активы не берем: у нас нет команды управленцев, чтобы выводить их из кризиса», — поясняет Кнастер.

С 2005 года, когда был создан фонд, Ramplona успел инвестировать в финского перевозчика химикатов Hanspaa (крупнейшего в Северной Европе), двух европейских производителей компонентов для грузовиков, тракторов и прицепов — Holland Group и Otto Sauer Achsenfabrik (SAF), — а также австрийско-германскую ювелирную сеть Амог. Самая свежая сделка — выкуп у британского дистрибутора платиновых Johnson Matthey испанского подразделения по производству глазурей и других керамических материалов за 226 млн евро. Теперь «осколок» Johnson Matthey будет называться Endeka Ceramics Group. С купленными

Основные «поставщики» европейских предприятий — наследники семейных фирм и крупные корпорации, избавляющиеся от непрофильных активов. Приходи и бери

активами Кнастер проводит различные действия, чтобы повысить их капитализацию. Например, недавно Ramplona приступил к объединению Holland Group и SAF в единую глобальную компанию SAF-Holland Group с оборотом 750 млн евро.

А для Амог Кнастер придумал особый план: привести ювелирную сеть в Россию. Предполагается, что Амог будет открывать свои салоны в магазинах сети «Перекресток», которыми, кстати, тоже владеет «Альфа-групп».

В принципе фонд прямых российских инвестиций может работать в Европе весьма эффективно, говорят эксперты, особенно если возглавляет его инвестбанкир международного класса. Нужно зарегистрировать УК где-нибудь в Великобритании и нанять опытных управляющих из западных фондов. А искать проекты помогут консультанты. Или можно обратиться в европейские фонды прямых инвестиций, которые время от времени выставляют свои портфельные компании на торги. По дешевке у фондов ничего не купишь, зато это наверняка будет качественный товар. Так, две портфельные компании Ramplona — SAF и Hanspaa — приобретены именно у других фондов.

Родная отрасль

ВОТ ДРУГАЯ СХЕМА. Глава крупной промышленной корпорации продает свой основной бизнес и создает фонд прямых инвестиций, который работает в той же отрасли, но уже в мировом масштабе. Например, бывший совладе-

лец горно-металлургической группы «Мечел» **Владимир Иорих**, продав свою долю в «Мечеле» партнеру **Игорю Зюзи-ну**, в конце прошлого года создал фонд Pala Investments Holdings (зарегистрирован на Джерси) с капиталом \$900 млн. Pala собирается вкладывать деньги в горнодобывающие активы в России и за рубежом. А управляющую компанию Pala Investments возглавят бывший вице-президент «Мечела» **Ян Кастро** и выходец из Goldman Sachs **Джозеф Белэн**, курировавший металлургию.

По словам Белэна, новый фонд будет искать небольшие компании, закачивать в них капитал и помогать с выбором стратегии, которая ускорит рост. Во всех портфельных проектах Pala Investments будет выступать в роли финансового инвестора, который входит в компанию, «сидит» в ней несколько лет, растит ее на продажу, а затем выходит.

В списке приоритетов — золотодобытчики. Цены на золото с 2000 по 2006 год выросли более чем вдвое, а золотодобывающие компании дорожали еще быстрее. В прошлом году, по данным Bloomberg, объем сделок M&A в золотодобывающей отрасли достиг рекордного показателя за десятилетие — \$24,3 млрд. Теперь сюда добавятся и десятки миллионов Pala Investments Holdings. Свою деятельность фонд начал с того, что в начале января приобрел 13,3-процентную долю в австралийском золотодобывающем предприятии Avoca Resources за \$21 млн.

Следующая сделка была заключена столь же стремительно: в феврале Pala при-

classified

бизнес

Супруга не приносит доход? Высокодоходный бизнес!
www.photoaura.ru

продаем

Банк 4119476

услуги

Уредители/участники/акционеры для банков 4119476

по вопросам размещения в рубрике classified

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

покупаем

Банк 4119476

юридические услуги

Регистр., лиценз., сертиф. 2201016



АЛЕКСЕЙ КУДЕНКО

Алекс Кнастер (Pamplona Capital Partners): «Убыточные активы мы в Европе не берем: у нас нет команды управленцев, чтобы выводить их из кризиса»

обрела канадского производителя шлифовальных инструментов и абразивных материалов Norcast за \$87 млн. Эта покупка, говорит Белэн, вполне вписывается в стратегию фонда — сформировать диверсифицированный портфель в горнорудной отрасли. Тем более что стоимость предприятий, производящих горнодобывающее оборудование, как правило, растет вместе с ценой самих добывающих компаний.

Свою продукцию Norcast реализует в основном на американском рынке. Ее крупнейшими клиентами являются Inco, BHP Billiton, Barrick Gold, AngloGold Ashanti. Поставок в Россию у Norcast пока нет. Джозеф Белэн намерен укрепить операционный менеджмент Norcast и форсировать международную экспансию.

Фонд в розницу

ТО, ЧТО СОСТОЯТЕЛЬНЫЕ РУССКИЕ будут все больше вкладывать в альтернативные зарубежные инструменты — будь то хедж-фонды, фонды недвижимости или private equity, страхующие их сбережения от изменчивости отечественного фондового рынка, — закономерно и неизбежно. Однако пока российские фонды прямых инвестиций, как убежден Исаак Беккер, остаются лишь игрушками олигархов и их партнеров. «Розничным» состоятельным вкладчикам, даже тем, у которых есть свободный миллион долларов, они недоступны.

Препятствий множество. Прежде всего это высокий входной барьер: для европейского рынка прямых инвестиций

\$100 млн — капля в море. А поднять \$500 млн по силам не каждой управляющей компании в России. Нельзя сбрасывать со счетов и политический фактор, говорит Беккер. Сегодня всем ясно, что русские, желающие купить лучшие западные предприятия, в Европе — нежеланные гости. Им чинят всевозможные препятствия: вспомнить хотя бы неудавшуюся покупку АФК «Система» 25-процентного пакета Deutsche Telekom.

Значит ли это, что о прямых инвестициях в Европу следует забыть? Вовсе нет, рассуждает Беккер. Просто нужно пойти по иному пути, нежели олигархи. Например, отечественная инвестиционная компания может собрать фонд из денег российских вкладчиков, а потом заключить инвестиционное соглашение с крупным европейским фондом private equity. То есть русский фонд фактически станет клиентом европейского. Можно даже создать «фонд фондов», который бы вкладывал понемногу в разные западные private equity funds. Причем, чтобы минимизировать риск, можно выбрать игроков с разными инвестиционными стратегиями. Например, вложить одну половину в фонды, которые покупают компании «на плаву», а другую отдать тем, кто покупает неблагополучные активы и выводит их из кризиса. «Идея эта носится в воздухе. Уже многие отечественные инвестиционные компании предлагают российским гражданам вкладываться в акции публичных зарубежных предприятий, скоро дойдет черед и до фондов private equity», — уверен Беккер. **СФ**

Систематизация идей

В последнее время стали появляться инвестфонды с российским капиталом, которые преследуют сразу две цели — заработать на росте капитализации купленных компаний и перенять их промышленные технологии.

Речь идет о венчурных фондах и фондах прямых инвестиций, ориентированных на приборостроение и хай-тек. Причем технологии даже важнее денег: отечественные корпорации остро нуждаются в западных ноу-хау. Особенно зависимы от своевременного внедрения новых идей телекоммуникационные и ИТ-компании. Например, покупать интересные зарубежные компании собирается АФК «Система». Для этого она создала венчурный фонд Coral/Sistema Strategic Fund на \$75 млн. И «подписала» на него свои дочерние компании — МТС, «Комстар-ОТС» и «Ситроникс». Фонд будет функционировать как классический экзотический венчур, то есть покупать фирмы, разрабатывающие продукты и услуги, которые будут полезны компаниям «Системы».

Шаг вполне логичный, говорят аналитики. Компании АФК «Система» испытывают потребность в новаторских идеях, которую очень трудно удовлетворить только за счет внутрикорпоративных разработок.

А венчурный фонд поможет «Системе» создать «инкубатор» проектов в различных сферах — от разработки программного обеспечения до производства электротехники. Да еще, возможно, и заработать на этом в качестве инвестора.

Но сразу обнаруживаются проблемы. «Системе» новые разработки нужны уже сейчас, а зарубежных фирм, обладающих коммерчески пригодными продуктами, гораздо меньше, нежели компаний, находящихся на ранних стадиях развития. Более или менее зрелые проекты стоят дорого, к тому же за ними охотятся и западные фонды. Значит, Coral/Sistema Strategic Fund придется играть на чужом поле. Эксперты сомневаются в успехе, указывая на то, что у «Системы» с 2003 года есть дочерний фонд «Система-венчур», созданный с аналогичными целями, но ориентированный на Россию. За ним не числится особо удачных проектов, и даже в самой «Системе» признают, что из-за отсутствия механизмов дальнейшего финансирования инноваций и применения результатов деятельности «Системы-венчур» внутри АФК «Система» этот проект не оправдал ожиданий.

ЧРЕЗМЕРНОЕ УПОТРЕБЛЕНИЕ АЛКОГОЛЯ
МОЖЕТ НАНЕСТИ ВРЕД ВАШЕМУ ЗДОРОВЬЮ



KENT

Сигареты сертифицированы
Наша акция только для совершеннолетних потребителей сигарет
МИНЗДРАВСОЦРАЗВИТИЯ РОССИИ
ПРЕДУПРЕЖДАЕТ: КУРЕНИЕ
ОПАСНО ДЛЯ ВАШЕГО ЗДОРОВЬЯ



КООР

1 августа в 21:00



живой концерт

В программе – композиции с любимых альбомов «Waltz of Koop» и «Koop Islands».

Проточный, 11 | 777 33 00 | tinkoff.ru



ЗАКАЗ И ДОСТАВКА БИЛЕТОВ
kontramarka.ru 933 3200

ОФИЦИАЛЬНЫЙ БИЛЕТНЫЙ АГЕНТ
PARTER.RU · 258 0000



ФОНДЫ PRIVATE EQUITY ВО ВСЕМ МИРЕ СЧИТАЮТСЯ ИНСТРУМЕНТАМИ ПОВЫШЕННОГО РИСКА, А В НАШЕЙ СТРАНЕ И ВО ВСЕ МОЖЕТ СЛУЧИТЬСЯ ЧТО УТОДНО: ОТ ВЫВОДА ПРИБЫЛИ ИЗ-ПОД НОСА УПРАВЛЯЮЩИХ ДО РЕЙДЕРСКИХ «НАЕЗДОВ». ТОГДА ФОНДЫ СТАРАЮТСЯ ИЗБАВИТЬСЯ ОТ КОМПАНИИ НА ЛЮБЫХ УСЛОВИЯХ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПРЕДЛАГАЕТ ПЯТЬ ПРИМЕРОВ ГРОМКИХ «РАЗВОДОВ».

Развод с осложнениями

1

КУРИТЬ ВРЕДНО

В мае этого года UFG Private Equity Fund, возглавляемый **Борисом Федоровым**, досрочно продал свою долю в Санкт-Петербургской компании «Нево табак» ее руководству. Официальная версия говорит о том, что партнеры разошлись в вопросах дальнейшего развития табачной компании.

По неофициальной же версии Бориса Федорова изначально табачный бизнес интересовал меньше всего. В октябре 2006 года УК фонда UFG Asset Management примерно за \$12 млн приобрела 40% «Нево табака» в расчете на то, что в скором времени табачное производство из центра Санкт-Петербурга переедет в промзону Шушары. А на освободившемся участке UFG и главный акционер «Нево табака» **Олег Амиранов** смогут построить бизнес-центр и жилье. Но не получилось: реализации девелоперского проекта, гораздо более выгодного, нежели выпуск сигарет, помешали непредвиденные обстоятельства. «Нево табак» уже должен был переселиться в новое здание на Пулковском шоссе, как вмешались будущие соседи — Coca-Cola и Gillette, которые не пожелали находиться рядом с вредным табачным производством. Табачникам пришлось искать новую площадку, а девелоперский проект заморозить. Тогда-то UFG и захотел расторгнуть незатянувшееся партнерство. Борис Федоров уверял, что фонд продал свои 40% обратно Олегу Амиранову по достойной цене и что он вовсе не считает «Нево табак» неудачной инвестицией. Действительно, нереализованные планы относятся, скорее, к категории нематериальных потерь.

2

НЕ В ПЯТИ ПРОЦЕНТАХ СЧАСТЬЕ

Основанный выходцем из МДМ-банка **Константином Малофеевым** фонд Marshall Capital Partners сразу прошел крещение огнем. Не поладив с мажоритарным акционером сотового оператора СМАРТС **Геннадием Кирюшиным**, он был вынужден «продать ситуацию» рейдеру **Павлу Свирскому**.

Уйдя из МДМ-банка, Константин Малофеев забрал в фонд и двух своих клиентов — сотового оператора СМАРТС и молочную компанию «Нутритек». Молоко оказалось прибыльной инвестицией, а вот со связью Малофееву не повезло. Все началось с того, что весной 2005 года основной акционер СМАРТС Геннадий Кирюшин (ему и его семье принадлежало 58,4% акций) согласился продать блокирующий пакет компании фонду Marshall Capital Partners (MCP). Предполагалось, что 20% акций Marshall выкупит у миноритариев на свои средства, а оставшиеся 5% доберет у Кирюшина. И вот эти-то 5% предприняли провал сделки. Опасаясь утратить контроль над компанией, Кирюшин передумал и начал скупать акции у миноритариев сам. У фонда к тому времени на руках оказались 0,125% акций СМАРТС. Видя, что сделка трещит по швам, фонд предложил Геннадию Кирюшину выкупить у MCP этот пакет и возместить расходы, но тот отказался. Тогда Marshall Capital Partners продал свой «кусочек» СМАРТС (вкуче с правами требования на блокпакет) группе «Сигма», возглавляемой Павлом Свирским. О том, что из этого получилось, можно судить по до сих пор не завершившейся двухлетней хронике судебных тяжб между Кирюшиным и «Сигмой».

3

ДАЛЬШЕ В ЛЕС

В том, что в России статус мажоритария и реальный контроль вовсе не одно и то же, на своем опыте убедился фонд прямых инвестиций Eastbridge Capital Partners. Вот уже четыре года он воюет с «Илим Палп» за Усть-Илимский деревообрабатывающий завод (УИДЗ).

В 2003 году, когда фонд Eastbridge Capital приобрел контрольный 50,9-процентный пакет УИДЗ, новый актив казался ему настоящей находкой. Ведь УИДЗ — единственное предприятие в богатой лесами Иркутской области, способное производить качественную мебельную плиту. Но когда под руководством фонда завод показал хороший рост выручки и прибыли, начались неприятности. «Илим Палп», которому принадлежали оставшиеся 49,1% акций, вознамерился переквалифицироваться в мажоритарии. В 2005-м он предложил фонду продать акции УИДЗ по цене 2003 года. Предложение, естественно, не прошло: за два года акции УИДЗ подорожали в десять раз. И тогда «Илим Палп» стал вставлять палки в колеса несговорчивому фонду, вынуждая его продать свой пакет. В ход пошли и инфраструктурный прессинг, из-за чего завод простаивал и терпел убытки, и постоянное голосование «Илим Палп» против всех предложений Eastbridge на общих собраниях акционеров. Но месяц назад произошел неожиданный перелом: «Илим Палп» согласился на то, что в совете директоров будут три представителя от Eastbridge и два от «Илим Палп». Однако неясно, означает ли это урегулирование конфликта или всего лишь изменение тактики борьбы.

4 СХВАТКА ЗА ЦЕМЕНТ

Война Russia Partners и «Евроцемент групп» закончилась поражением фонда. Но история еще не завершена: вместо Russia Partners цементная корпорация получила гораздо более серьезного противника — компанию Milhouse Capital Романа Абрамовича.

Черная кошка между совладельцами ОАО «Евроцемент» — Филаретом Гальчевым, контролирующим 55,6% акций предприятия, и фондом Russia Partners, которому принадлежали оставшиеся 44,6%, — пробежала в 2005 году. Тогда управляющие фонда заблокировали допэмиссию размером \$150 млн, на которой настаивал Гальчев. В ответ представителям фонда перестали давать информацию о деятельности предприятия. В следующем раунде Russia Partners через суд обвинил «Евроцемент групп» в незаконном выводе 3,3 млрд руб. прибыли, а также в том, что она «забыла» перевести на баланс «Евроцемента» 38,7% акций ОАО «Мальцовский портландцемент».

Чтобы укрепить позиции в борьбе с Гальчевым, Russia Partners пригласил в союзники компанию А1 (структура «Альфа-групп»), поднаторевшую в корпоративных войнах, и даже обратился в Торгово-промышленную палату. Но все было тщетно. Фонд был даже согласен продать свою долю за \$120 млн — примерно половину ее рыночной стоимости, но покупателя не находилось — до весны этого года. Спасителем Russia Partners стал Роман Абрамович. Структуры Абрамовича выкупили у фонда Russia Partners его пакет и уже успели провести двух своих представителей в совет директоров «Евроцемента». А Russia Partners отозвал все свои иски из российских и зарубежных судов. Так что победа «Евроцемент групп» в действительности оказалась пирровой: эксперты не сомневаются, что группа Абрамовича на этом не остановится и захочет получить контроль над сильнейшим игроком на цементном рынке. Не исключено, что теперь Филарет Гальчев раскаивается, что не поладил с зарубежным фондом, — все, как известно, познается в сравнении.

5 КОГДА ВЯНУТ «НЕЗАБУДКИ»

Летом этого года фонды Baring Vostok Capital Partners и Eagle Venture Partners продали 70,1% челябинской розничной сети «Незабудка» торговому холдингу «Марта». Однако преимущества, которые получит от этой сделки покупатель, весьма сомнительны.

Фонды прямых инвестиций часто упрекают в том, что они в погоне за быстрым экономическим эффектом заставляют свои портфельные компании бежать быстрее, чем позволяют их физические данные. И пример с сетью «Незабудка» доказывает, что эти упреки вполне заслужены.

В марте прошлого года фонд Baring Vostok Capital Partners (BVCP) приобрел 53,3% «Незабудки». Через два месяца к BVCP присоединился другой фонд — Eagle Venture Partners, купивший у основателей сети еще 18,8%. Новые инвесторы сразу взялись за региональную экспансию: всего за год число магазинов «Незабудки» с 43 увеличилось до 105 (они были открыты в Челябинской и Иркутской областях, а также в Башкирии). Растить «Незабудку» BVCP пригласил Гарри Вилсона, когда-то возглавлявшего другую портфельную компанию BVCP — «Сладко».

Что они делают, недоумевали инсайдеры. Как можно лезть в Сибирь, где без собственного распределительного центра делать нечего, а хороших цен у локальных поставщиков такая небольшая компания, как «Незабудка», никогда не получит? Но самое главное — инвестиции в новые магазины неминуемо приведут к вымыванию оборотного капитала. Так и вышло.

Развязка наступила в этом году, когда финансовые показатели резко упали, а 45 поставщиков, которым задолжала «Незабудка», обратились в суд. Выручил «Незабудку» акционер фонда Eagle Venture Partners — ВТБ, предоставивший сети кредит в \$25 млн на покрытие задолженности перед поставщиками. В мае Вилсон подал в отставку, что означало фактическое признание того, что он не справился с ситуацией. И чтобы спасти лицо, фондам пришлось спешно искать стратегического инвестора. **СФ**

Звездные выходы

Высокие риски фондов прямых инвестиций компенсируются высокими прибылями. Пусть пара проектов в портфеле оказалась откровенно провальной — зато одна компания с лихвой компенсирует все убытки. **СФ** нашел несколько примеров триумфальных «выходов» фондов.

DELTA PRIVATE EQUITY PARTNERS. В декабре прошлого года управляющая компания Delta Private Equity Partners продала свои 8,6% акций в «Телевизионной сети ТВ-3» холдингу «Проф-медиа» за \$48 млн. Таким образом, «просидев» в проекте четыре года, компания продала свой пакет в 12,8 раз дороже, чем за него заплатила. Покупатель не постоял за ценой: 100% телесети обошлись ему в \$550 млн. Но сделка для «Проф-медиа» тоже была выгодной: ТВ-3 оставался последним общенациональным независимым от какого-либо крупного холдинга или государства активом на российском телерынке. А благодаря покупке «Рамблера» и ТВ-3 «Проф-медиа» стал крупнейшим частным медиахолдингом в Восточной Европе с капитализацией свыше \$1 млрд.

RENOVA CAPITAL ONE. Для УК Renova Capital Advisors курицей, несущей золотые яйца, стал провайдер «Корбина телеком». Он был куплен осенью 2005 года за \$146 млн (\$90 млн — кредит ВТБ, остальное — деньги Renova и **Александра Мамута**). В декабре 2006-го новые владельцы перепродали «Корбину телеком» оператору связи Golden Telecom, причем с внушительной прибылью — \$300 млн за 51% «Корбины». Этот пакет «Ренова» и Мамут обменяли на 8% акций самого Golden Telecom, которые в последний год неуклонно дорожали. Сделка была закрыта в мае этого года. По оценкам, она принесла 160% годовых.

DIGITAL SKY TECHNOLOGIES И TIGER GLOBAL MANAGEMENT. В январе этого года крупная южно-африканская медиагруппа Naspers приобрела за \$165 млн 30% российской компании Port.ru (владельца интернет-портала Mail.ru). Продавцами выступили фонды прямых инвестиций Digital Sky Technologies (управляется компанией NCH Advisors) и Tiger Global Management. Naspers активно вкладывает средства в различные печатные и электронные СМИ в Бразилии, России, Индии и Китае. Интерес Naspers к российским сетевым СМИ объясняется стремительным ростом рынка интернет-рекламы. Только в 2006 году затраты рекламодателей в интернете, по оценкам ZenithOptimedia, выросли на 80%. Всего с 2002 года оба фонда вложили в Mail.ru около \$20 млн, так что доходность их инвестиций превысила 100%.

спроси секрет фирмы



Ольга ЗАЙОНЦ

Новосибирск

Акция в подарок

Какой из приемов стимулирования покупателей наиболее эффективен в супермаркете — сэмплинг, подарок за покупку или что-то другое?

Все зависит от точки продаж, продукта и цели акции — знакомство потребителя с новой маркой или увеличение продаж уже раскрученного продукта. Тем не менее есть некоторые общие особенности, отражающие влияние различных рекламных акций на покупателей. Так, по данным общероссийского исследования ROMIR Monitoring, к дегустации и бесплатным образцам относятся положительно около половины тех, кто вообще сталкивался с подобными акциями. Треть потребителей благожелательно воспринимают различные розыгрыши, лотереи, конкурсы и акции по бесплатному обмену имеющегося товара на товар другой марки. Однако лишь треть опрошенных признались, что под влиянием подобных акций они покупали незапланированный рекламируемый продукт. Московские ритейлеры отмечают, что среди поставщиков промышленных товаров особо популярны демонстрация свойств товара или подарок за покупку. Поставщики же продуктов питания предпочитают проводить дегустации. Нередко акции комбинируются: например, консультация по продукту и его дегустация, раздача листовок и демонстрация свойств товара. Очень эффективно сочетание сэмплинга (бесплатная раздача образцов) и подарка за покупку: в кондитерской отрасли такая акция может подстегнуть продажи в три-четыре раза. При планировании промомероприятий в супермаркетах стоит учитывать, что в акциях участвуют в основном женщины — они чаще делают покупки для семьи. Для привлечения внимания мужчин обычно используют визуальные «раздражители» — девушек-промоутеров, мужскую атрибутику, например спортивные аксессуары.

Оксана УШАКОВА

Екатеринбург

Немецкая верность

Почему в магазинах сети Metro Cash & Carry ограничен доступ физическим лицам? Зачем лишать себя дополнительного дохода?

Формат сетевых магазинов Metro Cash & Carry был разработан в начале 1960-х годов. Сеть работает лишь на рынке b2b и ориентирована на обслуживание корпоративных покупателей, как правило, владельцев небольших магазинов и точек общепита. По словам управляющего партнера «Ритейлер групп» Даниила Сомова, устанавливая ограничения для физлиц, компания защищает интересы своей целевой группы. Мелкие оптовики получают возможность быстро приобрести необходимый товар. Вместе с тем ни для кого не секрет, что де-факто Metro актив-

но работает и на частных потребителей. Как объясняют представители самой компании, тем самым они дают клиенту-профессионалу возможность, покупая товары для своей фирмы, параллельно взять что-то лично для себя. Однако многие покупатели приходят с корпоративной картой, приобретая товары для личного пользования. Показательно, что сама Metro даже не пытается отследить доли подобных «частных» покупок в общем объеме продаж. По оценкам экспертов, на них приходится от 60% до 80% продаж Metro.

Вадим СИМОНЕНКО

Работа без риска

Как ни пытаемся заставить сотрудников выполнять правила техники безопасности, все равно они их нарушают. Что делать?

Для начала нужно убедиться, что сотрудники знают эти правила, поняли их и выучили наизусть. Можно устроить им импровизированный экзамен, а тех, кто его не выдержит, не допускать к работе. Если такая мера скажется на их зарплате, они мигом освоят все инструкции. Другое дело, если люди знают правила техники безопасности, но по каким-то причинам пренебрегают ими. Это может быть забывчивость или просто нежелание терять время на ненужные на их взгляд процедуры. В таком случае нужно установить жесткий контроль и, не дожидаясь случаев травматизма, наказывать провинившихся, а заодно

и их непосредственных начальников, рублем. В большинстве случаев это помогает. Однако причины нарушений могут быть и неожиданные. Например, как в случае энергетической компании «АЭС Украина» (см. **СФ** №37/2006, статья «Обесточенные компетенции»). Некоторым монтажникам этой фирмы, похоже, просто нравилось играть со смертью — они вели себя как ковбои. Специалисты компании провели специальный анализ и построили модель компетенций для рабочих, благодаря чему смогли выявить группу риска. В итоге потенциальных камикадзе перевели на другие участки.

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

КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

РЕЦЕНЗИЯ

ЭТИ ЛЮДИ ГУЛЯЮТ МЕЖДУ МИРАМИ И УМЕЮТ ПРЕДВИДЕТЬ БУДУЩЕЕ. ИХ ЧАСТО НЕ ПОНИМАЮТ, НО СБИТЬ С ПУТИ ИХ НЕВОЗМОЖНО. ОНИ ИНЫЕ. ОНИ БИЗНЕС-ШАМАНЫ. **ДЖУДИ НИЛ** РЕШИЛА РАЗОБРАТЬСЯ, КТО ОНИ НА САМОМ ДЕЛЕ И КАК РАСТИТЬ ШАМАНОВ ВНУТРИ ОРГАНИЗАЦИИ.

ТЕКСТ: ЮЛИЯ ФУКОЛОВА

Ходящие по краю



Как принять решение, когда разум бессилён. Мистический инсайт в современном бизнесе
ДЖ. НИЛ

М.: ВЕРШИНА, 2007
ОБЛОЖКА / ПЕР С АНГЛ. / 208 С.

У каждого племени есть вождь, который ведет за собой. И шаман, который говорит, куда идти. Он знает это лучше других, потому что общается с потусторонними силами и наводит мосты между реальным миром и невидимым.

По мнению Джуди Нил, автора книги «Как принять решение, когда разум бессилён», среди менеджеров и специалистов тоже встречаются шаманы. Или «Ходящие по краю» — именно так называется книга в оригинальном варианте. Внешне шаманы ничем не отличаются от других сотрудников, однако они не вписываются в традиционные теории о лидерстве и управлении, это бунтари, изгои, и правила существуют не для них. Зато они никогда не наступают на горло своему духовному «я» и интуитивно предчувствуют будущее. Если научиться понимать шаманов, из их талантов можно извлечь немалую пользу.

К сожалению или к счастью, но бизнес-шаманов не очень много. В качестве наиболее яркого примера автор приводит историю Игоря Сикорского, создателя вертолета. Или Тони Висконти, продюсера Дэвида Боуи. Очень часто шаманами становятся люди, которые выросли в мультинациональной среде, владеют несколькими языками и умеют понимать нюансы разных культур. Джуди Нил встретила в общей слож-

ности с полусотней человек, обладающих способностью ходить по границе двух миров. Об этих людях и их компаниях часто пишет Fast Company — деловой журнал бизнес-шаманов.

Джуди Нил следует отдать должное: в ее книге нет ни мистического пафоса, ни прочей эзотерической чуши. Это практическое пособие для современного руководителя. Если конечно, он уже дошел до понимания, что бизнес не концлагерь разума и не механический процесс «делай раз, делай два, получите и распишитесь».

В книге приводится небольшой тест, из которого можно узнать, есть ли у вас шаманское начало, а потом разобраться, какие качества присущи шаманам. Важнейшее из них — самосознание. Шаманы от бизнеса постоянно занимаются самоанализом, используют духовные практики (кому что нравится — от анализа снов до религиозного опыта) и учатся доверять внутреннему голосу. Но самое главное — все эти качества можно использовать во благо корпорации. Если, конечно, компания ценит инновационность и хочет построить

полноценную шаманскую организацию. Например, многими признаками шаманской культуры обладает Хегох.

По мнению автора, компании достаточно иметь 15% шаманов. Правда, превратить беспробудного пессимиста в предсказателя будущего нельзя, поэтому «ходящих по краю» лучше подбирать специально. Но некоторые шаманские качества можно развить, если создать для этого условия. Скажем, начать с инновационной системы вознаграждения. Какой бы ни была премия, она быстро забывается: человек просто кладет ее на счет в банке. А вот в одной фирме сотрудникам, проработавшим 15 лет, оплачивают путешествие с семьей к одному из чудес света. Такое точно запомнится.

Однако даже в продвинутой компании быть шаманом нелегко. Их часто не понимают, считают ненормальными, а то и увольняют с работы. Как выражается Джуди Нил, компании используют против них «организационные антитела». Даже Стив Джобс в свое время был вынужден покинуть Apple, после чего ему захотелось сбегать из Силиконовой долины на край света. Так что «ходящим по краю» нужно не только предвидеть будущее, но и быть готовым к компромиссам, чтобы не упасть с обрыва. **СФ**

с57

принципы

Александра Акопова

Пять лет назад Александр Акопов создал кинокомпанию «Амедиа» — на сегодня крупнейшего **производителя сериалов** в России. До этого он возглавлял РТР, работал продюсером, играл в КВН. А еще он придумал мыло Sorti и бренд Zimaletto. Но президент «Амедиа» **не может остановиться**: слишком много еще не придумано и не сделано.

Я взрыватель спокойствия.

Мне не нужна компания, где все абсолютно счастливы и благополучно спят на работе. Как только что-то «устаканивается» и начинает функционировать абсолютно рутинно, я тут же ситуацию «взрываю». Последний раз «взрывал» два месяца назад, в итоге 18 ключевых сотрудников покинули компанию.

Любая компания должна расти, пока не станет крупнейшей и лучшей в мире.

Это значит, что расти нам долго, ведь есть Warner Bros., Columbia Pictures, Disney. Так что никакой стабильности в ближайшие 10–15 лет «Амедиа» не светит.

Не люблю стен и перегородок.

У меня нет отдельного кабинета. Когда все вместе сидят, удобнее работать: если вопрос надо задать, так проще проорать. И у людей есть ощущение или иллюзия, что я доступен, если что.

Я легко делегирую полномочия.

Иногда насильственно и тем людям, которые к этому не готовы. Потому что так они растут гораздо быстрее. Некоторые, правда, ломаются.

С гениальными мы не работаем.

Работаем с очень талантливыми, выдающимися. А с гениальными — нет: они плохо коммуницируют. Причем не только с коллективом, но и сами с собой.

От «звездившихся» сотрудников мы легко избавляемся.

Причина — у нас очень простая профессия. Талантом к нашей деятельности обладает больше половины населения, если правильно обучить.

Количество денег — это как счет в спорте.

Я знаю одного серьезного бизнесмена, который соревнуется с Уорреном Баффетом: «У него \$64 млрд, у меня пока \$25 млрд. Но ему 75 лет, а мне 50. Вот посмотрим, что будет через 25 лет». А я соревнуюсь с Биллом Гейтсом.

Из «мечт» материального свойства осталась одна — **личный самолет**. И то, самолет нужен только для того, чтобы там можно было спокойно курить во время полета.

Я нормальный человек, и мне важно нравиться другим. Мне хочется, чтобы мою работу и жизнь оценивали адекватно. Но, к сожалению, узок круг тех людей, от которых можно получить адекватную оценку. В моей жизни таких не больше десятка.

Мне часто везет: попадают толковые люди, с которыми интересно. Помимо друзей, приятно общаться с Достоевским, Черчиллем, Хичкоком, Чаплином. Это общение предпочитаю общению со многими современниками.

Настораживает в человеке фальшь. Ее видно в первые несколько секунд по тому, где у человека глаза.

Но это не означает, что я с такими людьми не работаю. Просто делаю поправку на эту особенность. Как в автомобиле, в котором руль смещен влево: чтобы ехать прямо, руль нужно держать правее.

Люди, которые курят и пьют, скорее приличные люди, чем наоборот.

Я знаю людей, которые глупели в течение жизни. Глупость приобретается от комфорта, от неожиданных незаслуженных успехов. В нашем бизнесе это сплошь и рядом.

Ни одну киношную и телевизионную работу современники оценить не в состоянии. «17 мгновений весны» в момент выхода в эфир критики разнесли в пух и прах. А вот если через десять лет фильм продолжают крутить, значит, он стоящий.

Я не поддерживаю отношения только потому, что это нужно.

Я никогда этого делать не умел, что было видно. У меня есть друзья-друзья, есть друзья-приятели. Есть не враги. Это тоже друзья.



Есть много людей, которым что-то от меня надо. Но дело не в том, что им что-то надо. Проблема в том, что некоторые сначала будут пытаться делать вид, что они мои друзья: будут про семью расспрашивать, рассуждать про конфликт с Великобританией. А потом вдруг скажут: «Тут у меня сценарий завалился в столе» или «У меня как раз есть дочка, которая хочет попробовать себя». Вот это беда.

Жизнь учит признавать ошибки.

Когда-то я расстался со своими партнерами, просто «послал» их. Это были Юра Заполь, которого уже нет, и Миша Лесин. Через год я пришел к ним, сказал: «Я был не прав». Меня вернули в компанию и вернули долю. И мы спокойно продолжили дальше работать.

За прессой о себе и компании специально не слежу. Собственные интервью не читаю, потому что там точно найдутся какие-то глупости. За это будет стыдно. **СФ**

записала Оксана Царевская

КОММЕРСАНТЪ
АВТОПИЛОТ

08

DVD
В ПОДАРОК



**PORSCHE 911 TURBO
CABRIOLET | BMW M3
COUPE | JAGUAR XKR**

**СОБЕРИ КОЛЛЕКЦИЮ АВТОПИЛОТ-РЕТРО!
ЛУЧШИЕ ФИЛЬМЫ XX ВЕКА НА DVD
В КАЖДОМ НОМЕРЕ ЖУРНАЛА
«КОММЕРСАНТЪ АВТОПИЛОТ»!**

ФИЛЬМ «НАБЕРЕЖНАЯ ТУМАНОВ» С ЖУРНАЛОМ «КОММЕРСАНТЪ АВТОПИЛОТ» №8

**В ПРОДАЖЕ
С 1 АВГУСТА**



У ПОПАВШИХ В ОКРУЖЕНИЕ ВЫБОР НЕВЕЛИК, ВСЕГО ТРИ ВАРИАНТА ДЕЙСТВИЙ, НЕ СЧИТАЯ САМОГО ХУДШЕГО: СДАТЬСЯ В ПЛЕН, ПЕРЕЙТИ НА СТОРОНУ ПРОТИВНИКА ИЛИ ДЕРЖАТЬ ОБОРОНУ. ПОСЛЕДНИЙ ВАРИАНТ, УВЫ, НЕ ИСКЛЮЧАЕТ РАЗВИТИЯ СОБЫТИЙ ПО ПЕРВЫМ ДВУМ СЦЕНАРИЯМ. ЕСЛИ ОТБРОСИТЬ ВОЕННУЮ ТЕРМИНОЛОГИЮ И ПЕРЕЙТИ НА ЯЗЫК БИЗНЕСА, ТО КОГДА **РЫНОК ПЫТАЮТСЯ ПОДНЯТЬ ПОД СЕБЯ НЕСКОЛЬКО КОРПОРАЦИЙ** С БОЛЬШИМИ БЮДЖЕТАМИ, ВЫ МОЖЕТЕ ЛИБО ПРОДАТЬ СВОЮ КОМПАНИЮ, ЛИБО НАЧАТЬ СОВМЕСТНЫЙ С КОНКУРЕНТОМ ПРОЕКТ, ЛИБО УПОРНО БОРЬБЫТЬ ЗА СВОЮ ДОЛЮ, НО МОЖЕТЕ И ПΑΣТЬ СМЕРТЬЮ ХРАБРЫХ, В ЗНАМЕНИТОМ РОМАНЕ ДЖЕЙМСА ФЕНИМОРА КУПЕРА «ПОСЛЕДНИЙ ИЗ МОГИКАН» ГЕРОЙ УНАС ПОГИБ ОТ РУКИ ВРАЖЕСКОГО ГУРОНА. **НАШИ «ПОСЛЕДНИЕ ИЗ МОГИКАН» ПОКА ДЕРЖАТСЯ** И ДАЖЕ СМОТРЯТ В БУДУЩЕЕ С ОПТИМИЗМОМ, НЕСМОТЯ НА ТО, ЧТО НА МНОГИХ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ РЫНКАХ В РОССИИ ПРАВИЛА ИГРЫ ЗАДАЮТ ИНОСТРАНЦЫ. ПАРФЮМЕРНЫЕ МАГАЗИНЫ, НАПРИМЕР, **ИМ УДАЛОСЬ ЗАВОЕВАТЬ БЕЗ ОСОБЫХ УСИЛИЙ** — СОПРОТИВЛЕНИЯ ПОЧТИ НЕ БЫЛО. ЕКАТЕРИНБУРГСКИЙ КОНЦЕРН «КАЛИНА» **ТРИ ГОДА БЫЛСЯ ЗА РЫНОК** СО СВОИМ «ЛУЧШИМ АРОМАТОМ», НО В КОНЕЧНОМ СЧЕТЕ ОТКАЗАЛСЯ ОТ ПРОЕКТА. МОСКОВСКАЯ «НОВАЯ ЗАРЯ» ПОКА НЕ СДАЕТСЯ, С НАИБОЛЬШИМ РАЗАХОМ БИЗНЕС-ИНТЕРВЕНЦИЯ ПРОХОДИТ НА РЫНКАХ ПИВА И СИГАРЕТ, ГДЕ НА ДОЛЮ КОМПАНИЙ С ЗАРУБЕЖНЫМИ АКЦИОНЕРАМИ ПРИХОДИТСЯ ПРИБЛИЖИТЕЛЬНО 80% ВСЕХ ПРОДАЖ, ТОЛЬКО В ЭТОМ ГОДУ ИНОСТРАНЦЫ ПОЛУЧИЛИ ПЯТЬ ПИВОВАРЕННЫХ КОМПАНИЙ: «ПАТРА», «БАЙКАЛЬСКАЯ ПИВОВАРЕННАЯ КОМПАНИЯ», «КОМБИНАТ ИМ. СТЕПАНА РАЗИНА» И ПИТ ДОСТАЛИСЬ HEINEKEN, «ТИНЬКОФФ». — SUN INTERBREW. НА ПРОДАЖУ ВЫСТАВЛЕН «КРАСНЫЙ ВОСТОК», И ЕСЛИ СДЕЛКА СОСТОИТСЯ, ТО **В ПИВНОЙ ОТРАСЛИ ОСТАНЕТСЯ ОДНА КРУПНАЯ КОМПАНИЯ С РОССИЙСКИМ КАПИТАЛОМ** — МОСКОВСКИЙ ПИВОБЕЗАЛКОГОЛЬНЫЙ КОМБИНАТ «ОЧАКОВО». НА ТАБАЧНОМ РЫНКЕ ПОДОБНЫЙ РАСКЛАД СЛОЖИЛСЯ ЕЩЕ ГОД НАЗАД, ПОСЛЕ ПОКУПКИ «БАЛКАНСКОЙ ЗВЕЗДЫ» КОНЦЕРНОМ ALTADIS, ТЕПЕРЬ ИНОСТРАНЦАМ ПРОТИВОСТОИТ ЛИШЬ РОСТОВСКИЙ «ДОНСКОЙ ТАБАК» (НЕСКОЛЬКО РЕГИОНАЛЬНЫХ ФАБРИК С ЛОКАЛЬНЫМИ МАРКАМИ НЕ В СЧЕТ), НАДОЛГО ЛИ У НЕГО ХВАТИТ СИЛ, НЕПОНЯТНО. В СЕНТЯБРЕ «ДОНТАБАК» ДОГОВОРИЛСЯ С КОРПОРАЦИЕЙ GAL-LANER О ВЫПУСКЕ ЕЕ СИГАРЕТ НА СВОИХ МОЩНОСТЯХ. КОНТРАКТНОЕ ПРОИЗВОДСТВО — НЕКИЙ КОМПРОМИСС, ПОПЫТКА ХОТЬ КАК-ТО ОБОРНУТЬ СЕБЕ НА ПОЛЗУ УСПЕХИ ПРОТИВНИКА. ПРИ ЭТОМ МОЖНО ПРОДОЛЖАТЬ ВЫПУСКАТЬ СОБСТВЕННЫЕ МАРКИ, КАК ЭТО, НАПРИМЕР, ДЕЛАЕТ СТАВРОПОЛЬСКИЙ ЗАВОД «АРНЕСТ», ОДНОВРЕМЕННО ВЫПОЛНЯЮЩИЙ ЗАКАЗЫ ОТ SCHWARZKOPF & HENKEL И L'OREAL, НО ОТ КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЫ ТАКОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО, РАЗУМЕЕТСЯ, НЕ СПАСАЕТ. СОПЕРНИЧЕСТВО С МЕЖДУНАРОДНЫМИ КОРПОРАЦИЯМИ — ЭТО **ПРЕЖДЕ ВСЕГО КОНКУРЕНЦИЯ БЮДЖЕТОВ**. ИНВЕСТИЦИОННЫХ И МАРКЕТИНГОВЫХ. **СООТНОШЕНИЕ СИЛ НЕИЗБЕЖНО БУДЕТ НЕРАВНЫМ**. РАСХОДЫ SUN INTERBREW НА ДИСТРИБУЦИЮ И МАРКЕТИНГ В ПРОШЛОМ ГОДУ ПРЕВЫСИЛИ \$135 МЛН, РАСХОДЫ «ОЧАКОВО» СОСТАВИЛИ ВСЕГО-НАВСЕГО \$20 МЛН. С ДРУГОЙ СТОРОНЫ, В ЭТОМ, НАВЕРНОЕ, И ЗАКЛЮЧАЕТСЯ РОМАНТИКА БИЗНЕСА — **БРОСИТЬ ВЫЗОВ ЗАВЕДОМО ПРЕВОСХОДЯЩИМ СИЛАМ**. МОЖНО СПРАВИТЬСЯ С ПРОТИВНИКОМ НА ОТДЕЛЬНЫХ УЧАСТКАХ ФРОНТА, НАПРИМЕР, НАЛАДИТЬ ПОСТАВКИ СВОЕЙ ПРОДУКЦИИ НА ТЕРРИТОРИЮ КОНКУРЕНТА, И ПУСТЬ, КАК У «ОЧАКОВО», НА ДОЛЮ ЭКСПОРТА ПРИХОДЯТСЯ СЧИТАННЫЕ ПРОЦЕНТЫ ОТ ОБЩЕГО ОБЪЕМА ПРОДАЖ — МАЛЕНЬКИЕ ПОБЕДЫ НЕ СЧЕГ ОДНУ ПРОРАБАТ. СВОЮ КОМПАНИЮ ИЛИ НЕ ДОГОВОРИТЬСЯ С ПРОТИВНИКОМ ИЛИ ПРОДОЛЖАТЬ БОРЬБУ — ИНОГДА ЭТО ВОПРОС НЕ МЕНЕДЖМЕНТА, А ПСИХОЛОГИИ, ПОСКОЛЬКУ НЕ ВСЕ СЕГДНЯШНИЕ ХОЗЯИН «ДОНСКОГО ТАБАКА» ИВАН САВВИДИ: «В СПОРТЕ ПРОИГРЫШ БОЛЕЕ СИЛЬНОМО НЕ СЧИТАЕТСЯ ЗАОРНЫМ». НЕСГОВОРЧИВЫЙ ПИВОВАР, ИНОСТРАНЦЫ СЧИТАЮТ ЗА НЕПРИЯТЕЛЯ. А ИВАН СОВОВА **С ПРЕДЛОЖЕНИЯМИ ПРОДАТЬ КОМПАНИЮ** С САМОГО МОМЕНТА ЕЕ ПРИВАТИЗАЦИИ. В СЕРЕДИНЕ 1990-Х ГОДОВ С НИМ ПОЯВИЛОСЬ ДОГОВОРЕНИЕ НЕМАНЕЖИ СЕБЕ ПИВОВАР, ДАВА ОДН НАЗАД — ANHEUSER-BUSCH, СОВСЕМ НЕДАВНО — SAVMILLER, НО КОЧЕТОВ ИЗ ГОДА В ГОД НЕУСТАННО ЗАЯВЛЯЕТ: «ОЧАКОВО» ПРОДАВАТЬСЯ НЕ БУДЕТ. «В СОЗДАНИЕ КОМПАНИИ БЫЛО ВЛОЖЕНО СЛИШКОМ МНОГО СРЕДСТВ И ТРУДА, ЧТОБЫ ПОТОМ НА БЛЮДЧЕКЕ ПРИНЕСТИ ЕЕ ИНОСТРАНЦАМ ТОЛЬКО ПОТОМУ, ЧТО **У НИХ ЕСТЬ ЛИШНИЕ ДЕНЬГИ**». — ПОЯСНИЛ ОН ОДНАЖДЫ В ИНТЕРВЬЮ «СЕКРЕТУ ФИРМЫ». У АЛЕКСЕЯ КОЧЕТОВА ЕСТЬ ПРИЧИНЫ НЕ ЛЮБИТЬ ЗАПАДНЫЕ КОМПАНИИ: ОНИ ЛЕГКО МОГУТ **ПОЗВОЛИТЬ СЕБЕ ТРАТИТЬ СОТНИ МИЛЛИОНОВ ДОЛЛАРОВ** НА КУПКУ АКТИВОВ, ТОГДА КАК ЕМУ ПРИХОДИЛОСЬ СЧИТАТЬ КАЖДЫЙ РУБЛЬ, ЗАНИМАЯСЬ МОДЕРНИЗАЦИЕЙ КОМБИНАТА (БЫЛО ВРЕМЯ, КОГДА ПРЕЗИДЕНТ «ОЧАКОВО» ЛИЧНО КОНТРОЛИРОВАЛ ДАЖЕ ЗАКУПКИ КАНЦЕЛЯРСКИХ ТОВАРОВ), СТОИЛО МОДЕРНИЗАЦИИ ЗАВЕРШИТЬСЯ — СЛУЧИЛСЯ ДЕФОЛТ 1998 ГОДА, КОГДА КОЧЕТОВ ПОПЫТАЛСЯ ЗАКРЫТЬ ЗАВОД, ПРОДАВШИ ЕГО ЗА 100 МЛН РУБЛЕЙ, И ПРИСТУПИЛА К СТРОИТЕЛЬСТВУ ЗАВОДА В КРАСНОДАРЕ, ЗАТЕМ БЫЛИ ЗАЛОЖЕНЫ ДВА ЗАВОДА В МОСКВЕ И В ЛЕНИНГРАДЕ. «ОЧАКОВО» РОСЛИ, А РЫНОЧНАЯ ДОЛЯ, НАОБОРОТ, СОКРАЩАЛАСЯ. ЕСЛИ В 2001 ГОДУ НА ПИВНОМ РЫНКЕ ОНА СОСТАВЛЯЛА 7,8%, ТО В 2004 ГОДУ — 6,7%. НО АЛЕКСЕЙ КОЧЕТОВ УГРОЖАЮЩЕЙ ТЕНДЕНЦИИ В ЭТОМ НЕ УСМАТРИВАЕТ И ВОЗЛАГАЕТ БОЛЬШИЕ НАДЕЖДЫ НА ПРОВОДСТВО СЛАБОАЛКОГОЛЬНЫХ КОНТЕЙЛЕР И ГАЗИРОВАННЫХ НАПИТКОВ, ПРОДАЖИ КОТОРЫХ РАСТУТ НА 20–25% ЕЖЕГОДНО. АЛЕКСЕЙ КОЧЕТОВ СЛИШКОМ ДОЛГО РУКОВОДИТ «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 РАССТАВЬСЯ 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 СЕЗЯМИ «АРБАТ ПРЕСТИЖ» И JLE DE BEAUTE, ПОСЛЕДНЯЯ УЖЕ СОГЛАСИЛАСЯ ВКЛЮЧИТЬ В СВОЙ АССОРТИМЕНТ ПАРФЮМЕРНО-КОСМЕТИЧЕСКУЮ ЛИНИЮ NOUVELLE ETOILE, РАЗРАБОТКУ КОТОРОЙ ЛИЧНО КОНТРОЛИРОВАЛА ГЕНДИРЕКТОР «НОВОЙ ЗАРИ» АНТОНИНА ВИТКОВСКАЯ. ВИТКОВСКАЯ ВОЗВРАТИЛА ФАБРИКУ В 1996 ГОДУ, КОГДА ДИРЕКЦИЯ «НОВОЙ ЗАРИ» РЕШИЛАСЯ НА ПРИВАТИЗАЦИЮ ПРЕДПРИЯТИЯ. ОСНОВНАЯ ДОЛЯ АКЦИЙ ОБРАЗОВАВШЕГО ЗАО ПЕРЕШЛА В РУКИ СТАРОГО РУКОВОДСТВА, ЧАСТЬ ОСТАЛАСЯ В СОБСТВЕННОСТИ МОСКОВСКОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА, А ОКОЛО 15% ДОСТАЛИСЬ АНТОНИНЕ ВИТКОВСКОЙ, ДО ЭТОГО РУКОВОДИВШЕЙ ОТДЕЛОМ РАЗРАБОТКИ ЗАПАХОВ, КАК УТВЕРЖДАЮТ В «НОВОЙ ЗАРЕ», ИМЕННО БЛАГОДАРЯ НОВОМУ ГЕНДИРЕКТОРУ **ПРЕДПРИЯТИЕ НЕ ОБАНКОТИЛОСЬ 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 ГРАДО-НАЧАЛЬНИКУ, ПО ИНИЦИАТИВЕ ВИТКОВСКОЙ БЫЛА ИЗВЛЕЧЕНА ИЗ АРХИВОВ ДОРЕВОЛЮЦИОННАЯ ИПОТЕКА «НОВОЙ ЗАРИ» — ТОВАРИЩЕСТВО «БРОКАР И КО», ЖЕНСКИЙ «ГЛАНЕЦ» УХВАТИЛСЯ ЗА ОЧЕРЕДНУЮ РОМАНТИЧЕСКУЮ ИСТОРИЮ, ЧТО БЫЛО ОЧЕНЬ КСТАТИ ДЛЯ ОГРАНИЧЕННОЙ В ФИНАНСАХ «НОВОЙ ЗАРИ». **НО ДИВИДЕНДОВ С ЭТОГО КОМПАНИИ НЕ ПОЛУЧИЛА**. В 2002 ГОДУ В ПЕТЕРБУРГЕ ПОЯВИЛАСЬ РОЗНИЧНАЯ ПАРФЮМЕРНАЯ СЕТЬ «БРОКАР», УСПЕШАЯ РАНЬШЕ «НОВОЙ ЗАРИ» ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬ ЭТУ МАРКУ, МОСКОВСКИЕ ПАРФЮМЕРЫ РЕШИЛИ НЕ СУДИТЬСЯ, СЧЕТЯ, ЧТО У ПОТРЕБИТЕЛЕЙ НЕ СФОРМИРОВАЛАСЬ 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 ЗАРЮ» ХОТЕЛИ КУПИТЬ, НО ИНВЕСТИРОВ, 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 ПРАСКАМ 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 **ВРЕМЯ ПОЛУЧЕННЫЙ КРЕДИТ ОТ БАНКА**, НАЗВАНИЕ КОТОРОГО САМОХИН НЕ РАСКРЫВАЕТ. «ПРИСУТВИЕ ИНВЕСТОРА УСЛОЖНЯЕТ ПРОЦЕДУРУ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ, ЧТО ДЛЯ НАС ПОРОЙ БЫВАЕТ КРИТИЧНО», — КОММЕНТИРУЕТ ПРЕЗИДЕНТ «РОКОЛОРА». — ПОЭТОМУ КРЕДИТ БЫЛ ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНЕЕ ПРЕДЛОЖЕНИЙ ОТ ФИНАНСОВЫХ ИНВЕСТИРОВ». 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 ОБЕСЦВЕЧИВАЮЩЕЕ 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 НЕУДАЧИ ПОСЛЕДНИХ ЛЕТ, В 2003 ГОДУ В КОМПАНИИ **СНОВА ВЗЯЛИ КУРС НА ИННОВАЦИОННЫЕ ПРОДУКТЫ**. В ЧАСТНОСТИ, «РОКОЛОР» ПРОБУЕТ ЗАКРЕПИТЬСЯ 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 ДИЕСПЕРОВ. — **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 ИЗБРАНЕНИЯ В ГОСУДУ 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 \$900 ТЫС. САВВИДИ ПОКА НЕ УДАЕТСЯ ВЫВЕСТИ ИЗ ПИКЕ ПРЕДПРИЯТИЕ, ДАВШЕЕ ЕМУ ПУТЕВКУ В ЖИЗНЬ. ИВАН САВВИДИ, ОДИН ИЗ ВЛИЯТЕЛЬНЕЙШИХ БИЗНЕСМЕНОВ ЮГА РОССИИ, ПОМИМО ЛЮБИМОГО «ДОНТАБАКА» РУКОВОДИТ ХОЛДИНГОМ «ГРУППА АГРОКОМ», ОБЪЕДИНЯЮЩИМ МЯСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИЕ 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 ДОНОМ, ТЕПЕРЬ ОБЪЕДИНЕНЫ НА ОДНОЙ ТЕРРИТОРИИ. ПОМИМО ОПТИМИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ БУДЕТ УСИЛЕН КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА ГОТОВОЙ ПРОДУКЦИИ». **ОПТИМИЗМ В КОМПАНИИ ЗАШЛИКАЕТ**: НА «ДОНТАБЕКЕ» 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 ГОДУ. ДО ЭТОГО ПОСЛЕДНЯЯ НОВИНКА БЫЛА ПРИУРОЧЕНА К МИЛЛЕНИУМУ — 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».

Лучшие компании делаются с нами своими секретами

Мы делимся с ними секретами других лучших компаний

У ПОПАВШИХ В ОКРУЖЕНИЕ ВЫБОР НЕВЕЛИК, ВСЕГО ТРИ ВАРИАНТА ДЕЙСТВИЙ, НЕ СЧИТАЯ САМОГО ХУДШЕГО: СДАТЬСЯ В ПЛЕН, ПЕРЕЙТИ НА СТОРОНУ ПРОТИВНИКА ИЛИ ДЕРЖАТЬ ОБОРОНУ. ПОСЛЕДНИЙ ВАРИАНТ, УВЫ, НЕ ИСКЛЮЧАЕТ РАЗВИТИЯ СОБЫТИЙ ПО ПЕРВЫМ ДВУМ СЦЕНАРИЯМ. ЕСЛИ ОТБРОСИТЬ ВОЕННУЮ ТЕРМИНОЛОГИЮ И ПЕРЕЙТИ НА ЯЗЫК БИЗНЕСА, ТО КОГДА **РЫНОК ПЫТАЮТСЯ ПОДНЯТЬ ПОД СЕБЯ НЕСКОЛЬКО КОРПОРАЦИЙ** С БОЛЬШИМИ БЮДЖЕТАМИ, ВЫ МОЖЕТЕ ЛИБО ПРОДАТЬ СВОЮ КОМПАНИЮ, ЛИБО НАЧАТЬ СОВМЕСТНЫЙ С КОНКУРЕНТОМ ПРОЕКТ, ЛИБО УПОРНО БОРЬБЫТЬ ЗА СВОЮ ДОЛЮ, НО МОЖЕТЕ И ПΑΣТЬ СМЕРТЬЮ ХРАБРЫХ, В ЗНАМЕНИТОМ РОМАНЕ ДЖЕЙМСА ФЕНИМОРА КУПЕРА «ПОСЛЕДНИЙ ИЗ МОГИКАН» ГЕРОЙ УНАС ПОГИБ ОТ РУКИ ВРАЖЕСКОГО ГУРОНА. **НАШИ «ПОСЛЕДНИЕ ИЗ МОГИКАН» ПОКА ДЕРЖАТСЯ** И ДАЖЕ СМОТРЯТ В БУДУЩЕЕ С ОПТИМИЗМОМ, НЕСМОТЯ НА ТО, ЧТО НА МНОГИХ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ РЫНКАХ В РОССИИ ПРАВИЛА ИГРЫ ЗАДАЮТ ИНОСТРАНЦЫ. ПАРФЮМЕРНЫЕ МАГАЗИНЫ, НАПРИМЕР, **ИМ УДАЛОСЬ ЗАВОЕВАТЬ БЕЗ ОСОБЫХ УСИЛИЙ** — СОПРОТИВЛЕНИЯ ПОЧТИ НЕ БЫЛО. ЕКАТЕРИНБУРГСКИЙ КОНЦЕРН «КАЛИНА» **ТРИ ГОДА БЫЛСЯ ЗА РЫНОК** СО СВОИМ «ЛУЧШИМ АРОМАТОМ», НО В КОНЕЧНОМ СЧЕТЕ ОТКАЗАЛСЯ ОТ ПРОЕКТА. МОСКОВСКАЯ «НОВАЯ ЗАРЯ» ПОКА НЕ СДАЕТСЯ, С НАИБОЛЬШИМ РАЗАХОМ БИЗНЕС-ИНТЕРВЕНЦИЯ ПРОХОДИТ НА РЫНКАХ ПИВА И СИГАРЕТ, ГДЕ НА ДОЛЮ КОМПАНИЙ С ЗАРУБЕЖНЫМИ АКЦИОНЕРАМИ ПРИХОДИТСЯ ПРИБЛИЖИТЕЛЬНО 80% ВСЕХ ПРОДАЖ, ТОЛЬКО В ЭТОМ ГОДУ ИНОСТРАНЦЫ ПОЛУЧИЛИ ПЯТЬ ПИВОВАРЕННЫХ КОМПАНИЙ: «ПАТРА», «БАЙКАЛЬСКАЯ ПИВОВАРЕННАЯ КОМПАНИЯ», «КОМБИНАТ ИМ. СТЕПАНА РАЗИНА» И ПИТ ДОСТАЛИСЬ HEINEKEN, «ТИНЬКОФФ». — SUN INTERBREW. НА ПРОДАЖУ ВЫСТАВЛЕН «КРАСНЫЙ ВОСТОК», И ЕСЛИ СДЕЛКА СОСТОИТСЯ, ТО **В ПИВНОЙ ОТРАСЛИ ОСТАНЕТСЯ ОДНА КРУПНАЯ КОМПАНИЯ С РОССИЙСКИМ КАПИТАЛОМ** — МОСКОВСКИЙ ПИВОБЕЗАЛКОГОЛЬНЫЙ КОМБИНАТ «ОЧАКОВО». НА ТАБАЧНОМ РЫНКЕ ПОДОБНЫЙ РАСКЛАД СЛОЖИЛСЯ ЕЩЕ ГОД НАЗАД, ПОСЛЕ ПОКУПКИ «БАЛКАНСКОЙ ЗВЕЗДЫ» КОНЦЕРНОМ ALTADIS, ТЕПЕРЬ ИНОСТРАНЦАМ ПРОТИВОСТОИТ ЛИШЬ РОСТОВСКИЙ «ДОНСКОЙ ТАБАК» (НЕСКОЛЬКО РЕГИОНАЛЬНЫХ ФАБРИК С ЛОКАЛЬНЫМИ МАРКАМИ НЕ В СЧЕТ), НАДОЛГО ЛИ У НЕГО ХВАТИТ СИЛ, НЕПОНЯТНО. В СЕНТЯБРЕ «ДОНТАБАК» ДОГОВОРИЛСЯ С КОРПОРАЦИЕЙ GAL-LANER О ВЫПУСКЕ ЕЕ СИГАРЕТ НА СВОИХ МОЩНОСТЯХ. КОНТРАКТНОЕ ПРОИЗВОДСТВО — НЕКИЙ КОМПРОМИСС, ПОПЫТКА ХОТЬ КАК-ТО ОБОРНУТЬ СЕБЕ НА ПОЛЗУ УСПЕХИ ПРОТИВНИКА. ПРИ ЭТОМ МОЖНО ПРОДОЛЖАТЬ ВЫПУСКАТЬ СОБСТВЕННЫЕ МАРКИ, КАК ЭТО, НАПРИМЕР, ДЕЛАЕТ СТАВРОПОЛЬСКИЙ ЗАВОД «АРНЕСТ», ОДНОВРЕМЕННО ВЫПОЛНЯЮЩИЙ ЗАКАЗЫ ОТ SCHWARZKOPF & HENKEL И L'OREAL, НО ОТ КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЫ ТАКОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО, РАЗУМЕЕТСЯ, НЕ СПАСАЕТ. СОПЕРНИЧЕСТВО С МЕЖДУНАРОДНЫМИ КОРПОРАЦИЯМИ — ЭТО **ПРЕЖДЕ ВСЕГО КОНКУРЕНЦИЯ БЮДЖЕТОВ**. ИНВЕСТИЦИОННЫХ И МАРКЕТИНГОВЫХ. **СООТНОШЕНИЕ СИЛ НЕИЗБЕЖНО БУДЕТ НЕРАВНЫМ**. РАСХОДЫ SUN INTERBREW НА ДИСТРИБУЦИЮ И МАРКЕТИНГ В ПРОШЛОМ ГОДУ ПРЕВЫСИЛИ \$135 МЛН, РАСХОДЫ «ОЧАКОВО» СОСТАВИЛИ ВСЕГО-НАВСЕГО \$20 МЛН. С ДРУГОЙ СТОРОНЫ, В ЭТОМ, НАВЕРНОЕ, И ЗАКЛЮЧАЕТСЯ РОМАНТИКА БИЗНЕСА — **БРОСИТЬ ВЫЗОВ ЗАВЕДОМО ПРЕВОСХОДЯЩИМ СИЛАМ**. МОЖНО СПРАВИТЬСЯ С ПРОТИВНИКОМ НА ОТДЕЛЬНЫХ УЧАСТКАХ ФРОНТА, НАПРИМЕР, НАЛАДИТЬ ПОСТАВКИ СВОЕЙ ПРОДУКЦИИ НА ТЕРРИТОРИЮ КОНКУРЕНТА, И ПУСТЬ, КАК У «ОЧАКОВО», НА ДОЛЮ ЭКСПОРТА ПРИХОДЯТСЯ СЧИТАННЫЕ ПРОЦЕНТЫ ОТ ОБЩЕГО ОБЪЕМА ПРОДАЖ — МАЛЕНЬКИЕ ПОБЕДЫ НЕ СЧЕГ ОДНУ ПРОРАБАТ. СВОЮ КОМПАНИЮ ИЛИ НЕ ДОГОВОРИТЬСЯ С ПРОТИВНИКОМ ИЛИ ПРОДОЛЖАТЬ БОРЬБУ — ИНОГДА ЭТО ВОПРОС НЕ МЕНЕДЖМЕНТА, А ПСИХОЛОГИИ, ПОСКОЛЬКУ НЕ ВСЕ СЕГДНЯШНИЕ ХОЗЯИН «ДОНСКОГО ТАБАКА» ИВАН САВВИДИ: «В СПОРТЕ ПРОИГРЫШ БОЛЕЕ СИЛЬНОМО НЕ СЧИТАЕТСЯ ЗАОРНЫМ». НЕСГОВОРЧИВЫЙ ПИВОВАР, ИНОСТРАНЦЫ СЧИТАЮТ ЗА НЕПРИЯТЕЛЯ. А ИВАН СОВОВА **С ПРЕДЛОЖЕНИЯМИ ПРОДАТЬ КОМПАНИЮ** С САМОГО МОМЕНТА ЕЕ ПРИВАТИЗАЦИИ. В СЕРЕДИНЕ 1990-Х ГОДОВ С НИМ ПОЯВИЛОСЬ ДОГОВОРЕНИЕ НЕМАНЕЖИ СЕБЕ ПИВОВАР, ДАВА ОДН НАЗАД — ANHEUSER-BUSCH, СОВСЕМ НЕДАВНО — SAVMILLER, НО КОЧЕТОВ ИЗ ГОДА В ГОД НЕУСТАННО ЗАЯВЛЯЕТ: «ОЧАКОВО» ПРОДАВАТЬСЯ НЕ БУДЕТ. «В СОЗДАНИЕ КОМПАНИИ БЫЛО ВЛОЖЕНО СЛИШКОМ МНОГО СРЕДСТВ И ТРУДА, ЧТОБЫ ПОТОМ НА БЛЮДЧЕКЕ ПРИНЕСТИ ЕЕ ИНОСТРАНЦАМ ТОЛЬКО ПОТОМУ, ЧТО **У НИХ ЕСТЬ ЛИШНИЕ ДЕНЬГИ**». — ПОЯСНИЛ ОН ОДНАЖДЫ В ИНТЕРВЬЮ «СЕКРЕТУ ФИРМЫ». У АЛЕКСЕЯ КОЧЕТОВА ЕСТЬ ПРИЧИНЫ НЕ ЛЮБИТЬ ЗАПАДНЫЕ КОМПАНИИ: ОНИ ЛЕГКО МОГУТ **ПОЗВОЛИТЬ СЕБЕ ТРАТИТЬ СОТНИ МИЛЛИОНОВ ДОЛЛАРОВ** НА КУПКУ АКТИВОВ, ТОГДА КАК ЕМУ ПРИХОДИЛОСЬ СЧИТАТЬ КАЖДЫЙ РУБЛЬ, ЗАНИМАЯСЬ МОДЕРНИЗАЦИЕЙ КОМБИНАТА (БЫЛО ВРЕМЯ, КОГДА ПРЕЗИДЕНТ «ОЧАКОВО» ЛИЧНО КОНТРОЛИРОВАЛ ДАЖЕ ЗАКУПКИ КАНЦЕЛЯРСКИХ ТОВАРОВ), СТОИЛО МОДЕРНИЗАЦИИ ЗАВЕРШИТЬСЯ — СЛУЧИЛСЯ ДЕФОЛТ 1998 ГОДА, КОГДА КОЧЕТОВ ПОПЫТАЛСЯ ЗАКРЫТЬ ЗАВОД, ПРОДАВШИ ЕГО ЗА 100 МЛН РУБЛЕЙ, И ПРИСТУПИЛА К СТРОИТЕЛЬСТВУ ЗАВОДА В КРАСНОДАРЕ, ЗАТЕМ БЫЛИ ЗАЛОЖЕНЫ ДВА ЗАВОДА В МОСКВЕ И В ЛЕНИНГРАДЕ. «ОЧАКОВО» РОСЛИ, А РЫНОЧНАЯ ДОЛЯ, НАОБОРОТ, СОКРАЩАЛАСЯ. ЕСЛИ В 2001 ГОДУ НА ПИВНОМ РЫНКЕ ОНА СОСТАВЛЯЛА 7,8%, ТО В 2004 ГОДУ — 6,7%. НО АЛЕКСЕЙ КОЧЕТОВ УГРОЖАЮЩЕЙ ТЕНДЕНЦИИ В ЭТОМ НЕ УСМАТРИВАЕТ И ВОЗЛАГАЕТ БОЛЬШИЕ НАДЕЖДЫ НА ПРОВОДСТВО СЛАБОАЛКОГОЛЬНЫХ КОНТЕЙЛЕР И ГАЗИРОВАННЫХ НАПИТКОВ, ПРОДАЖИ КОТОРЫХ РАСТУТ НА 20–25% ЕЖЕГОДНО. АЛЕКСЕЙ КОЧЕТОВ СЛИШКОМ ДОЛГО РУКОВОДИТ «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 РАССТАВЬСЯ 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 СЕЗЯМИ «АРБАТ ПРЕСТИЖ» И JLE DE BEAUTE, ПОСЛЕДНЯЯ УЖЕ СОГЛАСИЛАСЯ ВКЛЮЧИТЬ В СВОЙ АССОРТИМЕНТ ПАРФЮМЕРНО-КОСМЕТИЧЕСКУЮ ЛИНИЮ NOUVELLE ETOILE, РАЗРАБОТКУ КОТОРОЙ ЛИЧНО КОНТРОЛИРОВАЛА ГЕНДИРЕКТОР «НОВОЙ ЗАРИ» АНТОНИНА ВИТКОВСКАЯ. ВИТКОВСКАЯ ВОЗВРАТИЛА ФАБРИКУ В 1996 ГОДУ, КОГДА ДИРЕКЦИЯ «НОВОЙ ЗАРИ» РЕШИЛАСЯ НА ПРИВАТИЗАЦИЮ ПРЕДПРИЯТИЯ. ОСНОВНАЯ ДОЛЯ АКЦИЙ ОБРАЗОВАВШЕГО ЗАО ПЕРЕШЛА В РУКИ СТАРОГО РУКОВОДСТВА, ЧАСТЬ ОСТАЛАСЯ В СОБСТВЕННОСТИ МОСКОВСКОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА, А ОКОЛО 15% ДОСТАЛИСЬ АНТОНИНЕ ВИТКОВСКОЙ, ДО ЭТОГО РУКОВОДИВШЕЙ ОТДЕЛОМ РАЗРАБОТКИ ЗАПАХОВ, КАК УТВЕРЖДАЮТ В «НОВОЙ ЗАРЕ», ИМЕННО БЛАГОДАРЯ НОВОМУ ГЕНДИРЕКТОРУ **ПРЕДПРИЯТИЕ НЕ ОБАНКОТИЛОСЬ 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 ГРАДО-НАЧАЛЬНИКУ, ПО ИНИЦИАТИВЕ ВИТКОВСКОЙ БЫЛА ИЗВЛЕЧЕНА ИЗ АРХИВОВ ДОРЕВОЛЮЦИОННАЯ ИПОТЕКА «НОВОЙ ЗАРИ» — ТОВАРИЩЕСТВО «БРОКАР И КО», ЖЕНСКИЙ «ГЛАНЕЦ» УХВАТИЛСЯ ЗА ОЧЕРЕДНУЮ РОМАНТИЧЕСКУЮ ИСТОРИЮ, ЧТО БЫЛО ОЧЕНЬ КСТАТИ ДЛЯ ОГРАНИЧЕННОЙ В ФИНАНСАХ «НОВОЙ ЗАРИ». **НО ДИВИДЕНДОВ С ЭТОГО КОМПАНИИ НЕ ПОЛУЧИЛА**. В 2002 ГОДУ В ПЕТЕРБУРГЕ ПОЯВИЛАСЬ РОЗНИЧНАЯ ПАРФЮМЕРНАЯ СЕТЬ «БРОКАР», УСПЕШАЯ РАНЬШЕ «НОВОЙ ЗАРИ» ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬ ЭТУ МАРКУ, МОСКОВСКИЕ ПАРФЮМЕРЫ РЕШИЛИ НЕ СУДИТЬСЯ, СЧЕТЯ, ЧТО У ПОТРЕБИТЕЛЕЙ НЕ СФОРМИРОВАЛАСЬ 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 ЗАРЮ» ХОТЕЛИ КУПИТЬ, НО ИНВЕСТИРОВ, 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 ПРАСКАМ 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 **ВРЕМЯ ПОЛУЧЕННЫЙ КРЕДИТ ОТ БАНКА**, НАЗВАНИЕ КОТОРОГО САМОХИН НЕ РАСКРЫВАЕТ. «ПРИСУТВИЕ ИНВЕСТОРА УСЛОЖНЯЕТ ПРОЦЕДУРУ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ, ЧТО ДЛЯ НАС ПОРОЙ БЫВАЕТ КРИТИЧНО», — КОММЕНТИРУЕТ ПРЕЗИДЕНТ «РОКОЛОРА». — ПОЭТОМУ КРЕДИТ БЫЛ ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНЕЕ ПРЕДЛОЖЕНИЙ ОТ ФИНАНСОВЫХ ИНВЕСТИРОВ». 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 ОБЕСЦВЕЧИВАЮЩЕЕ 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 НЕУДАЧИ ПОСЛЕДНИХ ЛЕТ, В 2003 ГОДУ В КОМПАНИИ **СНОВА ВЗЯЛИ КУРС НА ИННОВАЦИОННЫЕ ПРОДУКТЫ**. В ЧАСТНОСТИ, «РОКОЛОР» ПРОБУЕТ ЗАКРЕПИТЬСЯ В САЛ