

Зачем Арас Агаларов сносит стены и передвигает дома с. 14

Почему «Сарафан-ТВ» переключилось с западных курортов на российскую глубинку с. 20

Кто победит в битве российских мегапорталов за пользователя с. 28

Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№30 (262) 04.08 — 10.08.2008
sf.kommersant.ru

\$474,8 млн

потратили в прошлом году россияне на «химию для мозга». Это хороший стимул для рынка психостимуляторов с. 38

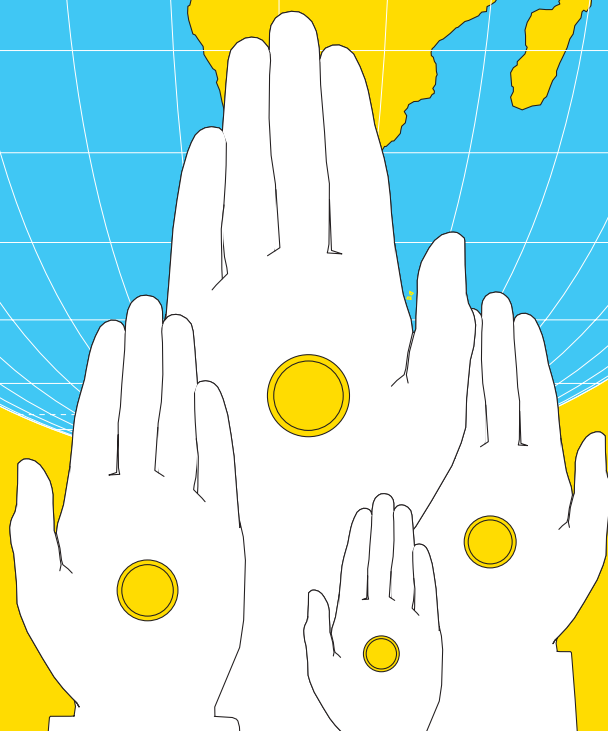
тропическая лихорадка

Что ищут и что находят российские инвесторы на «черном континенте» с. 48

ISSN 1727-417-6



9 771727 417006





Коммерсантъ. Все в нашей власти.



частная практика



с. 14

ПЕРСОНА

«ХОЧУ, ЧТОБЫ В МОЙ УСПЕХ НЕ ВЕРИЛИ» Главный принцип, которому следует владелец группы компаний «Крокус» Арас Агаларов, заводя новый бизнес,— чтобы было красиво

ЭКСПЕРИМЕНТ

САРАФАННОЕ ТЕЛЕВИДЕНИЕ Менее чем за год туристический телеканал «Сарафан-ТВ» открыл вещание в 70 странах. Однако понял, что заработать сможет только в России с. 20

ЭКСПАНСИЯ

ПОЗДНИЙ СТАРТ Купив скандинавскую Maxit Group, французская Saint-Gobain стала мировым лидером в производстве строительных смесей. В России же французам предстоит исправлять допущенную Maxit Group ошибку с. 24

конкуренция

ТОЧКИ РОСТА

СМЫСЛА.NET К концу года Россия станет второй в Европе после Германии виртуальной державой — во всяком случае, по количеству «подданных». Отечественные интернет-холдинги в спешном порядке решают, как заработать на стремительно пополняющих интернет-сообщества россиянах с. 28

СДЕЛКА

ЦЕННОСТЬ «ЖИЗНИ» Фонд Бориса Федорова UFG Private Equity продал пакет 50% минус одна акция в «Ньюс медиа» холдингу «Национальная медиагруппа» Юрия Ковальчука за \$80 млн. Больше свободных активов на рынке развлекательной прессы не осталось с. 36

дневник наблюдений с. 06

Почему «Мечел» и его оппоненты друг друга стоят / Удастся ли Николаю Цветкову заработать на деревенском кинокомплексе / Как ритейлерам удалось отбиться от поставщиков / Почему ADG Group решила застраивать регионы гостиницами, а не торговыми центрами / В каком обличье возродится «Волга» / Кому выгодно, чтобы МИАН приказал долго жить / Как на рынке электронных платежей вырос лидер, которого никто не боится / Кто выбьет долги из «Банана-мамы» / Когда природные катаклизмы полезны для рекламы

идеи

ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ

КИБОРГИ В РАЮ Нейроэкономика и фармацевтика делают больных и здоровых одинаково счастливыми с. 38

МЕТОДЫ

ОТСТРЕЛ ПО-ДЕЛОВОМУ Глава Virtual Heroes Джерри Хенеган развивает персонал корпораций обучающими «стрелялками» с. 43

WOW Джакузи на проводе / Обуть газон / Против солнца / Шоу для инвестора с. 44

МЫСЛИ

ТЕЛЕФОН ИЗ ДНК Новые биоматериалы порождают все более странные устройства с. 46

СВОЯ ИГРА

ДВА ЛОКТА ПО КАРТЕ Чтобы совершить путешествие вокруг Земли, клиентам туристической компании Sunhunters потребуется минимум 15 лет с. 47

лаборатория



с. 48

ИНВЕСТИЦИИ

БАНАНЫ, ЗОЛОТО, НАГАН Российские инвесторы активно осваивают Африку, где крепкие нервы важнее толщины кошелька

МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА

СИСТЕМА ЗДРАВООСМЫСЛА На Западе необходимость системы менеджмента качества — аксиома, а для российских компаний это теорема, которую предстоит доказать с. 56

РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

УЧЕБНАЯ ВОЗГОНКА Наставничество — бесценный, а главное, практически бесплатный ресурс для любого работодателя с. 60

РЕЦЕНЗИЯ

ПОГЛОЩЕНИЕ СТОИМОСТИ Сергей Гвардин обещает передать российский опыт M&A, но читатель уходит с пустыми руками с. 65



принципы

Не люблю ходить по беговой дорожке: все движения на ней монотонны. Я работал в инвестиционно-банковской сфере, но на определенном этапе повторяемость процессов начала утомлять Евгений Андраников с. 66

в блогах с. 46

Люди вокруг постоянно жалуются на глюки iPhone, Twitter и других культовых феноменов, но не перестают их использовать. Напоминает любовную ссору. Мне кажется, это целый тренд: продукты, любимые настолько сильно, что их приятно даже ненавидеть Тим О'Рейли

сценарии

2013 год. Пока еду, надо узнать, что в мире делается. Первая кнопка — новости. Есть еще девять кнопок. Несколько лет назад это были бы поисковые системы. Только искать в куче рекламного мусора стало невозможно Аркадий Морейнис с. 33

почта с. 04

спроси Секрет фирмы с. 64

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»: Кабинет 8 сентября Лучшие бизнес-школы 15 сентября Самые быстрорастущие компании 22 сентября Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов. Телефоны для справок: (495) 921-2353, (499) 943-9112, 943-9110, 943-9108

Секрет фирмы

№ 30 (262) 04.08 — 10.08.2008

Редакция журнала

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

Редакционные службы

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

Учредитель

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

Издатель

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

ПОЧТА sf@kommersant.ru

«Прочел рецензию на сборник статей „Корпоративная культура и лидерство“. Автор рецензии говорит о том, что все бизнесмены, строившие бизнес на заре 1990-х, сейчас озабочены поисками управленцев, которые смогут заменить их в повседневной деятельности, и эта книга является сборником неписаных правил по подготовке смены.

По-моему, корни проблемы глубже, чем вороватость линейных менеджеров и возможная некомпетентность советов директоров. Воспитанные на принципах „не верь, не бойся, не проси“, нынешние владельцы масштабных бизнесов, как и любой потребитель, попали под власть штампа, заставляющего раз и навсегда определить, каким должен быть идеальный наемный менеджер.

Мне вообще интересно, откуда взялся этот набор обязательных атрибутов а-ля западный MBA, свободный английский и в особенности опыт работы в аналогичном бизнесе, то бишь обладание связями плюс понимание специфики. Какую вакансию ни возьми, везде одно и то же. Скоро без опыта работы и MBA разнорабочим на стройку не наймешься.

С точки зрения бизнес-проектирования подготовка замены — это серьезнейший среднесрочный бизнес-проект с планом, инвестициями и т. д. Беда не в том, что грамотных управленцев не хватает, а в том, что владельцам тратить силы на подготовку замены не хочется. Да чихать на опыт работы в отрасли! Это не наука, где знания должны накапливаться годами, чтобы в конце концов привести к открытию.

Здравомыслящий, эрудированный, честный человек, имеющий небольшой управленческий опыт, за год способен на 99,9% разобраться в тонкостях ведения того или иного бизнеса, обрести необходимыми связями и выстроить отношения с нужными людьми в компании и за ее пределами, если ему дают эту информацию. Вопрос в том, что чаще всего ни времени, ни информации им никто не дает — всем надо здесь, сейчас и сразу: а вдруг все узнает и украдет? Поэтому и бродят по рынку труда одни и те же личности, обладающие одними и теми же методиками.

Еще один немаловажный факт: хороший менеджер по определению сильная личность, а поэтому не может быть легкоуправляемым. Это обстоятельство часто срывает инстинкт самосохранения. В итоге что подбираем, то и получаем.

Я считаю, что менеджер на любом ответственном посту — это не солдат, который может обжаловать приказы только после их выполнения. До него обязательно надо донести смысл указания, ради чего все затеяно. Ультимативная форма отдачи приказов в таком случае вообще не работает. Компания, построенная по авторитарной модели управления, рискует сильнее всего, так как там нет места единомыслию и свободному обмену информацией.

Слава богу, владельцы компании, в которой я работаю, и вырачивают лидеров из харизматичных людей сами, и берут со стороны, не боясь доверять им. Единственное требование — претендент должен быть Человеком. Тогда все получится. И у нас получается»

Олег Буглов

«Нарисуйте мне лидера»

СФ №26(258) 07.07.2008

A close-up portrait of a young man with dark, wavy hair and brown eyes, smiling slightly. He is wearing a dark suit jacket, a white collared shirt, and a dark tie with a gold pattern. The image is framed by a green border, and the text 'AVAYA AVAYA' is visible in the bottom right corner.

“Меня обраб

ам даже

A close-up photograph of a black garment, possibly a shirt or jacket, featuring a bright green horizontal band. Along the top edge of this green band, the word "AVAYA" is printed in a red, sans-serif font, repeated multiple times. The fabric of the garment shows some texture and shadows.

© 2008 Avaya Inc. Все права защищены. Реклама.

дневник наблюдений

золотые слова → с08

кто кого → с09

три вопроса → с10

продолжение следует → с12

пять примеров → с13



Председатель совета директоров «Мечела» Игорь Зюзин пока не нашел контраргументов в споре с премьер-министром

Проблемы «Мечела», уклоняющегося от налогов, привели к потерям в капитализации всего отечественного рынка на \$60 млрд. Топорно действующим властям симметрично соответствуют бизнесмены, у которых в кармане всегда наготове для кого-нибудь «от мертвого осла уши». ТЕКСТ: сERGEЙ КАШИН

Ну ты и Зюзин

Совершенно очевидно, что те, кто сейчас получает советы быть поделикатнее с фондовым рынком, миндальничать с бизнесом не собираются. Думать иначе было бы отъявленным прекраснотушием. Отношение к фондовому рынку как к скопищу спекулянтов из них уже ничем не вытравишь, никакими призывами к созданию международного финансового центра. Да к тому же в задачи российского премьера отведение угроз от рынка акций никогда не входило — это относится и к любому премьеру до Владимира Путина. Между прочим, защита фондового рынка малоинтересна и десяткам премьеров в разных странах — их на это не подписывали. И если они никому не обещают «зачисток» — так это особенности правил игры и политкорректности, а вовсе не забота о курсе акций. Те же немецкие чиновники, например, к международным спекулянтам относятся немногим лучше, чем Путин.

А пугаться наш рынок готов всегда. Да и, прямо сказать, если у премьера к Игорю Владимировичу Зюзину, председателю совета директоров пострадавшего «Мечела», осталось что-то личное, то история вряд ли закончилась. Даже прикручивание к мечеловским проблемам «Евраз» Романа Абрамовича (ему не привыкать — одновременно с ЮКОСом ведь получала налоговые претензии и «Сибнефть», но соскочила) и шахты «Распадская» — которое, по мнению очень многих анализирующих ситуацию, свидетельствует о том, что «Мечел» вовсе не второй ЮКОС, — ничего еще не значит, кроме того, что многие люди во власти второго ЮКОСа не хотят. Но власти и одного человека хватит, чтобы доказать аналитикам, что они заблуждались.

Впрочем, если бы такие — с вмешательством непреодолимой властной силы — сценарии были невозможны, зачем тогда столько разговоров о страновых рисках? Получите и распишитесь.

Но справедливости ради надо сказать, что и те, кто теряет полсостояния за два дня, меняться, по большому счету, тоже не собираются. Компания, которая выводит прибыль, водит за нос не только государство в виде ФНС, но и подставляет невинных миноритариев. Предлагая государству, контрагентам, партнерам, инвесторам «от мертвого осла уши», прочный фундамент для бизнеса не построить. Если Путина не ввели в заблуждение, то из-под налогообложения выводилось минимум полтора-два евро с экспортируемой тонны угля, а их у «Мечела» несколько миллионов. По контрактам «Якуткугля» (с покупкой его и «Эльгаугля» в Якутии потенциал добычи угля у «Мечела» утроился: с 20 млн до 60 млн тонн в год), по которым оправдывался «Мечел», компания могла вывести в адрес офшора и миллион тонн. Законодательно претензии государства к «Мечелу» ограничены 15% чистой прибыли. Стереть с лица земли компанию — и даже обнулить ее годовую прибыль — государство пока вроде бы не может. Впрочем, недоброжелателей-физлиц у Зюзина тоже навалом — от губернатора Амана Тулеева до предпринимателей Владимира Лисина и Виктора Рашникова. Да и чувства клана у российских бизнесменов нет — в протянутую руку вполне и гранату могут вложить.

События последних месяцев также показывают, что в тощие годы (а они сейчас наступили во многих отраслях) многие бизнесмены способны не только на налоговые махинации, но и на прочно, казалось бы, забытые «пробросы» — небольших поставщиков и инвесторов. Когда все было хорошо и большой бизнес стремительно обогащался, могло показаться, что эти времена забыты. Поприличнее бизнесмены стали, правила игры выработали, беспардонным обманом не занимаются. Но как выяснилось, это не так. Возврат обещанного всякой мелочи пузатой и учет ее законных интересов в кодекс чести авторитетного российского предпринимателя до сих явно не входит (см. материал на стр. 12).

В общем, и государство, и крупный бизнес друг друга стоят. Третья договаривающаяся сторона, как ее ни назови: рынком ли, инвесторами или младшими партнерами — права слова до сих пор так и не получила. □

Николай Цветков с соинвесторами объявили о строительстве в Подмоскovie комплекса по производству кинопродукции. В серьезность кинопланов Цветкова участники рынка не верят. Зато уверены в его способности извлечь из строящегося комплекса выгоду. ТЕКСТ: ина селиванова

Здесь будет киносад

Подмосковная деревня Глухово в скором времени вроде бы должна превратиться в российскую «фабрику грез»: здесь будет построен кинотелевизионный комплекс «Главкино». По словам генерального директора «Главкино» Ильи Бачурина, инициаторами проекта стали Федор Бондарчук и его партнеры, а финансовое обеспечение взял на себя банк ВТБ. В проекте также участвует президент ФК «Уралсиб» Николай Цветков: «Главкино» будет строиться на земельном участке, которым владеет принадлежащая ему корпорация «Знак». Доли ВТБ, структур Николая Цветкова и Бондарчука с партнерами примерно равны.

Под застройку отведено около 10 га. Однако площадь самой студии составит только 7–10 тыс. кв. м. Остальную территорию займут торгово-развлекательный комплекс (30 тыс. кв. м), жилые помещения (100 тыс. кв. м), гостиничный комплекс, рекреационная зона, офисы продюсерских компаний.

По данным компании «Централ партнершип», сегодня 60% рынка аренды павильонов для производства кино- и телевизионной продукции распределены между тремя студиями: «Мосфильмом» (его доля 35%), Киностудией имени Горького (20%) и «Ленфильмом» (5%). Остальные 40% рынка принадлежат мелким компаниям. При этом три лидера рынка созданы еще в советские годы и сейчас переживают не лучшие времена. «Все эти комплексы пришли в упадок. А площадок для съемок блокбастеров в России просто нет», — рассказывает Кирилл Дробков, управляющий партнер компании New Cinema Marketing. — Когда-то мы в компании думали, что лучше: полностью переделать «Мосфильм» или построить новый комплекс с нуля. Пришли к выводу, что строить заново может быть легче. Вероятно, и инвесторы этого проекта решили так же».

В проекте «Главкино» возможность продажи недвижимости интересует инвесторов гораздо больше, чем съемка фильмов

По всей видимости, к такому выводу пришли еще как минимум пять команд инвесторов. По словам Дробкова, ему известно о строительстве пяти кинотеатрокомплексов в окрестностях двух столиц. Парадоксально, но факт: особого спроса на кинопродукцию при этом нет, говорить о том, что он заметно превышает предложение, будет неверно. Последние годы кинорынок растет в основном за счет роста цены на билеты. Потребности в новых площадках для производства телепродукции тоже нет. «Мы не сталкиваемся с недостатком павильонов», — констатирует директор по связям с общественностью ГК «Централ партнершип» Юлия Куликова.

«Сейчас многих богатых людей тянет „поиграть“ в кино, — объясняет причины инвестиций Дробков. — Но Цветков, как опытный предприниматель, снизил риски за счет того, что строится не только студия, но и другие объекты».

«В этом районе у корпорации „Знак“ сосредоточено около 300 га земель, часть которых удобно использовать в коммерческих целях», — рассказывает Виктор Смоленский, руководитель проекта «Русская усадьба» компании Penny Lane Realty. Наличие поблизости киностудии благоприятно скажется на привлечении клиентов для продажи и аренды коммерческой недвижимости. Это будет способствовать созданию инфраструктуры: бизнес-центров, торгово-развлекательных и спортивных сооружений — и уже они серьезно повысят привлекательность и стоимость жилой недвижимости. «Но сама по себе киностудия на этих землях окажет менее значимое влияние на ситуацию с жилой недвижимостью», — уверен Виктор Смоленский.

Консультант департамента консалтинга и оценки компании Paul's Yard Евгения Калачихина считает, что соседство с киностудией и участие в проекте таких медийных персон, как Федор Бондарчук, все же подстегнет и продажи квартир в новом комплексе. К слову, квартиры в комплексе «Рублевское предместье» корпорации «Дон-строй», расположенном неподалеку от будущего «Главкино», сейчас уходят по цене \$3800–4260 за квадратный метр, цена загородных домов в этом районе колеблется в пределах \$1,5–6,5 млн.

Собственно, выгодная продажа квартир и коммерческой недвижимости — основная цель, которую ставит перед собой команда инвесторов, уверены многие опрошенные **СФ** эксперты. Киностудия и привлечение медийных персон просто маркетинговый ход. Насколько удачный, станет понятно в 2010 году, когда комплекс «Главкино» будет введен в эксплуатацию. □



ИТАР-ТАСС

золотые слова

Владимир
Стржалковский,
глава Ростуризма



Чередование госслужбы и бизнеса помогает лучше разобраться в реальном положении дел в экономике”

Будущий генеральный директор ГМК «Норильский никель» имеет опыт руководства компанией с прибылью в год в двести миллионов долларов в год и второстепенным госагентством. Но «реальное положение дел в экономике» таково, что ему гасить страсти в противостоянии двух олигархов. А ребята такого калибра уволили не по одному десятку начальников. Так что помочь Стржалковскому сможет лишь озвученная поддержка Кремля.

Николай
Кошман,
президент Ассоциации строителей России



Хорошему специалисту платятся сумасшедшие деньги, в результате идет простая перекупка кадров”

Руководитель главного лоббистского объединения строителей нашел еще одну причину роста цен на их товар. Но, по сведениям **СФ**, оплата рядовых специалистов на стройке неспособна серьезно повредить той фантастической марже, которую имеют строительные бонзы.



СЕРГЕЙ МИХЕЕВ

Рынок ждет от Леонида Меламеда неординарных движений

Программа повышения стоимости АФК «Система» была начата на прошлой неделе. Для президента корпорации Леонида Меламеда это задача посложнее той, которую он решил для МТС, подняв капитализацию компании в 2006 году на \$7 млрд. **ТЕКСТ: ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО**

Системный скачок

Начал Меламед, как и в прошлый раз, с реструктуризации. Были образованы три бизнес-единицы, объединенные по профильному принципу. Телекоммуникационные активы возглавил Виталий Савельев. За направление «Потребительские активы» будет отвечать Феликс Евтушенков. Руководителем подразделения «Высокие технологии и промышленность» назначен Сергей Боев.

Проблема заниженной стоимости преследует «Систему» с момента выхода на Лондонскую биржу. «Холдинги практически всегда торгуются с дисконтом 15–30% по отношению к общей сумме активов: конгломератам инвесторы предпочитают унитарные операционные компании», — говорит аналитик Unicredit Aton Надежда Голубева. Однако в случае с «Системой» дисконт доходил до 30% от суммы только торгуемых активов — «Комстар», МТС, «Ситроникс», «Система-Галс». Непубличные активы шли либо по нулевой, либо по отрицательной стоимости. «Инвесторы не верили, что непубличные активы приносят какой-либо возврат на капитал, и не собирались за них платить», — продолжает Надежда Голубева. Сам Леонид Меламед поставил для компании цель выйти на 25-процентный дисконт от стоимости всех — и торгуемых, и неторгуемых — активов. Однако, по мнению Голубевой, потенциал «Системы» позволит в будущем торговаться и вовсе без скидки.

Новая задача, стоящая перед Леонидом Меламедом, гораздо сложнее реорганизации МТС. У компании были стратегические проколы, и она теряла долю рынка, однако сами рыночные условия объективно благоприятствовали бизнесу сотовых операторов, напоминает Надежда Голубева. «В МТС он занимался налаживанием работы одной компании, теперь же у него будет 28 активов, многие из которых рассеяны по разным отраслям», — полагает аналитик Альфа-банка Константин Белецкий.

Нынешняя реструктуризация — только первый шаг Меламеда, отмечает Станислав Юдин, аналитик UBS. У инвесторов накопилась к АФК «Система» масса вопросов. Например, каковы долгосрочные перспективы слияния МТС и «Комстара»? Что произойдет с непубличными активами? Сохранит ли «Система» миноритарные пакеты в «Связьинвесте» и башкирском ТЭКе? От Леонида Меламеда рынок ждет неординарных ходов и непредсказуемых решений — именно по ним, уверяют аналитики, президент АФК «Система» большой специалист. □

КТО КОГО

Законопроект поменяли на кодекс

Правительство отклонило проект закона «О розничной торговле», ограничивающий деятельность торговых сетей. В ответ ритейлеры обещают разработать кодекс справедливого поведения с поставщиками. **Текст: Иван Марчук**

На прошлой неделе правительство отклонило проект закона «О розничной торговле» и пообещало создать полностью новый документ. Отклоненный проект начали разрабатывать еще в 2006 году. Усилия МЭРТ, Минсельхоза, Минпромторговли и ФАС привели к появлению документа, который вызвал у ритейлеров ужас. В частности, проект предусматривал снижение планки доминирования торговых сетей с 35% до 15% в регионах, а в Москве и Санкт-Петербурге — до 5%. Если бы проект утвердили, то в случае получения большей доли регионального рынка сеть попадала бы под контроль ФАС. Это ведомство могло запретить ритейлерам ограничивать поставщиков в продаже товара другим сетям или взимании платы за попадание на полку. Реакция сетей была однозначной. «Проект был ужасен и мог бы существенно затормозить развитие продуктового ритейла», — сказал **СФ**

совладелец сети «Магнит» Сергей Галицкий. Беспокойство ритейлеров понятно. «Получить 15% на региональном рынке для крупного игрока достаточно просто. Новый закон мог бы больно ударить по сетям», — говорит аналитик ИК «Проспект» Ольга Самарец. В новом варианте закона, как обещают в правительстве, норм доминирования не будет. Ритейлеры не скрывают удовлетворения, а вот производители явно разочарованы. «Для защиты отечественного сельхозпроизводителя нужно прописать в законе льготные условия поставок и создать прозрачную систему образования цены», — считает глава Зернового союза Аркадий Злочевский. Сергей Галицкий с такой позицией не согласен: «Мы не можем поставить на полки продукцию всех желающих, поэтому и выбираем лучших».

Правительство, впрочем, подсластило поставщикам пилюлю. Первый вице-премьер Игорь Шувалов заявил, что торговые сети в ближайший месяц должны представить кодекс справедливого поведения, регламентирующий работу с поставщиками. Сергей Галицкий заявил, что в разработке кодекса примет самое деятельное участие, но на работу сети это никак не повлияет. По его словам, у «Магнита» условия работы с поставщиками прозрачны, а договоры никак не нарушают российское законодательство. Ничего не изменится, соглашается Ольга Самарец: «Вряд ли декларативный документ сможет как-то сразу изменить существующую систему». □

Незавидное положение американских автоконцернов поможет группе ГАЗ выделиться среди российских производителей автомобилей — возродить бренд Volga и наладить выпуск целой линейки машин под этой маркой. **Текст: Павел Куликов**

Новый американец

Группа ГАЗ запустила производство Volga Siber, представительского седана на базе автомобиля Chrysler Sebring предыдущего поколения. Продажи начнутся 1 сентября 2008 года, стоимость автомобиля составит \$20–24 тыс. в зависимости от комплектации. Низкой цены (американский Sebring в России стоит более \$30 тыс.) удалось добиться с помощью доработки некоторых деталей и 30-процентной локализации производства. Конкурентов у автомобиля практически не будет: по такой цене новую машину аналогичного класса не купить. Благодаря этому, по словам руководителя пресс-службы ГАЗа Олега Гамова, группа рассчитывает продать 10 тыс. Volga Siber уже в 2008 году. Для сравнения: Chrysler продает в России немногим более 1 тыс. Sebring в год.

Еще весной председатель правления ГАЗа Сергей Занозин заявил, что помимо Siber у группы будет две-три модели легковых автомобилей, и на этот счет ведутся переговоры не только с Chrysler, но и с General Motors. В отличие от Chrysler, в линейке GM есть несколько бюджетных автомобилей, что актуально для российского рынка, где более половины от

общих продаж приходится на машины стоимостью до \$10 тыс.

На днях директор дивизиона «Легковые автомобили» группы ГАЗ Леонид Долгов заявил, что группа готова вложить еще \$1 млрд в строительство завода по производству демократичного автомобиля класса B, который бы составил конкуренцию Renault Logan. В партнеры для этого проекта группа ГАЗ также прочит GM. Выпускаться автомобиль, однако, должен под брендом Volga.

Аналитики «Ренессанс Капитала» и AG Capital полагают, что группе ГАЗ будет непросто договориться с GM, которая уже имеет в России СП с АвтоВАЗом, строит завод под Петербургом и ищет площадку для строительства еще одного. В группе ГАЗ так не считают. GM испытывает колоссальные проблемы со сбытом в США. И в России, где основная марка концерна — Chevrolet — занимает первое место по продажам, GM скорее всего постарается взять реванш любыми способами. Так что в отличие от АвтоВАЗа, который вместо родной Lada станет производить на своих мощностях машины под маркой Renault, у группы ГАЗ неплохие шансы сохранить свой бренд Volga, выпуская под ним адаптированные американские машины. □



Автомобиль Volga Siber стал светлым пятном в новейшей истории Горьковского автозавода

с09

три вопроса

ADG Group запускает программу по строительству отелей. Инвестиции превысят \$300 млн за три года. Вице-президент ADG Group Друвис Мурманис рассказал, почему девелопер переключился с торговых центров на гостиницы.



«Секрет фирмы»: Почему был выбран гостиничный сегмент?

Друвис Мурманис: Сегодня в регионах ощущается серьезный дефицит качественных гостиниц, и этот сектор растет. В принципе нас интересуют проекты с IRR, превышающей 30–35%.

СФ: Сколько вложит в программу ваша компания?

ДМ: Что касается программы в целом, то средства ADG Group составят 51% от общей суммы инвестиций в проекты. В «Park Inn Калининград» нашим партнером станет фонд Da Vinci CIS Private Sector Growth Fund.

СФ: Где появятся ваши гостиницы и кто будет ими управлять?

ДМ: Всего будет построено 10 гостиниц — в Нижнем Новгороде, Кемерове, Липецке, Новосибирске, Оренбурге и других регионах. Первым проектом в Калининграде управлять будет Rezidor Hotel Group. Но мы не планируем сотрудничать исключительно с этим оператором. Под каждый проект будем искать наиболее подходящего оператора, ведь у каждого города своя специфика.



Герман Греф вверит зарплаты своих соратников по Сбербанку руке фондового рынка

Топ-менеджеры Сбербанка смогут либо озолотиться, либо крупно проиграть. Потому что руководство планирует изменить систему их мотивации и привязать вознаграждение к стоимости компании. **ТЕКСТ:** юлия фуколова

Сверяясь с биржей

На прошлой неделе руководители Сбербанка, по информации «Коммерсанта», провели закрытую встречу с аналитиками, где сообщили в том числе и о грядущих изменениях в политике вознаграждения. Доходы топ-менеджеров, как предусматривает новая стратегия, будут напрямую увязаны с курсом акций.

В этом, по большому счету, нет ничего революционного: во всем мире акционеры пытаются мотивировать менеджмент на достижение определенных ключевых показателей, и очень часто в этом списке фигурирует капитализация. Но для российских банков это безусловная новация.

По словам управляющего партнера компании RosExpert Игоря Шехтермана, чаще всего инвесторы предлагают менеджерам опционные программы. Другой вариант — когда бонусы руководителей напрямую зависят от динамики курса акций. Пока неизвестно, какой из этих вариантов внедрят в Сбербанке, но у них есть общие недостатки. Так, довольно сложно оценить влияние конкретного менеджера на рост стоимости компании. К тому же в периоды рыночной нестабильности менеджеры могут финансово пострадать, не будучи ни в чем виноватыми.

Однако инвесторы в любом случае рискуют больше — не факт, что краткосрочный рост котировок пойдет во благо долгосрочным интересам самой компании. Игорь Шехтерман привел в пример российскую высокотехнологичную компанию, где менеджеры, борясь за капитализацию, активно сокращали издержки, в том числе урезали инвестиции в оборудование. В результате акции выросли в цене, менеджеры получили бонус, но компания потеряла возможность стабильно развиваться. Кроме того, еще свежи в памяти громкие корпоративные скандалы, связанные как раз с опционами менеджеров, которые толкали их на махинации с финансовой отчетностью (Enron со товарищи). «На Западе компании уже отходят от практики привязывать доходы менеджеров к курсу акций», — говорит руководитель практики систем вознаграждения менеджеров высшего звена Pynes Human Capital Дмитрий Городецкий. По его словам, эффективность руководителя сегодня чаще оценивают по другим показателям, например по рентабельности инвестиций, совокупному доходу на акцию с учетом дивидендов. Совет директоров также сравнивает показатели своей компании с одним из конкурентов и платит своим менеджерам бонусы в зависимости от того, лучше или хуже соперников они поработали. □

ЗАО МИАН стоит на пороге банкротства. Это первый подобный процесс, который происходит на риэлтерском рынке в отношении крупной компании. ТЕКСТ: ДЕНИС ТЫКУЛОВ

МИАН недвижимый

Компания МИАН в ближайшее время может быть объявлена банкротом. По данным «Коммерсанта», процедура инициирована саратовской фирмой ИФК «Гианея», которой МИАН задолжал 1,4 млн руб. Эксперты не исключают, что саратовская фирма является лишь исполнителем чьей-то воли. Правда, когда речь заходит о настоящем инициаторе банкротства, то появляется множество версий. Заказчиками могут оказаться конкуренты МИАНа, само риэлтерское агентство и даже государство.

Летом прошлого года Московский арбитражный суд признал правомерными претензии ФНС на взыскание с МИАНа 1,2 млрд руб. В середине марта компания заплатила 600 млн руб. недоимки. Штрафы и пени погашены не были, но по закону налоговики уже были лишены права инициировать банкротство компании (хотя такие планы у них были).

Налоговые органы теоретически могут быть причастны к тому, что 1 апреля «Гианея» подала заявление о признании МИАНа банкротом, предварительно выкупив его кредиторскую задолженность перед одной из фирм. 20 мая Арбитражный суд Москвы ввел в компании внешнее наблюдение.

Дальнейшая судьба риэлтера зависит от того, какой способ — ликвидацию или оздоровление — выберут кредиторы на своем первом собрании. В первом случае МИАНу сразу «отрубят голову», разделив его активы между кредиторами (их сейчас восемь и они требуют 3 млрд руб.). Стоимость активов ЗАО МИАН на середину 2006 года составляла \$677,5 млн — вполне хватает, чтобы расплатиться с кредиторами. Впрочем, за прошедшие два года тяжбы эти активы могли быть выведены из компании.

Самому МИАНу выгоден второй вариант — оздоровление. «В этом случае банкроту соз-

дают тепличные условия, замораживая на определенный срок его задолженность перед кредиторами», — объясняет старший юрист фирмы «Мегаполис лигал» Валерия Таглина. Главный минус для владельцев МИАНа (основным из которых является Александр Сенаторов) заключается в том, что они полностью теряют контроль над деятельностью компании. Впрочем, если у МИАНа среди кредиторов будут «свои» структуры, то возможность сохранить какой-то контроль над компанией остается. «В конце концов существует и третий вариант: процедура банкротства МИАНа инициирована одним из игроков рынка, чтобы взять контроль над конкурентом», — замечает руководитель корпоративной практики «ФБК-право» Александр Ермоленко. Кто банкротит МИАН, станет ясно не раньше первого собрания кредиторов агентства, то есть в августе или сентябре. □

На рынке электронных платежных систем появился игрок с долей свыше 47%. Конкурентам ответить нечем. ТЕКСТ: НАТАЛЬЯ ШАКЛАНОВА

Рыжих киви стало больше

Компания OE Investment объявила о завершении формирования своего капитала. Ее учредили еще в июле 2007-го фонд Digital Sky Technologies (DST) и менеджмент компаний — владельцев платежных терминалов ОСМП и e-Port. Как рассказал **СФ** генеральный директор OE и совладелец ОСМП Андрей Романенко, год потребовался на аудит передаваемых активов и получение разрешения ФАС. В результате OE получила 100% акций ОСМП, e-Port, «Мобильного кошелька» и Direct Contact. DST выкупила допэмиссию OE и сохранила за собой блокирующий пакет. Точные доли всех учредителей не сообщаются. Однако, по словам Романенко, активы объединенной компании оцениваются в \$500 млн, она обслуживает 160 тыс. точек по приему платежей.

Средства, полученные от DST, пойдут на развитие новых международных проектов — планируется выход в Азербайджан, Киргизию, Туркмению, Индию и Бразилию.

Конкуренты в лице «Элекснета», «Киберплата» и других игроков официально новость не

комментируют, а неофициально высказываются в духе, что, мол, «если объединить две дырки от бублика, бублика больше не станет». Подразумевается, что ОСМП и e-Port являются всего лишь процессинговыми компаниями, у них нет ни собственных устройств по приему средств, ни лицензии на осуществление банковских операций (точка в споре, нужна ли она, пока не поставлена). Следовательно,

потребитель незащищен перед недобросовестными владельцами «железных ящиков». А вот производители оборудования только радуются. «OE заинтересована в развитии существующих схем работы, и мы ожидаем рост продаж уже с третьего квартала этого года на 40–50%», — говорит Дмитрий Шендер, учредитель «Неокиос.ру», одного из таких производителей. □

Заморская терминальная птица размножается в России путем слияний и поглощений



ГРИГОРИЙ СОБОЧЕНКО

«В августе-сентябре Пол Кларк обещает уладить конфликты со всеми обиженными поставщиками»

СФ №25/2008, стр. 12–16



Дистрибутор игрушек «С-Тойз», до сих пор веривший в обещания сети «Банана-мама» расплатиться, через суд требует вернуть ему 96 млн руб. Всего детский ритейлер задолжал около 800 млн руб. почти сотне российских поставщиков. **ТЕКСТ:** полина русяева

Вам банан

У компании «С-Тойз» последней не выдержали нервы — наконец и она подала иск в Московский арбитражный суд к ТД «Триал», входящему в группу «Банана-мама», с требованием погасить задолженность в размере 96 млн руб. На рассмотрении в суде уже находится более 50 исков. Интересы еще десятка поставщиков защищает коллекторское агентство «Центр ЮСБ». **Александр Федоров**, председатель совета директоров «Центра ЮСБ», рассказал **СФ**, что его компания пытается взыскать с ГК «Банана-мама» около 90 млн руб.

Все претензии поставщиков направлены к «Триалу». «Родство» ритейл-сети с «Триалом» **Пол Кларк**, генеральный директор «Банана-мамы», назвал в беседе с **СФ** сотрудничеством без дочерне-материнских отношений. Но в отчетности «Банана-мамы» указано, что «Триал» входит в группу.

Николай Иванов, начальник отдела финансового коллекторства «Центра ЮСБ», указывает на то, что «Банана-мама», возможно, работала с поставщиками через компанию-«прокладку», которая закупает товар, а потом перепродает его материнской структуре. «Не знаю, о чем думали руководители „Банана-мамы“, запуская эту схему, но ранее подобного рода вещи применяли для уклонения от уплаты налогов или сознательно „кидка“ контрагентов», — говорит Николай Иванов. До «Триала», по словам Иванова, существовала компания «Альтаир», выполнявшая те же функции по закупкам и перепродаже. Он утверждает, что после ликвидации «Альтаира» сеть «Банана-мама» расплатилась с крупными поставщиками, с которыми планировала работать далее, а на долги перед десятком мелких компаний (суммы долгов составляли от нескольких сотен тысяч до пары миллионов рублей) просто закрыла глаза.

ИСТОРИЯ ВОПРОСА Сеть «Банана-мама» создал Олег Яковлев, младший брат бенефициара сети бытовой техники «Эльдорадо» Игоря Яковлева. Первый магазин «Банана-мама» открылся в 2004 году, в феврале 2008-го их было 87. В марте этого года ФНС предъявила к «Эльдорадо» налоговые претензии на сумму 15 млрд руб. Примерно в это же время в «детской» сети братьев Яковлевых начались проблемы с оплатой поставщикам за товары. По данным «СПАРК-Интерфакс», чистая прибыль компании в первом квартале текущего года составила 4,863 млн руб. Долги группы при этом оцениваются приблизительно в 1 млрд руб.



Выходов у владельцев «Банана-мамы» немного: либо удастся найти \$1 млрд руб. и расплатиться по долгам, либо сеть прекратит существование в нынешнем виде

«Сейчас благодаря этой схеме сама сеть „Банана-мама“ получается абсолютно белой и пушистой и никому ничего не должна за поставленный в сеть товар. Взыскать с „Банана-мамы“ юридически ничего невозможно», — констатирует Николай Иванов.

«Компания поскользнулась на собственноручно постеленной банановой коже», — убежден генеральный директор крупной компании — импортера детских игрушек. Его фирма прекратила поставки товара в «Банана-мату» еще весной и до сих пор «надеется по-

лучить причитающиеся деньги». Но, по мнению Александра Федорова, «Банана-мама» сегодня «если что-то и выплачивает поставщикам, то это копейки».

Выходов у владельцев «Банана-мамы» немного. Вариант продажи компании Пол Кларк назвал «домыслами участников рынка». По мнению Александра Федорова, если **братья Яковлевы** хотят сохранить сеть «Банана-мама» и нормально вести бизнес, необходимо выполнить свои обещания и погасить долг перед поставщиками, а также пересмотреть политику взаимоотношений с ними. **СФ**

Когда природные аномалии полезны для рекламы

Погоду часто обсуждают, особенно когда с ней творится неладное. Многие компании используют необычные природные явления как повод порекламироваться.



№ 1 Вдохновленные солнцем
В преддверие солнечного затмения, которое произошло 1 августа и наблюдалось в Новосибирске, Сибирский банк Сбербанка России запустил акцию «Успей до наступления полного затмения». Клиентам, которые в период с 10 по 30 июля открыли или пополнили срочный вклад не менее чем на 300 тыс. руб., банк дарил приглашение посмотреть на затмение через профессиональный телескоп. Вложивший до 500 тыс. руб. получал также солнечные очки, а кто вносил на счет еще более крупную сумму — коробку со светофильтрами. Участвовало в акции около тысячи человек. Впрочем, на редком природном явлении решил заработать не только Сбербанк. «Первый строительный фонд» провел в Новосибирске рекламную кампанию под слоганом «Мы затмили цены на недвижимость», а страховая компания «Стиф» предложила за 300 руб. застраховать на 20 тыс. руб. глаза от ожога. Очевидно, услуга предназначена тем, кому не досталось очков от Сбербанка. □

№ 2 Карманное затмение. Поводом для рекламы может быть не только настоящее затмение, но и искусственное. Его использовала в своей рекламе компания Olay, производитель косметики. Чтобы проиллюстрировать слоган «Полная защита от солнца», продвигающий новый солнцезащитный крем, привлеченное ею бомбейское подразделение рекламного агентства Saatchi & Saatchi Mumbai устроило «мини-затмение». Только вместо лунной тени, заслоняющей солнце, использовало баночку с логотипом Olay. Какой эффект произвела реклама, вызывающая ассоциации с апокалипсисом, сказать сложно: кампания стартовала три недели назад. □

№ 3 Ветром надуло. Недавно Национальная ассоциация производителей США (NAM) запустила рекламный ролик, в котором показала разрушительные последствия одного из ураганов, прошедших по южноамериканскому штату Алабама, — развалившиеся дома, сделанные из гипсокартона. Ассоциация предлагала использовать в строительстве стальные конструкции, чтобы минимизировать ущерб от торнадо. Такая забота о жителях объяснима: членами NAM являются крупнейшие американские производители стали, в частности Bethlehem Steel Corporation, Lukens Steel Company и LTV Steel Company. □

№ 4 Страх теплоты. Из-за аномально жаркой зимы 2006–2007 годов западные экологи заговорили о глобальном потеплении. Эту страшилку решил использовать в своей рекламе итальянский производитель одежды Diesel, ранее делавший акцент на эпатажных и сексуальных образах. Модели на его принтах стояли, например, на фоне Великой Китайской стены, засыпанной песком, Эйфелевой башни, окруженной тропическими джунглями, и на площади святого Марка, где вместо голубей летают попугаи. Кроме того, на своем сайте компания предлагала присоединиться к действиям организаций, борющихся с глобальным потеплением. □

№ 5 А снег идет. В прошлом году зима в Европе наступила рано. Уже в октябре 2007-го на Москву обрушился сильный снегопад. Агентство Leo Burnett Moscow это как чувствовало. Незадолго до того оно разместило на улицах перетяжки с рекламой автомобиля Saab 9–5 Nordic Edition. Надписи на них были словно припорошены снегом. Впоследствии (вероятно, не без участия самого агентства) в СМИ появилась информация о том, что «незадачливым рекламистам, повадившимся играть с силами природы», было предъявлено несколько судебных исков. Кто выступал истцом, естественно, не сообщалось. □





частная практика

ПЕРСОНА

эксперимент → с20
экспансия → с24

Главный принцип, которому следует владелец «Крокус групп» **Арас Агаларов**, заводя новый бизнес, — чтобы было красиво. Он уверен: если нравится ему, понравится остальным. До сих пор так и было.

Хочу, чтобы в мой успех не верили

текст:

иван марчук

фото:

кирилл тулин

ПРЕЗИДЕНТ ЗАО «КРОКУС» АРАС АГАЛАРОВ родился в 1955 году в Баку. Окончил Бакинский политехнический институт, а затем в Москве — Высшую школу профсоюзного движения ВЦСПС и аспирантуру. Тема диссертации — «Формирование фонда заработной платы в условиях развитого социализма». В 1988 году занялся бизнесом, создав торгово-закупочный кооператив «Шафран», переименованный в 1989-м в «Крокус». Агаларов крайне активен социально. Он является вице-президентом общероссийской общественной организации малого и среднего предпринимательства «Опора России», президентом Союза производителей и импортеров и членом правления РСПП. Женат, имеет двоих детей. Сын Эмин с 2001 года возглавляет фэшн-направление компании, дочь Шейла учится за рубежом.

В кабинете главы компании «Крокус» идет совещание. Обсуждается очень важный вопрос — цвет бочек, на которых стоит причал для яхт и катеров в коттеджном поселке Agalarov Estate.

— Они черные, — выговаривает Агаларов сотруднику, ответственному за причал. — Там же красиво: трава, доски из тика. А черные бочки всю картину портят. Их или заменить нужно, или затопить.

Сотрудник кусает губы: 20 причалов закончено, открытие через две недели. Стоимость строительства — несколько сотен тысяч долларов. Но спорить он даже не пытается. Ждет решения шефа. Агаларов предлагает или залить в бочки воду и подтопить их, или укрепить причал на более низком уровне.

— Воду в бочки нельзя: она переливаться будет, причал ходить начнет.

А укрепить ниже — это же полный демонтаж!

— Зато красиво будет!

Через две недели причалы были закреплены ниже. Стало красиво.

Сделай сам

АГАЛАРОВ сидит в своем кабинете, развалившись в кожаном кресле. Темный костюм смотрится на нем идеально, из нагрудного кармана выглядывает белоснежный платок. Перед владельцем «Крокуса» в миниатюрной фарфоровой чашечке дымится кофе. Секретаршу он просил сделать кофе «крепким как смерть». Но результатом недоволен. «Все нужно контролировать самому», — жалуется человек, чье состояние, по информации журнала Forbes, достигло \$1,2 млрд.

Личное участие Агаларова в проектах давно стало легендой. И. о. исполнительного директора Crocus City Hall **Андрей Драгунов** рассказывает, что шеф приезжает на стройку раз в два-три дня. «У нас тут принцип простой: что он захочет, то мы сделаем», — произносит Андрей с печальной улыбкой. Хочет Агаларов разного. За день до нашего визита он потребовал заменить часть деталей из хромированной стали в третьем корпусе «Крокус экспо».

с15



ДОСЬЕ

ГРУППА КОМПАНИЙ «КРОКУС» создана в 1989 году. На сегодняшний день в нее входят торговый центр «Крокус-сити молл», выставочный комплекс «Крокус экспо», сеть магазинов «Твой дом», сеть бутиков и сток-центров в столице, элитный жилой дом в Москве и коттеджный поселок в Подмоскowie. В 1994 году для обслуживания финансовых потоков холдинга был создан Крокус-банк, работающий до сих пор. В портфеле у ГК около 0,5 млн кв. м недвижимости на этапе строительства. Всего в «Крокусе» работают более 3,2 тыс. человек. Оборот за 2007 год — \$688, чистая прибыль — \$40 млн. В планах на 2008 год — довести оборот до \$1 млрд. Компания на 100% принадлежит Арасу Агаларову.

Агаларову показалось, что их перекутили и отражение в них оказалось искривленным. В итоге сталь меняют.

У самого Агаларова есть объяснение такому подходу.

— Вы в гости приходите в две одинаковые квартиры. В одной вам хочется быть, а в другой — нет. Хотя на первый взгляд все одинаково. Но во второй квартире где-то грязь не вытерли, за кошкой не убрали вовремя. Вы этого даже не замечаете, но ощущения остаются.

— Но ведь на мелочи вроде цвета бочек мало кто внимание обращает, а расходы растут, и рентабельность наверняка уменьшается, — возражаю я.

— Она увеличивается. Когда мой сын Эмин готовился к свадьбе, я в подарок невесте искал редкий алмаз. Хотел найти камень от пяти карат, чтобы был чистого цвета воды. Ювелиры такие бриллианты «один-один» называют. Я его еле нашел. Оказалось, что даже к маститым ювелирным брэндам такие камни попадают раз в пять лет и их сразу же сбывают. Получается, если у тебя такой камень есть — продать его не проблема. А сделал скол одной грани — и камень уже никому не нужен. Вот я и стремлюсь делать «один-один».

От матрешки до компьютера

ДЕЛАТЬ «ОДИН-ОДИН» Агаларов пытается вот уже 20 лет — с 1988 года, когда занялся бизнесом, оставив научную работу (он окончил Бакинский политехнический институт, а затем Институт повышения квалификации при ВЦСПС в Москве, где защитил кандидатскую). Его первый кооператив производил матрешек на экспорт. Через год Агаларов начал продавать компьютеры. А в 1990-м заметил еще одну нишу. Он стал устраивать выставки на ВВЦ и в «Экспоцентре» на Красной Пресне, чтобы продавцы техники могли заключать контракты с производителями прямо в России. Так у Агаларова появился выставочный бизнес — компания «Комтек». Параллельно он освоил торговлю одеждой и обувью, создав сети магазинов «Крокус» и «Сконтти». К середине 1990-х Агаларову уже принадлежало 30% рынка одежды и обуви класса люкс в Москве.

Кризис 1998 года нанес по бизнесам Агаларова болезненный удар: рынок обуви сократился более чем на 40%, а цены на выставочные услуги упали почти на 50%. Спасло Агаларова то, что еще до кризиса он начал развивать новый проект, открыв в феврале 1998-го магазин «Твой дом» на пересечении Волоколамского шоссе и МКАД (в проект было вложено \$20 млн, из которых \$7 млн составил кредит Сбербанка). Торговал комплекс стройматериалами. Проект был революционным: раньше такие товары продавались лишь на рынках, а крупных торговых центров за пределами МКАД вообще не было. Но «Твой дом» выстрелил, и в сентябре 2000 года в Подмоскowie открылся второй магазин.

В конце 1990-х «Твой дом» остался единственным крупным бизнесом Агаларова, и, казалось, предприниматель сосредоточит усилия именно на нем. Тем более что «Твой дом» показывал отличные результаты: уже через три года объем продаж магазинов составил \$150 млн при общем обороте «Крокуса» \$180 млн. Агаларов начал говорить о том, что вскоре откроет третий магазин. Однако пока довольствуется двумя.

Это нелогично, учитывая, что в то время конкурентов у «Твоего дома» было немного, а точнее, всего один — сеть товаров DIY (do it yourself) «Старик Хоттабыч». Сегодня ситуация иная. Сеть «Старик Хоттабыч» разрослась до 40 магазинов в 19 городах России, и в прошлом году ее оборот составил \$330 млн. Активизировались иностранцы. Например, OBI, которой принадлежат

12 магазинов, обещает до 2015 года открыть в России еще 100 своих точек. «Ежегодно рынок увеличивается на 15–25%. Сетям есть куда расти: пока их доля не превышает 20%. Все остальное приходится на нецивилизованную розницу. Рынок позволяет развернуться как иностранному, так и российскому DIY-ритейлу. Вероятно, через два-три года в каждом городе с населением от 500 тыс. человек будет построено хотя бы по одному гипермаркету DIY», — говорит аналитик агентства Abarus Market Research **Ирина Селезнева**.

Агаларов же вернулся к развитию своего проекта только в прошлом году — начал строить «Твой дом» в Воронеже.

— Почему «Твой дом» в свое время не превратился в сеть? — спрашиваю я.

— Такая концепция у нас сейчас есть. Но мы не стали торопиться. Посмотрим на опыт конкурентов и не будем повторять их ошибок.

Торопиться с «Твоим домом» Агаларову было просто некогда: последние годы он посвящал выстраиванию luxury-бизнеса, более интересного ему самому. А «Твой дом», несмотря на то что всегда был локомотивом (так, в 2007 году он принес Агаларову \$449,7 млн, или более половины доходов), в эту категорию никогда не попадал.

Монуменалист

ЗАТО ТУДА ПОПАЛ один из первых в Москве элитных домов — Agalarov House на Большой Грузинской, который Агаларов возводил в 1995–1997 годы. Концепция здания была проста: Агаларов хотел сделать его таким, чтобы самому жить в нем с удовольствием.

Сейчас Арас Агаларов и его сын **Эмин** занимают в доме две квартиры, в остальных 32 живут их знакомые или люди, которые показались Агаларову-старшему подходящими соседями. Он с удовольствием рассказывает о том, как отказал двум потенциальным покупателям просто потому, что они ему не нравились. Бизнесмен создавал дом для себя и требования к строительству предъявлял соответствующие. Именно здесь Агаларов научился заставлять подрядчика сносить стены, если ему не нравилось, как те расположены, и возводить их заново. «Дом у него получился прекрасный. Просто Агаларов — созидатель», — говорит один из жильцов дома **Зураб Церетели**. — Его творчество в строительстве и архитектуре отличается тем, что он сам задумывает проект и доводит его до конца. Это сближает строительство и искусство: настоящие монуменалисты всегда действуют так же».

Впрочем, сам Агаларов первым опытом в строительстве остался недоволен. «Будущие жильцы постоянно ездили на объект на этапе строительства, потом приходили прямо ко мне и требовали что-то: это не то, другое не так. Ужас какой-то», — вспоминает он. Когда дом был закончен, Агаларов зарекся строить жилые здания, решив сосредоточиться на коммерческой недвижимости.

В 1999 году коммерсант уступил «Комтек» английской компании ITE за \$14 млн, из четырех десятков обувных магазинов большая часть была закрыта. Себе Агаларов оставил только 12 торговых точек. Как рассказывал он сам в то время, речь шла даже не о продаже части бизнеса, а о его ликвидации и расчетах по долговым обязательствам: долгов на тот момент у компании было около \$10 млн. Оставшиеся после их погашения деньги были вложены в новый проект — создание комплекса для продажи модной одежды, обуви и аксессуаров «Крокус-сити молл» на развязке Волоколамского шоссе и МКАД. Плюс, как утверждает Агаларов, в течение нескольких лет на строительство и развитие молла уходила вся прибыль от других направлений бизнеса.

Лепестки «Крокуса»							
ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ / ОБОРОТ ПО ГОДАМ	2003	2004	2005	2006	2007	2008**	ДОЛЯ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ В БИЗНЕСЕ ГРУППЫ
«ТВОЙ ДОМ»	150	222	285,1	296	449,7	535	53%
«КРОКУС ЭКСПО»	—	7,6	33,8	42,5	106,2	170	17%
CROCUS	23,6	46,8	58,9	65,9	74,8	100	10%
FASHION RETAIL							
«КРОКУС-СИТИ МОЛЛ»	7	15	22	32	39	48	5%
ДРУГИЕ АФФИЛИРОВАННЫЕ СТРУКТУРЫ	1,6	4,5	11,5	13,6	18,3	150	15%
ИТОГО	182,2	295,9	411,3	450	688	1003	100%
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ	11	15	21	28	35	40	
* ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ГРУППЫ, \$ МЛН							
** ПРОГНОЗ							
ИСТОЧНИК: ГК «КРОКУС»							

Проект был закончен летом 2002 года. «Все-таки интуиция в бизнесе — главное», — говорит Агаларов. — Расчеты делают люди: иностранцы местной специфики не понимают, а наши не умеют считать. Так что расчетам я не доверяю. Перед тем как строить молл, я позвал иностранных консультантов. Они мне говорили: „Хорошие марки даже не на любую улицу в центре Москвы пойдут, а ты их за МКАД приглашаешь“. Но я их не послушал и сделал все по-своему».

«Тропический парк бутиков» обошелся Агаларову в \$60 млн, половину суммы выдал тот же Сбербанк. Новый проект поглотил не только все средства, но и все внимание Агаларова, которому, как обычно, было важно полностью контролировать процесс. «Один раз я приехал на строительство, смотрю — инженер использовал балки, которые визуально понизили потолки. При чем монтаж уже практически закончили. Инженера я за пререкания уволил, а потолок делали заново», — вспоминает он.

Это несерьезно

НЕСМОТРЯ НА ВСЕ ВЕЛИКОЛЕПИЕ «Крокус-сити» — зимний сад, фонтаны, мраморную облицовку, — продавцы товаров класса luxury не спешили арендовать в нем площади. Чтобы заманить их туда, Агаларову пришлось снижать стоимость аренды (на рынке говорили, что дисконт доходил до 30%). Первым арендатором стал Lux Holding, затем подтянулся Mercis. Двух других лидеров отрасли — Bosco di Ciliegi и «Джамилько» — привлечь в проект так и не удалось. В Bosco **СФ** заявили, что по сей день считают: торговать luxury за городом — несерьезно.

В ноябре 2002 года, когда «Крокус-сити молл» открылся, о том, что это несерьезно, на рынке говорили буквально все, предвещая проекту пожизненную убыточность. Но у Агаларова была стройная концепция развития. В марте 2004-го он открыл по соседству с комплексом международный выставочный центр (МВЦ) «Крокус экспо» и вернулся к бизнесу по организации выставок.

Опыт помог Агаларову быстро поставить «Крокус экспо» на ноги: оборот МВЦ вырос с \$7,6 млн в 2004 году до \$106,2 млн в 2007-м. Число выставок увеличилось с 52 до 140 в год. Причем 20 в прошлом году были организованы самим «Крокусом». Именно в «Крокус экспо» с 2006 года проходит международная выставка Millionaire Fair, организуемая ИД Independent Media Sanoma Magazines и компанией GMG Events BV. Москва стала пятым городом, где решили проводить выставку товаров для миллионеров, после Амстердама, Кортрейка, Канн и Шанхая.



Сейчас Агаларов заканчивает строить Crocus City Hall, расположенный на территории третьего корпуса «Крокус экспо». Общие инвестиции в создание выставочного комплекса он оценивает в \$350 млн. МВЦ не только приносит деньги сам по себе, но и обеспечивает посещаемость «Крокус-сити молла», который, по словам самого Агаларова, окупился уже в 2007 году.

«По нашим данным, сегодня арендаторы „Крокус-сити молла“ вполне довольны отношением арендной ставки к оборотам. Хотя формата крупного luxury-магазина за пределами города больше нигде в мире нет», — признает ведущий специалист компании «Магазин магазинов» **Виктория Дидович**.

Агаларов же продолжает придумывать способы увеличения посещаемости своего «города-спутника». В его кабинете на видном месте стоит макет, показывающий, каким станет «Крокус-сити» через несколько лет. До конца текущего года откроется концертная площадка Crocus City Hall на 6 тыс. человек. Следующей весной должны начать строить «Крокус-сити Riviera» — торгово-развлекательный деловой комплекс и отель. А уже в этом году Агаларов возьмется за возведение первого небоскреба. Тот будет расположен прямо в «Крокус-сити» — в пойме реки за «Твоим домом» и моллом. Общая площадь 40-этажного здания составит 110 тыс. кв. м. Этот небоскреб станет первым из 14 строений делового центра «Крокус-сити Манхэттен».

— С учетом открытия офисов поток людей в «Крокус-сити» возрастет, поэтому еще в 2006 году мы договорились с правительством Москвы о том, что в следующем году откроем здесь станцию метро. В проект мы вложим \$20 млн. Я хотел назвать ее «Крокус-сити», но в правительстве Москвы сказали, что нельзя. Название должно быть историческим. Так что станция будет «Мякининская», — объясняет Агаларов.

Сын за отца

СЕЙЧАС ФЭШН-БИЗНЕС Араса Агаларова состоит из 34 бутиков в «Крокус-сити молле», десяти монобутиков в Москве и трех сток-центров. В портфолио компании — 150 марок, которые ее байеры закупают на Западе. У «Крокуса» есть эксклюзивные франшизы с восемью марками: JLo by Jennifer Lopez, Sergio Rossi, Emanuel Ungaro, Casadei, Cezare Paciotti, Santoni, Celine и Les Corains. По данным экспертов, «Крокус» уверенно держится в четверке лидеров российского рынка товаров экстра-класса. «По итогам 2007 года, объем рынка luxury в России составил примерно \$7–9 млрд без учета автомобильных сделок. Причем отмечается устойчивый ежегодный прирост на 30–40%, что значительно выше, чем на Западе. „Крокус“ отличается от других игроков тем, что одним из первых предоставил выбор такого большого количества люксовых брэндов под одной крышей. Сегодня по этому пути идут и его конкуренты», — утверждает **Антон Простяков**, эксперт Magram Market Research. Сейчас «Сити молл» площадью 62 тыс. кв. м почти в два раза превосходит по размеру своих ближайших конкурентов — ЦУМ и ГУМ.

Меньше чем через год направление прирастет еще одним проектом, и имя ему — «Каширка молл». Этот торговый центр будет построен на пересечении Каширского шоссе и МКАД. Его площадь составит 360 тыс. кв. м. По словам Агаларова, «Каширка молл» станет уникальным для российского рынка проектом. Он будет разделен на четыре зоны: фэшн-квартал, «золотую улицу», восточный базар и японский район а-ля Гиндза. Еще одна особенность: все проходы там будут искривленными. «Так ты идешь по торговому центру и видишь однообразную картину, а тут сделал шаг — новый ракурс», — объясняет Агаларов.

Макета этого проекта нет в кабинете Агаларова. Более того, он даже не знает, какие компании будут основными арендато-

рами центра. «Эмин этим занимается, я знаю только то, что все там нормально», — объясняет он.

Сын Агаларова Эмин до 2001 года жил в США, где получил диплом по специальности «финансовый менеджмент» в Manhattan College. После возвращения в Россию он стал руководить фэшн-направлением в «Крокусе», оборот которого тогда составлял \$5 млн в год, а сейчас уже — \$50 млн. «Для отца направление fashion retail более не представляет интереса, — говорит Эмин Агаларов. — Он даже не знает, сколькими бутиками управляет компания и какие это брэнды. Этим направлением он больше не интересуется. Зато интересуется другими — строительством коттеджного поселка и созданием морского курорта».

Мечты о море

ВЕСНОЙ НЫНЕШНЕГО ГОДА Арас Агаларов объявил о своем новом проекте — создании курорта в Азербайджане, на побережье Каспийского моря. Хотя в 2006 году владелец «Крокуса» породнился с президентом Азербайджана, дочь которого **Лейла Алиева** вышла замуж за Эмина, Агаларов-старший отрицает тот факт, что его интерес к созданию проектов в этой стране обусловлен появлением влиятельных родственников. Зато он напоминает, что в советское время в санатории Азербайджана ездили многие. «Там очень хорошая природа, грязи есть целебные, вода. Каспийское море слабосоленое и очень полезное для кожи, — говорит он. — Если там все по уму сделать, то и россияне поедут. А вначале нам и одного Азербайджана с 8 млн жителей хватит».

«По уму» Агаларов собирается обустроить территорию площадью 300 га на Апшеронском полуострове недалеко от поселков Нардаран и Кюрдаханы. Комплекс, рассчитанный на прием 8–10 тыс. человек, будет включать яхт-клуб, SPA-центр, гольф-клуб. Срок реализации проекта — два года. А общий объем инвестиций — \$1 млрд, из которых 30% составят собственные средства компании, остальное — кредиты. Впрочем, соблазнят ли все эти блага российских туристов, пока вопрос.

Но Агаларова сомнения не мучают. Он уже начал подготовку участка (строители укрепляют прибрежную зону) и сейчас проводит тендер на привлечение международного гостиничного оператора: курорт будет включать гостиничный комплекс примерно из десяти отелей на 1500–2000 номеров каждый.

— Но почему Азербайджан, а не Турция, например?

— Меня Турция не интересует. Характер такой: я хочу, чтобы все в мой успех не верили, а я поставленных целей достиг, — говорит Агаларов.

Конкуренты и правда оценивают идею осторожно. «Мне трудно сказать, насколько проект интересен, — делает оговорку **Максим Темников**, член совета директоров корпорации Mirax Group, которая в нынешнем году приобрела два отеля в Турции. — Если туристов будут приглашать в Азербайджан по рыночной цене, думаю, что эту турзону раскатать можно будет через пять-десять лет, когда будет создана необходимая инфраструктура и люди привыкнут к мысли, что там можно отдыхать. В ближайшие пять лет никому конкуренции этот регион с точки зрения туризма не составит».

Агаларов от таких оценок только смеется: «Mirax купила в Турции два отеля, но их там и так несколько сотен. Я, например, являюсь председателем российско-тунисского делового клуба. Мне несколько раз предлагали взять землю и построить отель в Тунисе. Но там их тоже сотни. Там уже неинтересно».

«Мне несколько раз предлагали взять землю и построить отель в Тунисе. Но там их сотни. Там уже неинтересно»

Снова в ЗАГС

РАДИ ЕЩЕ ОДНОГО ПРОЕКТА Агаларову пришлось нарушить обещание, данное по окончании строительства Agalarov House. В 2005 году он снова связался с жилой недвижимостью — начал строить коттеджный поселок по Новорижскому направлению. «Так бывает: прожил человек десять лет с женой, мучился, потом развелся. Думает: „Никогда больше“. А потом снова в ЗАГС бежит», — делает сравнение коммерсант.

Землю под поселок Агаларов приобрел еще в 1992 году. «Было просто понятно, что это перспективно: Рублевка рядом, трасса хорошая, места красивые», — поясняет он. На 300 га расположится поселок на 260 резиденций. К нему прилагаются поле для гольфа на 18 лунок, отель и SPA-комплекс, спортивный центр (шесть открытых и шесть закрытых кортов), три бассейна, 174 искусственных озера, водопада и источника, а также пляж с белым привозным песком и Beach Club на самом пляже. Цены на дома у Агаларова начинаются от \$3 млн при средней рыночной стоимости \$2 млн по Новорижскому направлению. Но эксперты утверждают, что высокие цены покупателей не отпугнут. «Хорошая инфраструктура, удачное местоположение обеспечат спрос на этот поселок. Да и само имя Агаларова уже привлечет достаточное внимание. На этом рынке репутация застройщика крайне важна», — говорит **Александр Шмуклер**, председатель совета директоров компании «Century 21 Россия».

Первый житель въедет в Agalarov Estate уже в сентябре. Но окончательно проект будет завершен года через три. Агаларов намерен вложить в него \$400 млн собственных и заемных средств. Так, только на камни для ландшафтных работ было потрачено, по слухам, около \$4 млн.

Агаларов опять контролирует все на стройке. В углу его приземной сложен облицовочный камень и стоит кусок ажурной металлической ограды. Агаларов оценивал эти материалы лично. «А один раз приехал и вижу — строящийся дом окна соседнему загораживает. Я приказал дом разобрать и перенести. Строители начали кричать: „Нельзя его двигать — там дорога“. Я говорю: „Переносите дорогу“. Они в ответ: „Там коммуникации“. Я приказал: „Двигайте все, вместе с коммуникациями“. Поняли, что спорить бесполезно», — рассказывает Агаларов.

Не отошел он и от другой традиции — выбирать жильцов. Один из потенциальных покупателей оказался владельцем афганской борзой. Правила поселка запрещают держать больших собак, поэтому Агаларов коттедж не продал. Он снова строит проект под себя: в поселке у него будет свой дом. Агаларов не сомневается: нравится ему — понравится рынку.

У Агаларова надежный тыл: «Твой дом» и «Крокус экспо» хоть и неинтересны ему самому, но обеспечивают 70% оборота всего «Крокуса». В случае чего отступать есть куда. Сейчас свою работу он сравнивает с дирижерской: «Я не строитель, не выставочник, не ритейлер, я — дирижер: контролирую, чтобы все работало слаженно и получалось красиво». Главное — взмахнуть дирижерской палочкой в нужное время и в нужном месте. А то ведь музыку можно и испортить. **СФ**

МЕНЕЕ ЧЕМ ЗА ГОД СУЩЕСТВОВАНИЯ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ТУРИСТИЧЕСКИЙ ТЕЛЕКАНАЛ «САРАФАН-ТВ» ОТКРЫЛ ВЕЩАНИЕ В 70 СТРАНАХ МИРА. ОДНАКО ПОНЯЛ, ЧТО ЗАРАБОТАТЬ СМОЖЕТ ТОЛЬКО В РОССИИ. текст: **александра убоженко**

Сарафанное телевидение



Дмитрий Ревзон уверен, что у канала есть социальная миссия — развлекать соотечественников за рубежом

«Нас смотрят даже в Африканде», — с гордостью говорит **Андрей Глоба**, директор по развитию телеканала «Сарафан-ТВ». Воображение рисует пальмы и море, но на самом деле Африканда — это поселок в Мурманской области с населением около 2 тыс. человек.

Повод для гордости сомнительный. Ведь то, что международный туристический канал «Сарафан-ТВ» будет вещать в российской глубинке, изначально не предпо-

лагалось. Телекомпания «Русское туристическое телевидение» создавала его для россиян, отдыхающих за границей. Таких, по данным Ростуризма, в 2007 году набралось 9,37 млн человек. «На нашем канале нет политики, насилия, агрессии. Его цель не „напрягать“ туриста на отдыхе, а развлекать и просвещать», — описывает генеральный директор «Сарафан-ТВ» **Дмитрий Ревзон**. — У наших туристов за рубежом нет развлекательного телевидения на русском языке, и мы заполнили нишу».

Но нишевая стратегия дала сбой. Спустя менее года с момента запуска (тестовое вещание «Сарафан» начал осенью 2007-го) канал решил кардинально изменить, или, как выражается Ревзон, «расширить», стратегию своего развития. Для этого в течение двух лет планируется дополнительно инвестировать \$40 млн, а если того потребует ситуация, то и больше. Притом что за первый год существования стартап уже «съел» \$5 млн.

Откуда такие деньги? Топ-менеджеры «Сарафан-ТВ» предпочитают об этом не распространяться. Дмитрий Ревзон говорит лишь, что инвесторами выступают частные лица, которым принадлежит 54% «Русского туристического телевидения». Остальным владеет британская компания Albion Innovative Resources, реализующая девелоперские проекты.

По данным ЕГРЮЛ, учредителями ЗАО «Телекомпания „Русское туристическое телевидение“» являются ООО «Фирма 2Д», ООО «Медиа тур», а также физические лица: **Александр Шляпин**, **Татьяна Стрельченко**, **Светлана Чехарина** и **Алекпер Ашумов**. Любопытно, что Алекпер Ашумов фигурирует на официальном сайте агентства коммерческой недвижимости United Realty Group (URG) в качестве брокера. А членом совета директоров URG является мультимиллионер и совладелец компании «Вимм-Билль-Данн» **Михаил Дубинин**, известный своей тягой к новым, неизбитым бизнес-проектам.

Претендент на уникальность

«ОРИГИНАЛЬНЫЙ проект», «первый российский туристический телеканал» — такими отзывами приветствовала пресса появление «Сарафан-ТВ». Он начал транслировать свои программы через спутник Hot Bird-6 сразу на Турцию, Египет, Болгарию, Хорватию, Грецию и другие популярные у россиян туристические направления — всего около 70 стран.

На самом деле идея была не совсем оригинальной. Создать телеканал, рассчитанный на туристов, пыталась компания StarGate TV в 2005 году. Однако спустя пару лет Turinfo.tv прекратил свое существование, вероятно, так и не найдя рекламодателей. По другой версии, за ним якобы стояли турецкие туроператоры (что косвенно подтверждает само название телеканала: слово «тур» по-английски пишется как tour, а не tur — первые буквы названия Турции), которые таким образом пытались рекламировать свои услуги. Эффект от проекта их не устроил.

Но очевидно, инвесторы, решившие попробовать себя в медийном бизнесе, ориентировались на другой пример — это проект «Первый канал. Всемирная сеть», история которого восходит к далекому 1999 году. В настоящий момент он доступен почти в 100% гостиниц Болгарии, более чем в 500 отелях Турции, 250 в Таиланде и 200 — в Египте. «Проект

На час вещания у «Сарафан-ТВ» приходится три минуты рекламы в прайм-тайме. В некоторые часы рекламы нет вообще. С другой стороны, лучше и быть не могло

международного вещания „Первого канала“ носит инвестиционный характер, хотя успешная бизнес-модель в купе с мощным брэндом нашего канала дает свои результаты», — рассказывает генеральный директор компании «Первый канал. Всемирная сеть» **Николай Дубовой**. Насколько впечатляюще эти результаты, компания не раскрывает, утверждая лишь, что ее рекламные расценки «существенно выше», чем у других русскоязычных каналов, вещающих за рубежом. При этом недостатка в рекламодателях она не испытывает. Эксперты считают, что секрет прост: реклама на международном телеканале может продаваться в нагрузку к рекламе на «Первом» федеральном.

О том, что российские туристы — аудитория привлекательная, казалось бы, свидетельствует и тот факт, что в мае 2008 года телевидением для отдыхающих занялось ВАО «Интурист». Старейший отечественный туроператор запустил интернет-вещание «Международного канала путешествий» (ITC). В будущем он должен войти в пакет программ «Стрим-ТВ» оператора «Комстар-директ». Последний, так же как и «Интурист», принадлежит АФК «Система». «Для „Интуриста“ это скорее маркетинговый ход», — утверждает **Роман Рыбаков**, руководитель отдела рекламы Tez Tour, другого крупного российского туроператора.

Однако для создателей «Сарафан-ТВ» этот канал — не рекламный инструмент по раскрутке основного бизнеса, а самостоятельный проект. Проблема в том, что за спиной у молодого телеканала нет ни мощного брэнда, ни сильного оператора. И в отличие от представителей СМИ рекламодатели не пришли в восторг от оригинальной концепции.

Волонтеры от туризма

В ИЮНЕ в аэропорту Антальи появились билборды на русском языке, которые призывают туристов проявлять инициативу и просить на ресепшне отеля включить телеканал «Сарафан». Сигнал, идущий через спутник Hot Bird-6, открытый, поэтому при желании поймать его можно, не имея соответствующего договора

с телеканалом. Таким образом, в «Сарафан-ТВ» рассчитывают, что в будущем им будет проще договариваться с отелями об оформлении официальных отношений. Вот только сейчас невозможно сказать, сколько туристов обратились на ресепшн и сколько гостиниц пошли им навстречу. Сотрудники «Сарафан-ТВ» просто физически не в состоянии проконтролировать свыше тысячи турецких отелей. Между тем рекламодателей интересуют конкретные цифры по аудитории.

«Нам было бы интересно рекламироваться на русскоязычном канале за пределами России только в том случае, если у него подтвержденный большой охват аудитории и если мы точно уверены, что наш продукт доступен потенциальным покупателям в данной стране», — говорит заместитель директора по корпоративным связям и информации компании «Балтика» **Алексей Кедрин**. Официально подтвержденные достижения «Сарафан-ТВ» за рубежом довольно скромные: договоры о трансляции канала заключены с 79 отелями в Турции.

Активизировать процесс компания пыталась с помощью туроператоров. Подобным образом опять-таки поступает тот же «Первый канал. Всемирная сеть», сотрудничающий с Tez Tour. «Нам это нетрудно», — утверждает Роман Рыбаков. — Мы через наши принимающие офисы обращаемся к отельерам с просьбой включить для российских туристов привыч-

НОУ-ХАУ

Международный туристический телеканал «Сарафан-ТВ»:

- позиционируется как первый телеканал для российских туристов за рубежом;
- обратился за помощью к туроператорам, чтобы закрепиться в популярных среди россиян отелях;
- собирается войти в пакеты крупнейших российских операторов неэфирного телевидения;
- планирует предложить рынку оригинальный западный контент и пакет собственных программ.



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Андрей Глоба уверен, что договориться можно с любым оператором платного ТВ, было бы желание

ный им канал, если такового еще нет в отеле. И примерно в 90% случаев нам идут навстречу». Tez Tour носит статус партнера «Первого канала», и большая часть его рекламной активности приходится именно на эфир этого телеканала. Какие именно предпочтения получает туроператор, Рыбаков не уточняет.

«Сарафан-ТВ» решил привлекать потенциальных партнеров-туроператоров возможностью рекламироваться на льготных условиях. Но продвигать телеканал пока не стал ни один из крупных туроператоров. Договориться о партнерстве удалось с фирмой «Альп-тур» — игроком третьего эшелона. Правда, Ревзон утверждает, что менеджеры крупных турфирм все-таки сотрудничают с ними на «волонтерских» основаниях — за скромное личное вознаграждение.

Параллельно «Сарафан» стал искать подходы к зарубежным операторам кабельных каналов. Например, через содействие министерства по туризму Кипра он бесплатно вошел в пакет крупнейшего кабельного оператора на острове — компании PrimeTel — и таким образом добавил в свою копилку около 50 тыс. русскоговорящих зрителей. С весны 2008 года сиг-

нал «Сарафана» стал транслироваться со второго спутника Intelsat 12, попав в пакет каналов компании Russian TV Times (RTVT), у которой примерно 100 тыс. абонентов. Вскоре стратегия международного туристического канала «расширилась» настолько, что он стал вещать и на территории России.

Назад в Россию

«НЕКОТОРЫЕ кабельные операторы сами подтолкнули нас к сотрудничеству», — утверждает Андрей Глоба. — Игроки регионального рынка кабельного телевидения поймали наш открытый сигнал и стали звонить, чтобы узнать, на каких условиях они могут ретранслировать наш канал». Сейчас условия те же, что и для зарубежных партнеров, — доступ к каналу бесплатный. Канал просит лишь заключить договор, хотя рычагов давления на операторов у него нет.

У «Сарафан-ТВ» были веские основания обратиться к России. Эта поляна значительно шире. По данным iKS-Consulting, аудитория незфирных (кабельных или спутниковых) телеканалов составляет около 16 млн абонентов. Ежегодно она растет на 11–12%. Таким образом, всего

РЫНОК

РЫНОК ПЛАТНОГО (кабельного или спутникового) телевидения в России пока небольшой. По данным iKS-Consulting, число абонентов платного ТВ составляет 16 млн. В первом квартале 2008 года рынок продемонстрировал рост на 11% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. За первые шесть месяцев 2008-го на абонентской плате операторы заработали \$450 млн. Доходы от рекламы значительно скромнее: по данным «Газпром-медиа», их совокупный объем по итогам 2007 года составил всего \$25 млн. Эксперты ожидают, что в этом году доходы вырастут на 30%.

Среди крупнейших операторов платного ТВ, согласно iKS-Consulting, — компания «Национальная медиагруппа» с долей 30% по числу абонентов, «Система масс-медиа», входящая в АФК «Система» (13%), «Ренова-медиа» и «Мультирегион» (по 5%).

По данным исследования TNS Gallup Media, проведенного в сентябре-октябре 2007 года в российских городах с населением от 10 тыс. жителей, в тройку самых популярных незфирных телеканалов по количеству зрителей вошли Discovery Channel (11,9%), Animal Planet (10,2%) и TV 1000 (9,9%).

за несколько месяцев аудитория «Сарафан-ТВ» подскочила до 3 млн человек, или около 1 млн абонентов (см. график на стр. 23). Эта цифра подтверждена договорами с операторами кабельных сетей. Правда, ее репрезентативность у рекламодателей все равно вызывает сомнения. «Далеко не факт, что все абоненты операторов кабельного ТВ, с которыми у „Сарафана“ заключен договор, смотрят именно этот канал», — считает аналитик ING Bank Юлия Гордеева. Возможно, более достоверная картина появится осенью, когда исследовательская компания TNS Gallup Media включит «Сарафан-ТВ» в свою панель.

Пока из значимых рекламодателей молодому телеканалу удалось привлечь Hagley-Davidson, Green Hill (производителя спортивной экипировки для восточных единоборств и бокса), несколько яхт-клубов. Стоимость минуты колеблется от \$200 до \$400. На час вещания у «Сарафан-ТВ» приходится три минуты рекламы в прайм-тайме. В некоторые часы рекламы нет вообще. С другой стороны, лучше и быть не могло.

На самом деле незфирное телевидение, к которому относится и «Сарафан-ТВ»,

«От старых советских фильмов тошнит уже всех. Хотя это и считается 100-процентным контентом, который все будут смотреть. Но сыграть на этой фишке и заинтересовать операторов платного ТВ сложно»

традиционно живет не на рекламные бюджеты. Так, по словам **Артура Вашлаева**, представителя компании «Газпром-медиа», средняя стоимость 30-секундного ролика на федеральном канале НТВ составляет 90 тыс. руб., а стоимость минуты на спортивных каналах «НТВ-плюс» — лишь 20 тыс. руб. И это еще очень хороший показатель. На одном из самых «дорогих» импортных каналов — Discovery Channel — минута рекламы без НДС в конце 2007 года стоила 15 тыс. руб. По данным «Газпром-медиа», весь объем рекламы, привлеченный отечественными неэфирными каналами в 2007-м, составил всего \$25 млн — мизер по сравнению с совокупным объемом телевизионной рекламы, который достиг \$4,4 млрд. Зарабатывают кабельные и спутниковые телеканалы в основном на другом, поэтому изначальный расчет «Сарафана» оказался не совсем правильным.

Нетрадиционные доходы

ГЛАВНЫЙ источник дохода телеканалов — продажа прав трансляции кабельным операторам. Попытавшись зарабатывать только на рекламе, теперь «Сарафан-

ТВ» собирается пойти этим более традиционным для отрасли путем. В конце 2008-го — начале 2009 года компания планирует закрыть сигнал и передавать его на платной основе. Правда, это палка о двух концах.

С одной стороны, за право трансляции в среднем операторы готовы платить телеканалам из расчета 6–12 центов в месяц за абонента. При такой калькуляции, например, то же «НТВ-плюс», чья аудитория приближается к 800 тыс. абонентов и с которым «Сарафан-ТВ» ведет переговоры, может выплачивать по \$0,6–1,1 млн в год. С другой стороны, как и крупные ритейлеры, заметные операторы телевизионного рынка продают доступ к своим пакетам. По экспертным оценкам, в Петербурге цена «входного билета» составляет \$5 за абонента, в Москве достигает \$15. Несложно посчитать: на то чтобы отбить входные сборы, телеканалу потребуется лет десять. Для популярных каналов делаются поблажки: их пускают бесплатно или по крайней мере на льготных условиях. Для этого каналу нужно выделиться из массы собратьев: в общей сложности сегодня на российском рынке вещают око-

ло 200 неэфирных компаний. «От старых советских фильмов тошнит уже всех, — убеждена аналитик агентства ACM-Consulting **Елена Саяпина**. — Хотя это и считается 100-процентным контентом, который все будут смотреть. Но сыграть на этой фишке и заинтересовать операторов платного ТВ сложно».

Пока контент «Сарафана» состоит как раз из советской кинематографической классики, мультфильмов и юмористических и развлекательных программ вроде «Городок» и «Вокруг света». Благо, прокатчики, как правило, продают такие передачи недорого — около \$500 за показ. До того как переходить на закрытый доступ, Дмитрий Ревзон собирается усилить контент за счет передач собственного производства и оригинальных западных программ о туризме, природе и истории, которых еще нет на российском телевидении.

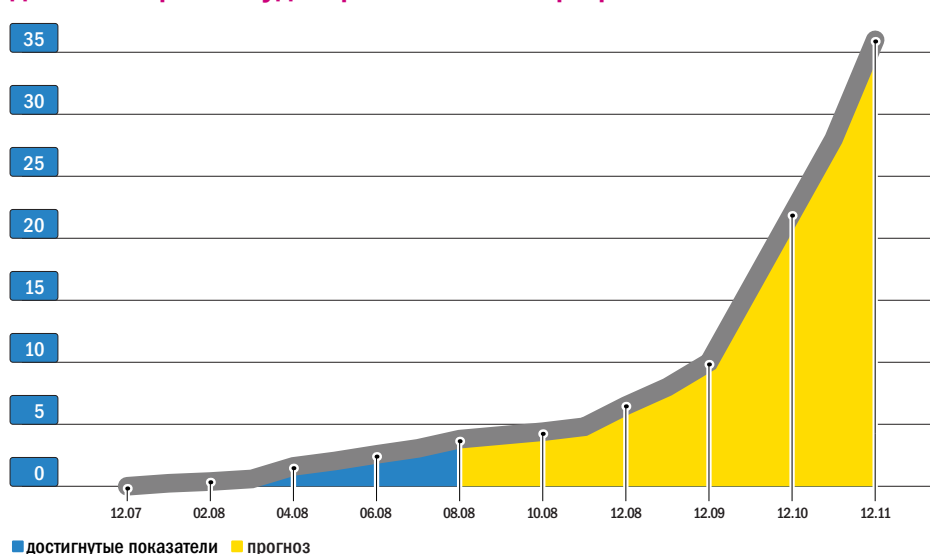
Сегодня в эфире «Сарафан-ТВ» две авторские программы: «Будка комментатора», посвященная спорту и спортивному закулису, и «Взрослым о детях». К началу 2009 года канал надеется запустить десять оригинальных программ в еженедельном режиме. В среднем создание одной передачи в компании оценивают в \$10 тыс. Всего из предполагаемых \$40 млн инвестиций на контент уйдет \$13 млн.

Оставшиеся \$27 млн должны пойти на техническую модернизацию и расширение географического охвата (компания планирует распространить вещание на территорию Сибири, стран Азии, Африки и Австралии), а также на «входные билеты» операторам. «При определенном экономическом резоне мы готовы заплатить за включение в крупнейшие кабельные сети», — не скрывает Дмитрий Ревзон.

Благодаря этим мерам к 2011 году телеканал рассчитывает набрать 36 млн зрителей и выйти на полную окупаемость. Верится в это, правда, с трудом. Если инвесторы действительно готовы в течение ближайших двух лет пожертвовать на проект \$40 млн, а окупить эти вложения за три, получается, что возвращать основную массу средств придется всего за один год. Каким образом, так до конца и неясно. Тем более с учетом того, что даже после закрытия сигнала «Сарафан-ТВ» собирается выдавать ряду операторов карточки для бесплатного доступа. Пока сигнал бесплатный, «Сарафан» в Африке смотрят. Но стоит попросить деньги — могут и перестать. **СФ**

Светлое будущее

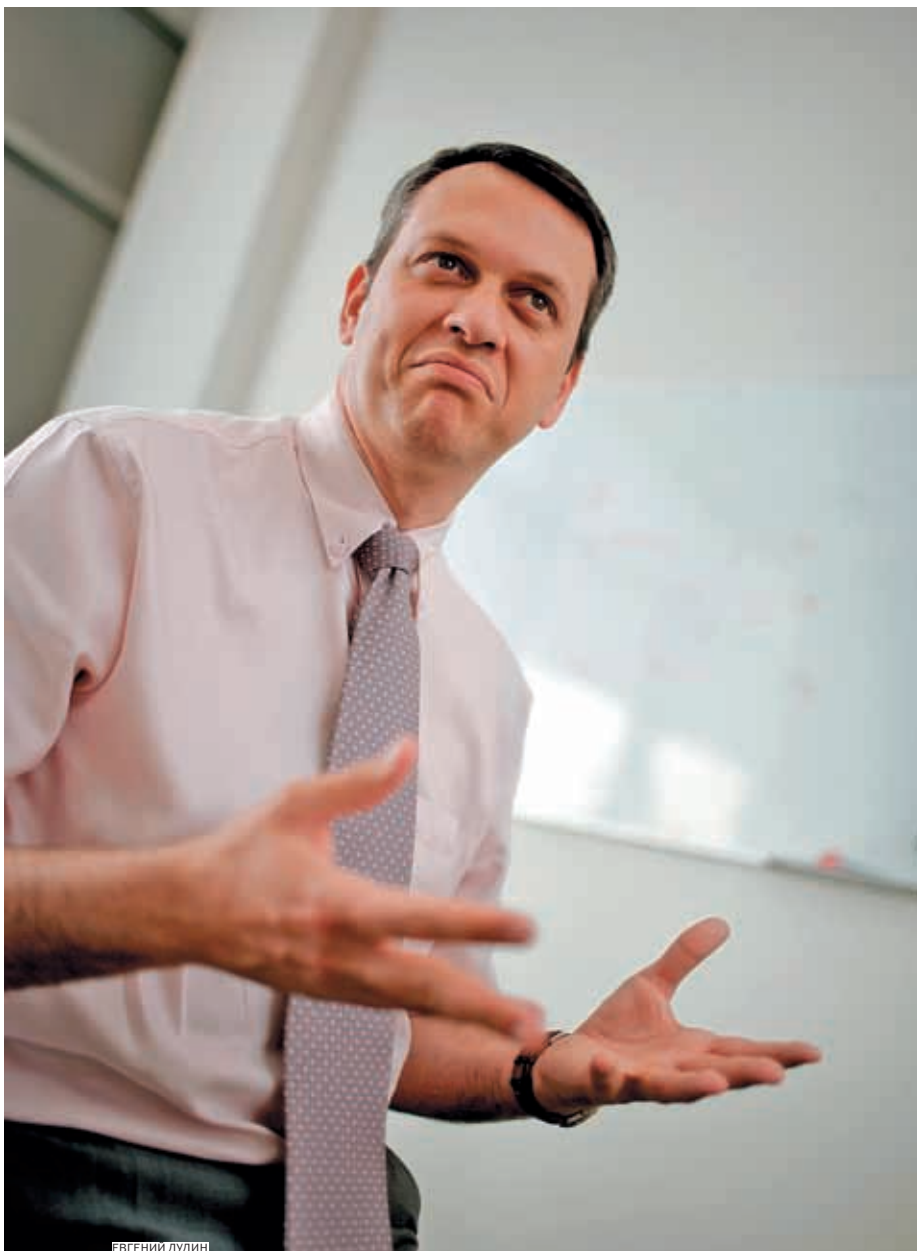
динамика роста аудитории канала «Сарафан-ТВ»



Источник: ЗАО «Телекомпания „Русское туристическое телевидение“»

КУПИВ СКАНДИНАВСКУЮ MAHIT GROUP, ФРАНЦУЗСКАЯ ГРУППА SAINT-GOBAIN СТАЛА МИРОВЫМ ЛИДЕРОМ СРЕДИ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ СТРОИТЕЛЬНЫХ СМЕСЕЙ. В РОССИИ ЖЕ ЕЙ ПРЕДСТОИТ ИСПРАВЛЯТЬ ОШИБКУ, КОТОРУЮ ДОПУСТИЛА В СВОЕ ВРЕМЯ MAHIT. текст: **ДЕНИС ТЫКУЛОВ**

Поздний старт



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

«Секрет фирмы», — улыбается **Тьерри Фурньер**. Генеральный директор компании «Сен-Гобен строительная продукция» (российского подразделения группы Saint-Gobain) шутит. Причем настолько входит во вкус, что частенько повторяет название журнала, отвечая на вопросы о планах компании.

Не секрет, однако, то, что весной 2008 года Saint-Gobain купила скандинавского производителя сухих строительных смесей (ССС) Mahit Group. Выложив 2,1 млрд евро, французы в мировом масштабе увеличили «смесительное» направление своего бизнеса вдвое, добившись первенства, например, в Германии и в странах Скандинавии.

Не секрет также, что, хотя Фурньер предпочитает отшучиваться, виды у Saint-Gobain на Россию серьезные. Вдобавок к имеющимся двум заводам по выпуску СССР в течение пяти лет группа собирается открыть здесь еще три.

Пока состояние дел Фурньера, похоже, не радует. По крайней мере, стоит заговорить о дне нынешнем, шутливое настроение топ-менеджера улетучивается. Он делает недовольную мину, «завязывает» руки на груди узлом, а взгляд его уплывает на потолок. После минуты полного молчания он наконец берет ручку и рисует кружок, затем вписывает в него 10% и делит его на две неравные части: к маленькой подписывает Weber 0,5%, к большой — Mahit 9,5%.

Weber — это бренд строительных смесей, изначально принадлежавший концерну Saint-Gobain, и на российском рынке явно неприметный. Позиции приобретенной недавно Mahit и ее торговой марки Vetoni

Положение Saint-Gobain на российском рынке строительных смесей пока не вселяет в Тьерри Фурньера оптимизма

«Поставить в заброшенном коровнике бетономешалку, приставить к ней десяток „талибов” и делать 200–300 тонн в месяц. Таких производителей тоже достаточно»

значительно сильнее, но не настолько, насколько могли бы быть, считают участники рынка. По данным Союза производителей сухих строительных смесей (СПССС), суммарный объем рынка за 2007 год с учетом импорта составил 5,2 млн тонн, из которых на продукцию Maxit пришлось 280 тыс. тонн, то есть не 9,5%, а только 5,4%. С такими результатами компания находится за бортом тройки лидеров (см. диаграмму на стр. 26). Между тем в свое время отечественный рынок высококачественных ССС начинался именно с Vetonit.

Гнутся шведы

СМЕСИ VETONIT, главным образом сухие шпаклевки и наливные полы, импортировались еще во времена Советского Союза. Правда, купить их было очень сложно, и пользовались ими строители, работающие на объектах, возводимых для партийной элиты. Но с 1992 года Vetonit появился в свободной продаже. Остальные западные производители ССС вышли на рынок несколько позже. В результате в России название Vetonit стало именем нарицательным — синонимом словосочетания «сухая смесь».

Впервые эта ассоциация была поставлена под сомнение после дефолта 1998 года, когда из-за упавшего рубля импорт продукции в Россию стал невыгодным. «Ситуация способствовала формированию пула отечественных производителей», — вспоминает управляющий СПССС Евгений Беляев. Тем более порог вхождения в бизнес был невелик. «Поставить в заброшенном коровнике бетономешалку, приставить к ней десяток „талибов” и делать 200–300 тонн в месяц. Таких производителей тоже достаточно», — добавляет эксперт.

Сегодня на отечественном рынке строительных смесей работает около 250 компаний. Как правило, это небольшие игроки, выпускающие по 1–2 тыс. тонн в год. Впрочем, российские компании Unis и «Старатели» за 15 лет настолько выросли, что обогнали Maxit по объемам продаж. Уступил пионер рынка и немецкому производителю — компании Knauf. На пятки ему наступает корпорация Henkel — еще один немец.

Причина проста. Свои «бетономешалки» все участники рынка предпочитали устанавливать в России. Knauf изначально пришел с программой строительства 14 заводов, половина из которых суммарной мощностью 800–850 тыс. тонн в год уже работает. Henkel, появившаяся значительно позже Maxit (в начале 2000-х), успел открыть в России два предприятия, каждое мощностью более 100 тыс. тонн в год. «Если на локальном рынке большое предложение сырья, например цемента, который необходим для производства продукта, то локальное производство скорее всего будет более экономичным», — рассуждает менеджер по маркетингу компании Henkel Bautechnik Кристина Азарова. — В целом для рынка сухих строительных смесей доля продуктов, которые дешевле производить внутри страны, очень существенна.

Maxit же долгое время держалась за импорт.

Песок сквозь пальцы

В 2005 ГОДУ Maxit наконец открыла предприятие мощностью 100 тыс. тонн в Арзамасе (Нижегородская область). Однако основные поставки в Россию осуществлялись с двух заводов в Финляндии. «В России себестоимость производства примерно на 20% выше, чем в Финляндии», — объясняет свою позицию директор по производству Maxit Андрей Адамкович. Для справки: себестоимость мешка ССС весом 25–30 кг, произведенного в России, составляет в среднем 300–400 руб. Дороговизну Адамкович объясняет тем, что помимо собственно завода (по оценкам СПССС, создание производственной площадки обойдется сегодня в 4–5 млн евро) для полноценного производства необходимо организовать дополнительную инфраструктуру: ремонтные бригады, сушильный цех для песка и многое другое. Вспомогательные активы становятся рентабельными, когда обслуживают пул из примерно пяти-семи заводов.

«Чтобы перенести производство в Россию, нужно провести много всяких тестов, ведь существует большая опасность снижения качества продукции», — добавляет Тьерри Фурньер. Речь здесь идет о те-

ДОСЬЕ

КОМПАНИЯ SAINT-GOBAIN создана во Франции в 1665 году как королевская зеркальная мануфактура. Продукция компании поставлялась в Версальский дворец. Следующие несколько веков бизнес Saint-Gobain строился вокруг производства стекла: зеркала, техническое стекло, автомобильные фары и др. С середины 1990-х направленность группы кардинально изменилась. Сегодня бывшая зеркальная мануфактура на 70% ориентирована на производство и продажу стройматериалов: сайдинга, труб, гипсокартона, теплоизоляции и сухих строительных смесей. За 10–15 лет ей удалось стать одним из мировых лидеров производства стройматериалов, главным образом за счет сделок M&A. Только в 2007 году Saint-Gobain приобрела около 70 фирм. Сегодня в группу входят 1,4 тыс. компаний из 57 стран мира. Продажи Saint-Gobain по итогам 2007 года достигли 43,4 млрд евро, а чистая прибыль — 2,1 млрд евро.

НОУ-ХАУ

Группа компаний Saint-Gobain:

- купила бизнес сухих строительных смесей двух конкурентов — компании Emfi (одноименная торговая марка) и Maxit Group (бренд Vetonit);
- ликвидировала марку Emfi, но сохранила более известную Vetonit;
- планирует построить в России три завода, уменьшив тем самым издержки на логистику.

РЫНОК

РОССИЙСКИЙ РЫНОК СУХИХ СТРОИТЕЛЬНЫХ СМЕСЕЙ (ССС) начал формироваться после 1998 года. Дефолт способствовал активизации отечественной промышленности. Начиная с 2000 года рынок ССС ежегодно прирастает на 25–30%. По итогам 2007-го его объем составил 5,2 млн тонн, или примерно \$1,5 млрд в денежном выражении.

Сегодня в России функционирует около 250 производителей ССС. Правда, большинство из них выпускает не более 1–2 тыс. тонн продукции в год, распространяя их в пределах одного региона. В общероссийском масштабе работает не больше 15 компаний, а основной тон задает первая пятерка игроков, на долю которых приходится свыше 50% от всего объема рынка.

В России присутствует примерно 25 зарубежных производителей. При этом большинство ССС под иностранными брендами выпускаются на территории нашей страны. На импорт приходится всего 8–10%. В 2007 году было завезено 440 тыс. тонн продукции.

Строители консервативны. До сих пор многие из них называют все импортные штукатурки «кнауф», а шпаклевки — «ветонит»

стировании технических характеристик песка, который является основным ингредиентом строительных смесей (на 95% они состоят из кварцевого песка и цемента). Maхit не спешила с тестами и завозил в Россию смеси из проверенного финского песка. Вез в основном фурами грузоподъемностью 15–20 тонн (500–600 мешков). «Учитывая вес и небольшую цену продукции, доставка в Россию может повысить ее стоимость на 40–50%», — оценивает генеральный директор компании Polyfloor **Владислав Кашин**.

Действительно, экономя на инфраструктуре, Maхit существенно теряет на логистике. Наиболее близкий ему по ассортиментному ряду (сухие шпаклевки и наливные полы) конкурент в России — компания «Старатели». «В среднем продукция „Старателей“ дешевле на треть, а по качеству практически не отличается», — рассказал представитель торговой компании «Абразив строй», куда журналист **СФ** позвонил под видом покупателя.

Проверенный сценарий
ПОСЛЕ СДЕЛКИ с Saint-Gobain ситуация должна измениться. На российском рынке CCC французский концерн появился относительно недавно. В 2005 году он поглотил своего соотечественника компанию Emfi, и в числе активов конкурента получил завод в Подольске. Мощность предприятия была более чем скромной — всего 6 тыс. тонн в год. Сейчас на нем выпускается продукция под брендом Weber (в отличие от

Vetonit марку Emfi новый акционер решил ликвидировать, поскольку она была не такой известной и ее продуктовая линейка похожа на Weber: основу составляют фасадная штукатурка и клеи для плитки). Однако сухими смесями история Saint-Gobain в России не исчерпывается.

Еще в 1993 году компания стала поставлять в нашу страну стекловату Isover из Финляндии, Швеции и Польши, а в 2002-м запустила свое производство в подмосковном Егорьевске. Сегодня мощность предприятия составляет около 40 тыс. тонн стекловаты. В результате 97% этой продукции сегодня Saint-Gobain производит внутри страны и лишь 3% импортирует. При этом согласно данным исследовательского агентства Discovery Research Group, с долей 19% Saint-Gobain Isover является лидером сегмента стекловаты. Второе и третье места с большим отставанием занимают компании URSA (10%) и Rockwool (8%).

Похожий сценарий Saint-Gobain собирается повторить и со строительными смесями. Пока около 90% их концерн завозит с европейских заводов. Однако в течение трех лет соотношение импорта и локального производства должно измениться. За пять лет Saint-Gobain планирует открыть в России еще три завода. По словам Тьерри Фурньера, площадки под них уже найдены. «От импорта мы отказываться не собираемся», — замечает Фурньер. — Но когда запланированные предприятия начнут работать, поставки из Финляндии

„заморозятся“ на отметке 200–250 тыс. тонн». Это менее 0,5% от объема рынка.

В последние семь лет производство строительных смесей в России, по данным СПССС, растет не менее чем на 25% в год. Например, прирост за 2007-й составил примерно 35% (объем производства 4,8 млн тонн против 3,6 млн в 2006 году). «В будущем при спокойном развитии макроэкономической ситуации темпы роста будут на уровне 25–30%, а при благоприятном превысят этот порог», — уверен Евгений Беляев. Исходя из этих данных, через три года объем российского рынка CCC может вырасти более чем вдвое. Таким образом, только чтобы сохранить имеющуюся рыночную долю и «заморозить импорт», Saint-Gobain потребует произвести в России 300–350 тыс. тонн CCC в год.

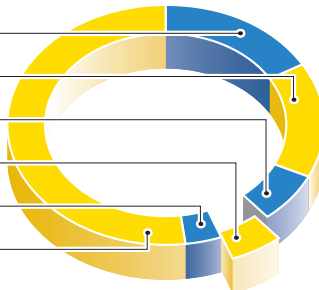
Консерваторы с мастерком

НЕЛЬЗЯ СКАЗАТЬ, что нынешняя стратегия Saint-Gobain блещет оригинальностью. В стране наблюдается нашествие западных игроков. В Воловском районе Ленинградской области австрийская Baumit строит свой первый завод мощностью 75 тыс. тонн в год. Третья в Европе по объемам производства цементно-песчаных смесей компания Kreisel собирается в ближайшее время открыть пять заводов. Два завода в планах у Henkel. «В Европе бум строительства уже давно прошел, а в России существует дефицит жилья, и объем потребления стройматериалов будет расти», — говорит директор департамента строительного консалтинга «НЭО центр» **Мария Жданова**. Сегодня потребление CCC на душу населения, например, в Германии составляет 30 кг в год, во Франции и Польше — 20 кг, тогда как в России этот показатель — 2–3 кг в год.

Перед остальными у Saint-Gobain остается лишь одно преимущество. «Несмотря на чрезмерно осторожное поведение Maхit на российском рынке, нельзя забывать то, что компания пришла в нашу страну первой», — рассуждает генеральный директор Агентства строительной информации **Евгений Ботка**. — А строители люди консервативные: компании, которые запустили свое производство в России пять-шесть лет назад, тот же Henkel, лишь в последнее время смогли загрузить его в полном объеме». До сих пор многие строители называют все импортные штукатурки «кнауф», а шпаклевки — «ветонит». Но привычки имеют свойство меняться. И тогда Фурньеру будет уже не до шуток. **СФ**

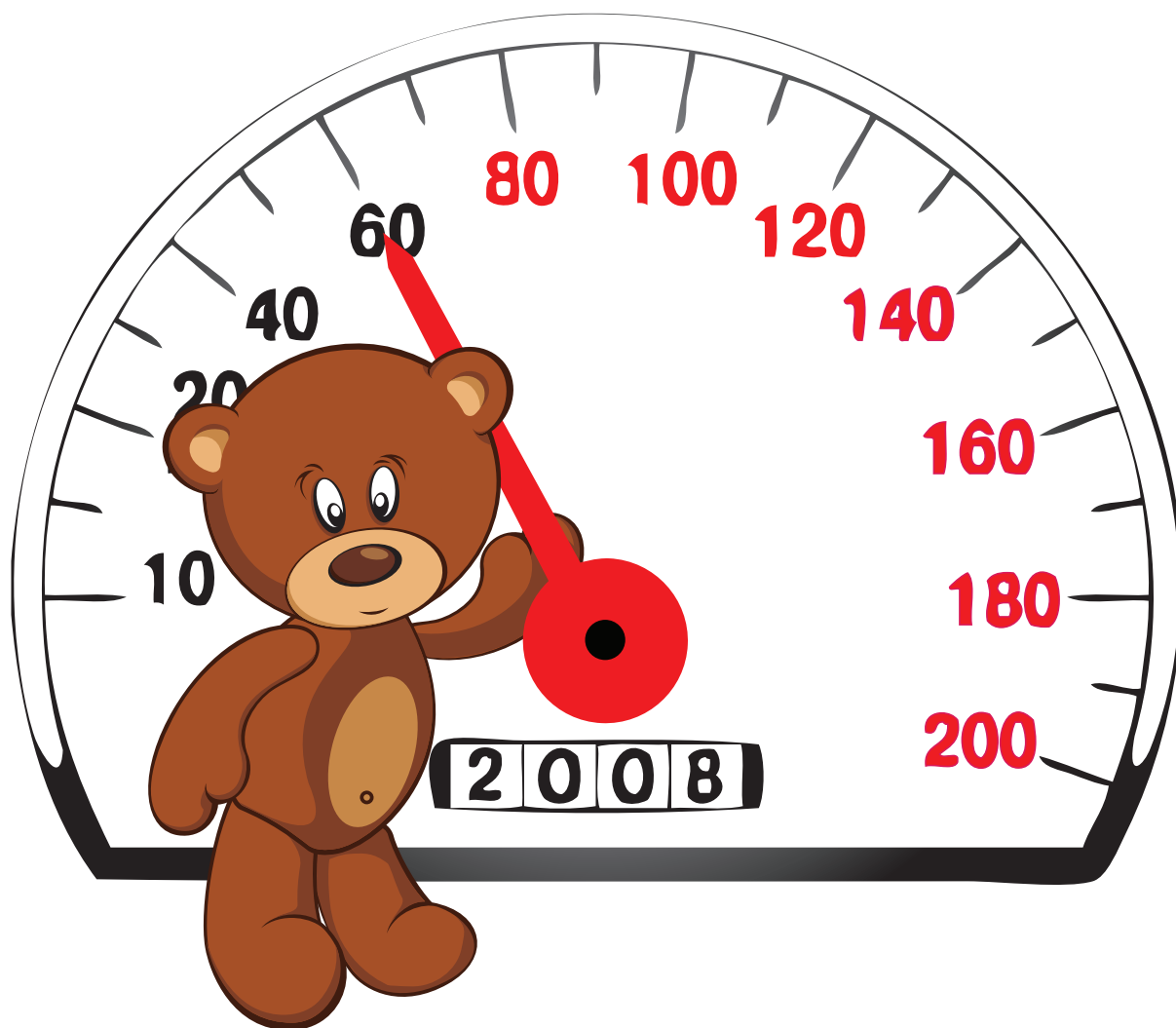
Песок, цемент и маркетинг доли крупнейших игроков рынка сухих строительных смесей*

16,6	Кнауф (865 тыс. т)
15,5	Unis (700 тыс. т)
6,8	«Старатели» (355 тыс. т)
5,4	Maxit Group (280 тыс. т, включая импорт)
3,7	Henkel Bautechnik (190 тыс. т)
52	Другие



* по итогам 2007 года; суммарный объем производства (с учетом импорта) составил 5,2 млн т

Источник: расчеты «Секрета фирмы» с использованием данных Союза производителей сухих строительных смесей



БЕРЕГИТЕ СЕБЯ!

СОБЛЮДАЙТЕ СКОРОСТНОЙ РЕЖИМ

www.pravdd.ru

СПОНСОР ИНФОРМАЦИОННОЙ ПРОГРАММЫ*

РУССКАЯ СТРАХОВАЯ КОМПАНИЯ

www.rsk.ru

ОАО "Русская страховая компания" Лицензия ФССН С № 0968 77

(495) 777-55-66



конкуренция

ТОЧКИ РОСТА

сделка → с36

К концу года Россия станет второй в Европе после Германии виртуальной державой — во всяком случае, по количеству «подданных». Отечественные интернет-холдинги в спешном порядке решают, как заработать на стремительно пополняющих интернет-сообщества россиянах.

Смысла.net

текст:

владислав коваленко

В переговорную входит Жан Рено в малиновых штанах и цветастой рубашке навывпуск.

— Аркадий Морейнис, — представляется он, пожимая руку. Потом откидывается в кресле и оглядывается по сторонам: — Что, может, коньячку?

До коньячка дело не доходит, но директор по разработке и развитию проектов «Рамблер медиа» и без того выглядит довольным. Шутка ли — три недели назад «Рамблер» выкупил у Аркадия Морейниса 49% его детища — известного товарного «навигатора» Price.ru (51% Морейнис продал Rambler еще в 2006 году). Сумму сделки Морейнис не раскрывает (по оценкам, она может составлять \$17 млн).

Правда, для коньяка есть и грустный повод. Первого русского поисковика — Rambler — скоро не станет. По крайней мере, в привычном виде.

Ну, будем.

По ком звонит колокол

В БЛИЖАЙШЕМ БУДУЩЕМ на главной странице Rambler появится поисковая строка Google. Выглядит все это как капитуляция. В самом деле, к середине 2008 года поисковик Rambler безнадежно отстал от «Яндекса» и пропустил вперед американцев. Но если хоронить Rambler и имеет смысл, то только потому, что осенью, уверяет Морейнис, мы увидим новый портал.

Сейчас Rambler — портал закрытый. «Всех впускать, никого не выпускать» — так формулирует философию закрытого портала Морейнис. Все бросились покупать автомобили? Закрытый портал заводит страницу «Автомобили» и сам генерирует для этой страницы контент. Все увлеклись социальными сетями? Сделаем себе свою.

Открытый тоже заводит страницу «Автомобили», но не нанимает редакцию, а размещает на ней ссылки на сайты про авто. Новый Rambler планирует открыться к осени.

Самый яркий пример новой стратегии, по словам Морейниса, сервис «Рамблер. Друзья». Это некая смесь блога и социальной сети. Но необычного блога и необычной сети. Как правило, блогерский сервис — это замкнутый проект, в котором, например, в «друзья» можно зачислить только зарегистрированных пользователей. У Rambler другая история. Пользователь может зарегистрироваться в «Друзьях» и собрать на своей странице, скажем, блог ЖЖ и включить в «друзья» пользователей LiveInternet.ru, да еще добавить фотографии



на Flickr, видеофайлы с RuTube, письма с Mail.ru и Gmail.com.

А что же с поисковиком? Теперь у Rambler будет два типа поиска: обычный — и вертикальный, когда конкретные слова ищутся на специально отобранных сайтах и по закрытым для обычного поисковика базам данных. Но, пустив к себе Google, Rambler теперь будет делиться с ним доходами от поисковой рекламы (как именно будут распределяться доходы, компании не раскрывают).

В отличие от Rambler на Mail.ru сразу поняли, что поиск не самый сильный их конек. И в январе 2006 года поставили у себя «движок» «Яндекса».

— С точки зрения охвата аудитории наиболее быстрорастущими и перспективными сервисами являются коммуникационные, — уверена **Анна Артамонова**, директор Mail.ru по маркетингу и PR. — Это наш основной конек: почта, знакомства, блоги, мессенджер. Главное — завоевать как можно большую аудиторию. А уж способы ее монетизации найдутся.

Но основные деньги Mail.ru зарабатывает как рекламная площадка, и в первую очередь как почтовая рекламная площадка. Поскольку текст писем компания не анализирует, контекстная реклама, когда тема объявления соответствует теме письма, для нее не подходит. 68% доходов Mail.ru получает от обычной баннерной рекламы. Но большую ставку компания делает на относительно новую интернетовскую фишку — поведенческий таргетинг.

— Вот не знаю, почему мне сейчас показывают объявление про шайбы, — удивляется Анна Артамонова, заходя в личный почтовый ящик. — Вчера еще показывали про люстры. Я как раз ремонтом занимаюсь, и недавно провела довольно много времени на сайтах про освещение.

Поведенческий таргетинг — это такое «всевидящее око Саурана». Система, которая анализирует, какие сайты посещает пользователь (записи об этих визитах какое-то время хранятся в его компьютере), и впоследствии показывает ему рекламные объявления, близкие этим сайтам по тематике. Но сайт, на котором пользователь видит эту рекламу, и который, соответственно, зарабатывает на ней, может быть уже совсем другим. Например, это может быть новостной сервис. Или почтовый. Такие технологии уже применяет «Яндекс» или тот же «Бегун».

Недавно африканский интернет-холдинг Naspers, владеющий третью компании Mail.ru, открыл некоторые данные из финансовой отчетности российского портала. В 2007 году выручка Mail.ru составила \$55,8 млн, при этом EBITDA — \$36 млн. Несложный арифметический

12,9 млн

ПЕРЕХОДОВ С «ЯНДЕКСА» В СУТКИ В СРЕДНЕМ СОВЕРШАЛИ РОССИЙСКИЕ ПОЛЬЗОВАТЕЛИ интернета в течение последних трех месяцев. У Google соответствующий показатель составил 9,6 млн переходов, у Rambler — всего 3,6 млн

расчет дает нам фантастическую рентабельность по EBITDA: 64,5%, в шесть раз больше рамблеровской.

Пока Mail.ru планирует зарабатывать на общении, а Rambler — в том числе и на популярности Mail.ru, в самой монетизированной на сегодняшнюю день области Рунета — поисковой — осталось по большому счету два бойца: «Яндекс» и Google.

Иногда лучше покупать

— ЗНАЕТЕ, как у нас в МФТИ называли квадратные уравнения? Это уравнение, длина которого равна его высоте.

Перед святой святых своей компании, ссылочным ранжированием, генеральный директор российского представительства Google **Владимир Долгов** испытывает священный ужас. Однажды ему показали книгу на 400 страниц об этом

1996, сентябрь

Программисты Сергей Лысаков и Дмитрий Крюков создали поисковик Rambler.ru

1997, сентябрь

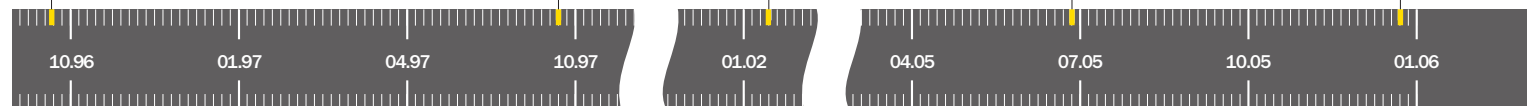
Аркадий Волож и Илья Сегалович запустили Yandex.ru

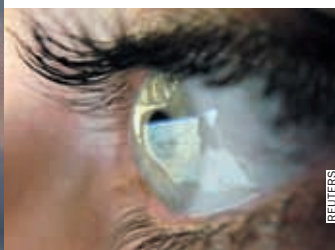
2002, январь

Бывший сотрудник SpyLog Андрей Андреев создал компанию «Бегун»

2005, июнь

Столько выручила компания «Рамблер медиа» в результате IPO на AIM (альтернативная площадка Лондонской фондовой биржи)





Основной заработок Google делает на контекстной рекламе. То есть помимо поисковика американская корпорация — это рекламное агентство, которое договаривается с сайтами-партнерами о размещении на них рекламных объявлений согласно тематике этих сайтов. Если посетитель сайта кликает по рекламному объявлению и попадает на сайт рекламодателя, Google берет за это с рекламодателя деньги и перечисляет их часть сайту-партнеру.

— Да, сейчас мы платим партнерам деньги почтовым переводом, — признается Владимир Долгов. — В другой стране кому такое Расскажи, не поверят.

Не поверят, потому что во всех странах высокотехнологичный Google пересылает деньги партнерам с помощью чеков. Партнер получает чек, идет в любой банк и обналичивает его.

— В России такой номер не проходит, — вздыхает Долгов. — Все договоры российские сайты-партнеры заключают напрямую с Google Inc. Наши банки долго рассматривают американский чек — дескать, что это за бумажка такая, потом заставляют клиента заполнять кучу бумаг, а потом... отправляют чек обратно в Америку — чтобы партнерский банк Google подтвердил, что это действительно его чек. В итоге наши клиенты получали деньги через три месяца. А по почте — за пять дней. Работать по безналу сложнее — отдельная история с валютными счетами, дополнительное общение с налоговой.

Соединившись с гугловским поисковым алгоритмом и гугловским брэндом, русская морфология сотворила в итоге то, что должна была сотворить: Google начал помаленьку отъедать аудиторию у «Яндекса» и «Рамблера».

— Когда мы пришли в Россию, на нас приходилось 6–8% поисковых запросов, а сейчас порядка 30%, — хвастается Долгов.

28,1 млн человек
В РОССИИ, ПО ДАННЫМ ФОНДА «ОБЩЕСТВЕННОЕ МНЕНИЕ», являлись пользователями интернета зимой 2007–2008 годов (пользовались интернетом хотя бы один раз за последние полгода)

\$210 млн
ЗАРАБОТАЛИ САЙТЫ РУНЕТА в 2007 году на контекстной рекламе, согласно данным компании «Бегун». Это на 90% больше, чем годом ранее

ранжировании, и книга эта, вспоминает Долгов, сплошь состояла из тех самых «квадратных» уравнений. Кандидат физико-математических наук книгу в руках подержал — и вернул. Все равно, говорит, не пойму. Ох, скромничает.

Между тем ссыльное ранжирование, реализованное основателями Google Ларри Пейджем и Сергеем Брином, — это самая кровь Google (и практически всех современных поисковиков). Оно позволяет машине понять, какие из найденных ею по запросу пользователя документов показывать сначала, а какие — потом. Документы с сайта, на который ссылается наибольшее количество других сайтов, Google считает наиболее авторитетным и выносит в первые строки результатов поиска.

Конечно, Владимиру Долгову повезло. У него за спиной мощная интернет-кор-

порация с громким именем и отработанными поисковыми технологиями. По крайней мере, не нужно было изобретать велосипед. Правда, пришлось изобретать к нему довески.

— Мы открыли офис в декабре 2005 года, — рассказывает Долгов. — Весной 2006-го наладили морфологию для поисковой системы. А наша система платежей заработала в середине 2007 года. Оборот подразделения за прошлый год — это фактически оборот за второе полугодие.

Наладить морфологию — это научить англоязычную машину работать с языком, как это делает «Яндекс» или Rambler: понимать, что если пользователь просит найти документы, скажем, со словом «автомобиль», то подойдут и те, в которых есть «автомобилем» или «автомобилу». А вот с системой платежей все оказалось сложнее.

5,5 раза

2005, декабрь
Крупнейший мировой поисковик Google открыл представительство в России

2006, декабрь
Таким, по данным компании «Бегун», был рост российского рынка контекстной рекламы в 2006 году по сравнению с 2004-м



0,9%

2007, декабрь
Такова доля мирового поискового трафика, приходящаяся на «Яндекс»

01.06 04.06 07.06 10.06 01.07 04.07 07.07 10.07 01.08

«Конечно, порог входа в интернет-бизнес с новой идеей значительно повысился. Но все равно этот порог еще не критичен. Именно этим интернет и интересен»

Только вот с рекламой дела не пошли. Хотя глава русского Google уверяет, что развивается система контекстных объявлений в России, цифр он избегает (видимо, сказывается нелюбовь к уравнениям). А из отчета «Бегуна», компании номер два на рынке контекстной рекламы, выходят сплошные неравенства: в 2007 году «Бегун» и «Яндекс» на двоих контролировали до 90% рынка.

Наверное, поэтому на днях Google договорился с владельцами «Бегуна», «Рамблером» и инвесткомпанией «Финам», что выкупит агентство за \$140 млн.

— «Бегун» — сильная компания на российском рынке контекстной рекламы, — хвалит Владимир Долгов будущий актив. — Но вообще удивительно, как можно сделать такой бизнес, не обладая поисковой машиной.

Пусть «движка» у «Бегуна» не было, зато была человеческая система расчетов с партнерами. Как будет проходить интеграция Google и «Бегуна» — это, по словам Долгова, «хороший отдельный вопрос».

— Поиск для нас значит больше, чем Пушкин для России, — уверяет глава русского Google.

Главная текущая задача — популяризация. Россия стала одной из немногих стран, где мировой чемпион по поиску решился на рекламу. Например, на днях завершилась офлайновая «контекстная» рекламная кампания — Google размещал в Москве свои билборды с информацией о расположенных неподалеку достопримечательностях.

В поисках смысла

— ЗНАЕТЕ, как называется столица Испании? — Виктор Лавренко, 31-летний соучредитель поисковика Nigma.ru, пытается зайти с коммуникатора на сайт своего конкурента «Яндекса» (впрочем, неудачно). — Наберите в «Яндексе» «столица Испании», и посмотрите, что получится.

Получается Барселона — по крайней мере, по первой ссылке. «Яндекс» в этом, конечно, не виноват. Как, впрочем, не виноват Rambler и, кстати, сама Nigma, которые тоже показывают Барселону либо просто «столицей», либо «второй столи-

цей» в верхних результатах поиска. Не виноваты, потому что сам поисковик, строго говоря, никого никем не называет — он находит то, что уже названо другими. А когда дело доходит до Испании, особенно летом, на первое место в поисковых запросах вылезают сайты туристических компаний, которые везут в Барселону охотнее, чем в Мадрид.

Конечно, «правильных» сайтов, где столицей Испании значится Мадрид, в интернете больше. Однако в результатах поиска они оказываются ниже. Высоколобые программисты — антиподы Брина и Пейджа — нашли способы, позволяющие любой сайт показать поисковой системе таким образом, что та сочтет его «популярным» и вытащит на первое место в результатах запросов. Одним словом, работавшая без сбоев в старые добрые бескорыстные времена ссылочная система дала сбой.

На этом разночтении и пытаются сыграть создатели поисковых технологий следующего поколения. Они хотят, чтобы поисковик не просто показывал ссылки, а давал ответы на вопросы.

— Существует несколько перспективных направлений развития поисковых технологий: семантический, фактографический, информационный и т. д., — говорит Лавренко. — Мы создаем систему, которая будет принципиально отличаться от существующих.

Поисковик Nigma.ru заработал в 2005 году. Первым делом Лавренко и его партнер Владимир Чернышев реализовали то, что Морейнис называет «вертикальным поиском», — научились сортировать ссылки по группам. Осенью появится так называемый фактографический поиск — Лавренко обещает научить машину правильно отвечать на запросы типа «столица Испании».

Сайт Лавренко-Чернышева находится на шестом месте среди поисковиков с долей переходов на другие сайты 0,5%. Месяц назад в состав акционеров поисковика вошел Юрий Мильнер, владеющий также долями в Mail.ru, Vkontakte.ru и Odnoklassniki.ru. По некоторым данным, Мильнер потратит на развитие Nigma.ru до \$10 млн.

«Мы очень ждем появления радикально новых технологий, объявления о них случаются каждый квартал :), — отвечает по электронной почте Елена Колмановская, главный редактор «Яндекса». — Хорошие идеи помогают «Яндексу» улучшать свои сервисы».

Впрочем, по мнению Колмановской, технологическая революция вряд ли случится — во всяком случае, пока интернет скорее эволюционирует. А вот социальная революция действительно имела место, благодаря чему и взлетели социальные сети.

Любопытно, что плоды этой революции первыми стали пожинать не корпорации типа той же Mail.ru, которая делает ставку на общение, а небольшие инновационные компании. Как, кстати, и сам Google был экспериментом в эпоху царствования Yahoo!

— Да, на рынок социальных сетей мы вышли не первыми, — разводит руками Анна Артамонова. — Нам, конечно, обидно, но важно реагировать быстро. Мы уже развиваем свою сеть — «Мой мир». Да, Odnoklassniki.ru и Vkontakte.ru мы не обогнали, но у нас свыше 1,5 млн человек в сутки — второй наш проект по размеру аудитории после почты.

Вот такие упущения вкупе с гигантской доходностью инвестиций (бывший акционер «Бегуна» ИК «Финам» на купле-продаже «Бегуна» заработает 1000% годовых) и притягивают в Рунет отчаянных чудаков — и разработчиков, и инвесторов, мечтающих повторить путь мейджеров. Правда, мало кто вспоминает о тех проектах, которые в этом «сите» задержаться не смогли. Так, в 2006 году фонды ABRT и Mangrove Capital Partners инвестировали \$500 тыс. в «инновационную» поисковую систему Quintura.ru. Судя по данным LiveInternet.ru, она так и не смогла пока занять сколько-нибудь заметной доли рынка.

Аркадий Морейнис к инновациям типа «семантического поиска» относится настороженно, но не исключает возможности пропустить удар от какого-нибудь такого чудака.

— Именно этим интернет и интересен, — говорит Морейнис. — Конечно, порог входа в интернет-бизнес с новой идеей значительно повысился. Но все равно этот порог еще не критичен, это может быть несколько сотен тысяч долларов.

В этом смысле интернет похож на буддизм. Там каждый может стать буддой, а тут — «гутлой». Впрочем, и «яхой» тоже. □

Уже год в Москве нет пробок. Правда, гаишники почему-то остались. Стоит, гад, смотрит. Так и есть, остановил. А напишу-ка я на него жалобу. О! Мое сообщение как раз сотое, он уволен. Извини, друг.



Аркадий Морейнис,
директор по разработке и разви-
тию проектов «Рамблер медиа»

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Всему своя кнопка

2013 год. День испорчен прямо с утра. Накануне решил куда-то не ехать, поручить бизнесом с iPhone. Не дали. 148 сообщений на коммуникаторе, всем нужен. Раньше это было бы 37 писем, 37 «асек», 37 звонков и 37 SMS. Теперь все едино, но кому от этого легче?

Сажусь в машину. Хорошо, что уже год как в Москве нет пробок. А всего-то надо было — по навигатору каждому водителю. Для оптимизации городского трафика хватило сорока серверов. Правда, гаишники почему-то остались. Стоит, гад, смотрит. Ну так и есть, остановил. Спрашивается, зачем? Наличные деньги, между прочим, отменили еще в 2011-м. А напишу-ка я на него жалобу. О! Мое сообщение как раз сотое, он уволен. Извини, друг.

Ладно, пока еду, надо узнать, что в мире делается. Первая кнопка — новости. Приведены в исполнение смертные приговоры сорока спамерам. Знакомых вроде нет. Выборы президента? Сейчас проголосуем. Ага, реклама. Обидно, раньше мне предлагали ролики про мое, родное — машинки, гаджеты. Год назад угодило купить жене комплект белья. И все, попал — теперь только на прокладки люблюсь.

Ладно, есть еще девять кнопок. Несколько лет назад это были бы поисковые системы. Только искать в куче рекламного мусора стало невозможно. Поиск в интернете чуть не стал видом спорта: кубки, медали... К счастью, на смену поисковикам пришли порталы-навигаторы. 99% пользователей вздохнули с облегчением. Теперь они сразу получают то, что раньше нужно было долго и мучительно искать. Хотя я тут слышал про фидоидов, которые строят свой новый, независимый интернет. Говорят, скупил в Митино все провода. Ну, пусть строят, мне не жалко. □

с33

Роза интернета наиболее популярные российские интернет-порталы

Хранение

- Mail.ru **1927,9**
Фото, Видео
- Rambler.ru **296,1**
Фото
- Yandex.ru **1215,7**
Фотки

Справки

- Mail.ru **1142,2**
Погода, Афиша & ТВ-программа
- Rambler.ru **663,8**
Погода, ТВ
- Yandex.ru **2649,3**
Карты & Пробки, Погода, Словари

Развлечения

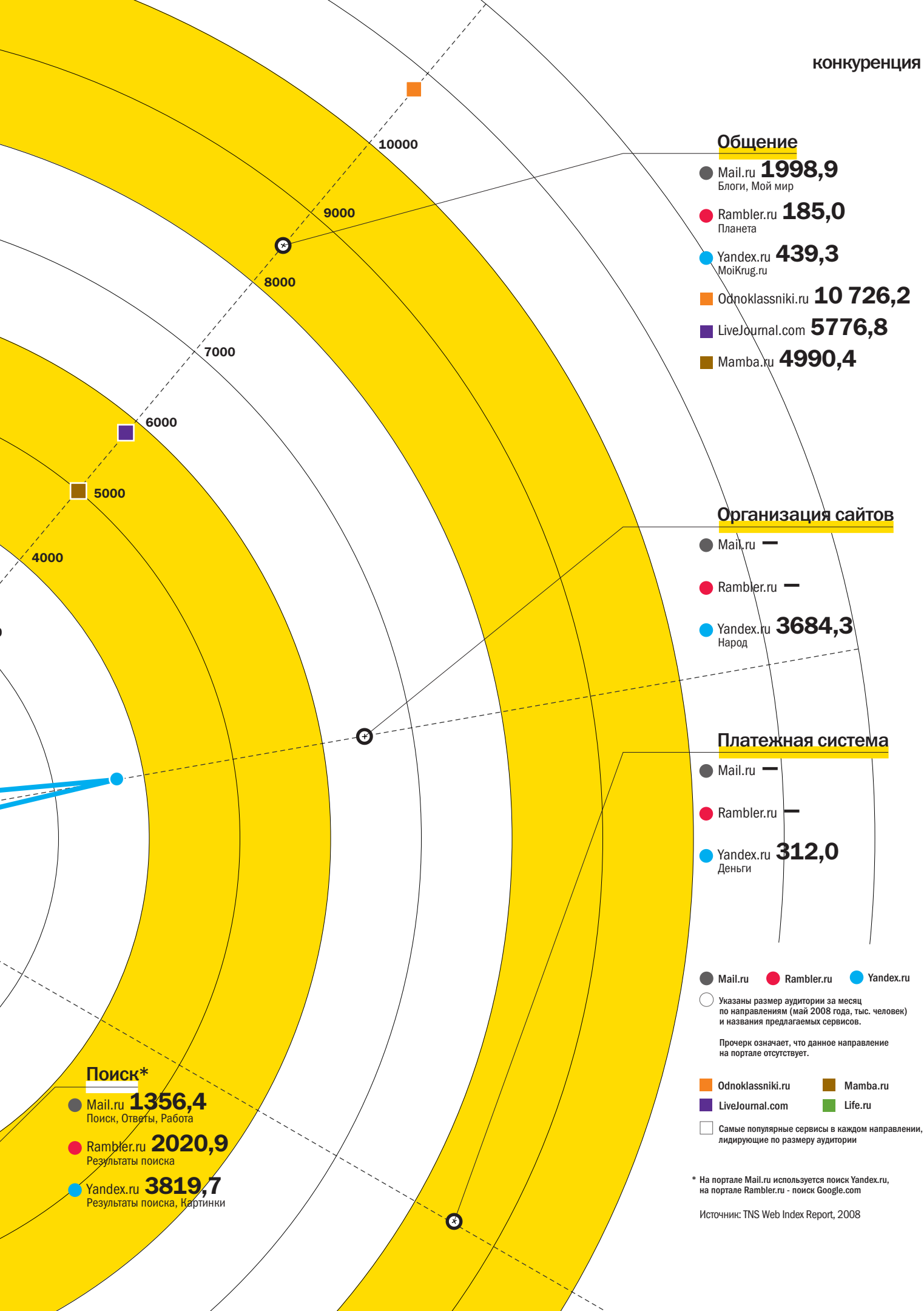
- Mail.ru **499,2**
Открытки, Игры, Гороскопы
- Rambler.ru **581,7**
Игры, Гороскопы, Знакомства
- Yandex.ru **504,4**
Игры, Гороскопы, Знакомства

Почта

- Mail.ru **3557,8**
Почта
- Rambler.ru **1282,0**
Почта
- Yandex.ru **1860,4**
Почта

Новости

- Mail.ru **2069,3**
Новости, Авто, Путешествия, Леди
- Rambler.ru **1213,0**
Новости, Спорт, Аудио
- Yandex.ru **1874,9**
Новости
- Life.ru **4572,9**



Фонд **Бориса Федорова** UFG Private Equity продал 50% минус одна акция в «Ньюс медиа» холдингу «Национальная медиагруппа» (НМГ) **Юрия Ковальчука** за \$80 млн. Больше свободных активов на рынке развлекательной прессы не осталось.

Ценность «Жизни» текст: Юлия Гордиенко

Создатель «Ньюс медиа» и владелец контрольного пакета этой компании **Арам Габрелянов** информацию о покупке не подтвердил и не опроверг, однако о сделке знает источник **СФ** в UFG Private Equity. Сообщил об этом «Секрету фирмы» и топ-менеджер, близкий к руководству «Ньюс медиа».

Еще при покупке пакета «Ньюс медиа» в апреле 2006 года Борис Федоров заявлял, что выйдет из актива не меньше, чем со 100-процентной прибылью, утверждает Арам Габрелянов. «Федоров пригласил меня пообедать и спросил, сколько я хочу за 49% акций „Ньюс медиа“, — вспоминает обстоятельства той сделки топ-менеджер. — Я назвал цифру \$50 млн. Он предложил \$30 млн. Сошлись посередине и подписали бумагу прямо в ресторане. Через две недели деньги были уже на счетах».

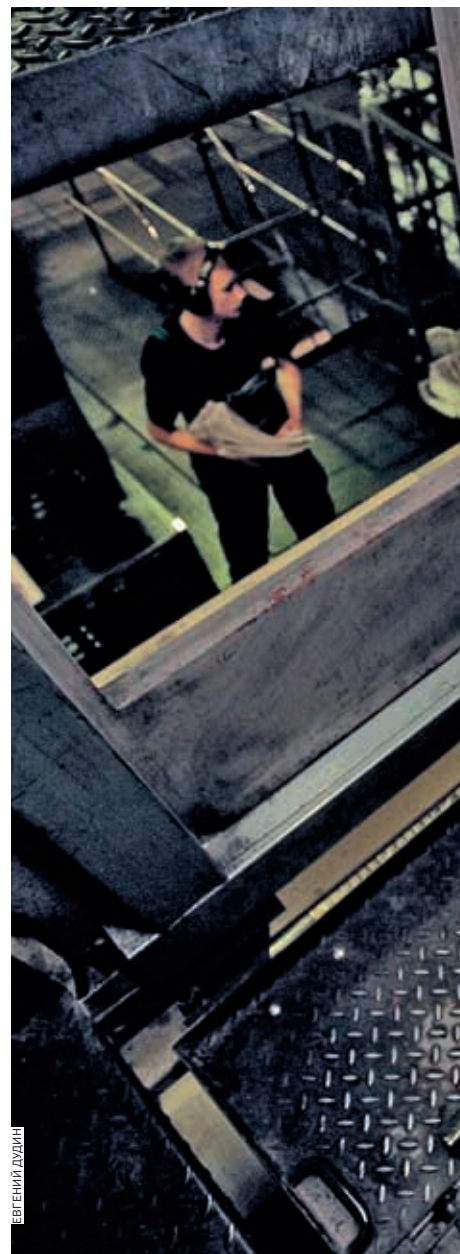
Планы были обширны: создание собственной типографии, развитие дистрибуторской и корреспондентской сетей, совершенствование бизнес-процессов и вывод компании на IPO. От покупки типографии, впрочем, впоследствии партнеры отказались: собственных изданий оказалось недостаточно для ее вывода на окупаемость. Зато в октябре 2006 года к еженедельнику «Жизнь» добавилась ежедневная газета «Твой день». Общий оборот «Ньюс медиа» в 2007 году, по словам Габрелянова, составил \$60 млн против \$45 млн в 2006-м. Издательскому дому удалось привлечь в таблоиды рекламодателей: если вначале реклама приносила не более 30% от оборота, то сейчас — 70% (остальное дают розничные продажи).

Деньги Бориса Федорова позволили довести актив до ума и вытолкнуть продукт в массы, полагает аналитик ING-банка **Юлия Гордеева**. UFG Private Equity помог

Габрелянову реструктурировать бизнес — выстроить филиальную сеть и систему бюджетирования, улучшить управление, добавляет генеральный директор агентства маркетинговых коммуникаций «Медиамарк» **Константин Исаков**. «Улучшенный» актив достался политически надежному инвестору: под контролем совладельца банка «Россия» и друга **Владимира Путина** **Юрия Ковальчука** — телеканалы РЕН ТВ и «Петербург — Пятый канал». Вскоре в НМГ войдет и концерн «Известия».

«\$80 млн, за которые продана „Ньюс медиа“, — неплохая цена, — подсчитывает Юлия Гордеева. — При выручке \$60 млн UFG Private Equity продал актив с мультипликатором 11 EBITDA — это адекватная оценка». Топ-менеджер издательского холдинга, пожелавший остаться неназванным, утверждает, что Борис Федоров также вел переговоры о продаже с совладельцем «Новой газеты» бизнесменом **Александром Лебедевым** и немецким холдингом Axel Springer.

Заинтересованность инвесторов неудивительна: российский рынок развлекательной прессы полностью консолидировался и в ближайшие пять лет, уверяет Арам Габрелянов, крупных переделов собственности на нем точно не будет. Сейчас, помимо «Ньюс медиа», в четверку лидеров входят «Комсомольская правда», купленная холдингом ЕСН **Григория Березкина** (он считается фигурой, близкой



\$8-10 млн

составит бюджет запускаемого «Ньюс медиа» осенью этого года еженедельника о звездах «Жара». Проект должен выйти на окупаемость к 2010 году. Годом раньше должны отбиться \$12 млн инвестиций в онлайн-проект Life.ru, который вышел на рынок в апреле 2008-го, а уже в июне, по оценке TNS Gallup Media, занял в Рунете седьмое место по популярности, пропустив вперед лишь социальные сети и поисковые системы.

к ОАО РЖД), «Аргументы и факты», входящие в холдинг «Медиа-3» под управлением «Промсвязькапитала» (владельцы — братья **Ананьевы**), и «Московский комсомолец», единственным акционером которого на рынке называют главного редактора **Павла Гусева**.

Этого квартета для насыщения рынка развлекательной прессы вполне достаточно. Попасть на рынок с новым таблоидом крайне тяжело, полагает Габрелянов. Так, вышедшая на рынок в 2002 году газета «День» не просуществовала и года. С другой стороны, нет и перспективных региональных игроков, которые, получив финансирование, могли бы выстрелить, подобно ульяновскому «Ньюс медиа». Издательский дом «Провинция» **Бориса Гиллера** испытывает трудности: недавно он был вынужден закрыть газету «Новое омское слово», на грани ухода с рынка и его газета в Волгограде, уверяет Габрелянов.

Вряд ли появятся на этом поле и иностранцы: страны бывшего СССР для них слишком специфичны. Показательна неудача швейцарской Ringier AG, запустивших два года назад на Украине таблоид «Блик» по образцу немецкой газеты Bild. «В Восточной Европе они за два-три года „порвали“ всех конкурентов, однако на Украине проигрывают нам вчистую, — свидетельствует Арам Габрелянов. — Их реальные ежедневные тиражи намертво застряли на отметке 12,5 тыс. экземпляров, в то время как у нас они составляют 45 тыс.». В итоге Ringier AG избавилась от актива: как стало известно **СФ**, на прошлой неделе компания продала газету непрофильному инвестору — румынской нефтяной компании Rom Petrol.

Реальная конкуренция переползет в интернет, уверена Юлия Гордеева. Предвидя это, уже сейчас лидеры рынка создают мощные интернет-площадки. Так, по собственным данным, портал «Комсомольской правды» KP.ru насчитывает примерно 5 млн уникальных посетителей в месяц, что делает сайт привлекательным для рекламодателей. В апреле этого года холдинг «Ньюс медиа» запустил портал видеонюостей Life.ru, инвестиции в который к моменту выхода на самоокупаемость в 2009 году должны составить \$12 млн. Постепенно будут двигаться в онлайн-направлении и «АиФ», полагает Гордеева. По оценке участников рынка, через пять лет на интернет может прийти половина всей выручки развлекательно-массовых изданий. **СФ**

Скандалы и сенсации за пару лет вдвое увеличили стоимость холдинга «Ньюс медиа»

с37



идеи

заявка на будущее

методы → с43
wow → с44
мысли → с46
своя игра → с47

Стремительно прогрессирующие нейроэкономика и фарминдустрия стирают границу между больными и здоровыми, просто предлагая людям разные дозы для обретения счастья и достижения совершенства.

Киборги в раю

текст:
дмитрий черников
иллюстрация:
александр житомирский

«у

нас нет другого пути, кроме как стать киборгами, биомеханическими созданиями, — говорит 28-летний **Данила Медведев**, предводитель российских трансгуманистов и генеральный директор криогенной компании „Криорус“. — Кстати, жаль, я не взял свою аптечку — показал бы вам, что сейчас принимаю. Ноотропы: глицин, пирацетам — из простеньких, фенотропил, модафинил — это посильнее. Геропротекторы, замедляющие старение, вроде ресвератрола. Витаминные комплексы. Антидепрессанты... Что-то обостряет внимание, усиливает концентрацию, другое поддерживает общую бодрость

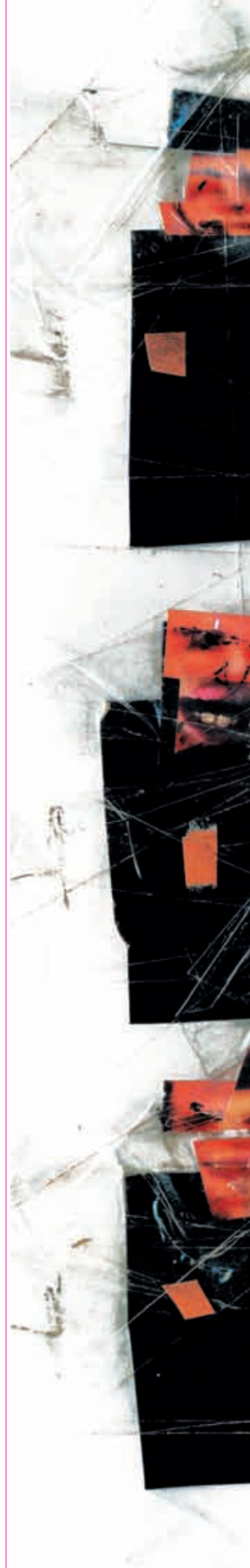
тела и духа, третье повышает настроение, четвертое ускоряет реакцию».

Рядом с Данилой на диванчике в кофейне сидит сотрудник Института экономики РАН **Игорь Кирилук**. Он тоже считает, что будущее Homo sapiens — за модификацией тела, и в значительной степени фармацевтическими методами. «Когда я начал принимать таблетки, — вспоминает Игорь, — конечно, почувствовал себя лучше. Рынок допингов сейчас слабо развит. Это лишь зачатки того, что нас ожидает в ближайшие 20–30 лет».

Медведев, Кирилук и их единомышленники прогнозируют наступление эры новой фармакологии и всеми силами стараются ее приблизить. «Сейчас на испытание лекарств уходит 10–20 лет! Это крайне замедляет процесс, который и так обходится в миллиарды долларов, — сетует Данила. — Если кто-то сегодня изобретет способ таблетками повысить ваш IQ на 20%, то продавать их все равно будет нельзя, потому что запрещено. Тоталитарный диктат: у человека нет права решить за себя — глотать или не глотать. Поэтому нужно заниматься лоббизмом, работать с депутатами. У нас уже много влиятельных сторонников. Нет, это не олигархи, конечно. Всего лишь долларовые миллионеры».

Где твоя таблетка?

ТРАНСГУМАНИСТИЧЕСКОЕ движение, которое сейчас проходит госрегистрацию в России, ставит своей целью создать к 2070–2080 годам постчеловека, наделенного бессмертием и преодолевшего обычные «милые» слабости вроде потери concentra-







СВЕТЛАНА ПРИВАЛОВА

Данила Медведев гордится тем, что при помощи ноотропов повысил свой IQ до 145 баллов

ции, плохого настроения и потребности в восьмичасовом сне. Термин «трансгуманизм» еще в середине XX века придумал **Джулиан Хаксли**, первый президент ЮНЕСКО. Затем в западных странах трансгуманизм оформился в долгосрочный проект так называемого парадиз-инжиниринга, который призван избавить человечество от страдания с помощью нейрофизиологии, генной инженерии и коренной перестройки мозга.

Идеология трансгуманизма и особенно ее фармакологическая составляющая заинтересовали прежде всего интеллектуальную элиту. Так, каждый пятый читатель журнала Nature принимает стимулирующие умственную деятельность «Риталин», «Провигил» (модафинил) или бета-блокаторы (препараты, способные подавлять тревогу) не по медицинским показаниям. «Использование психорегуляторов скоро станет неотъемлемой частью нашей жизни», — говорит сэр **Габриэл Хорн**, профессор Кембриджского университета. По его данным, мировые лаборатории сейчас ставят эксперименты на крысах с применением более чем 600 психостимуляторов нового поколения, которые в ближайшие годы изменят и частную и общественную жизнь.

Лидером в таком интеллектуальном и боевитом сообществе быть непросто. Но по словам коллег, IQ Данилы, кандидата экономических наук, зашкаливает за почетную отметку 145 баллов. Светлой головой Медведева имели возможность восхититься посетители пикника журнала «Афиша» в Коломенском парке, где трансгуманисты читали лекцию по нанотехнологиям. Конечно, интеллектуальными рекордами участники движения обязаны не только матушке природе. «Вот сейчас все дети сдают ЕГЭ. Хотя тому активно противодействовали разные силы. Так же через несколько лет мы будем кормить школьников ноотропами, с удивлением вспоминая, что когда-то этого не делали. А сколько человек гибнет в авариях, заснув за рулем? Представьте идиллию: гаишник штрафует водителя за то, что тот не принимает стимуляторы! „Где твоя таблетка? Почему не принял? Штраф за пренебре-

жение саморегуляцией!“», — мечтает Медведев, с упаковкой стимулятора в руках позируя перед фотографом. После фотосессии он, забыв спросить разрешения, бережно укладывает купленные журналистами **СФ** таблетки пирacetama в свой рюкзак и с приятной улыбкой произносит: «Спасибо!»

Маленькие помощники для мамы

«А Я ДУМАЛА, „Риталин“ — это вроде транквилизатора для детей», — говорит Линетт в фильме «Отчаянные домохозяйки», узнав секрет постоянной бодрости своей подруги. «Это если есть синдром дефицита внимания. А если нет — как будто целый кофейник выпила», — слышит она в ответ. Подсев на «Риталин», Линетт превращается в настоящего кролика-энерджайзера: забыв о сне и отдыхе, успевает за сутки нашить шапочек для спектакля на весь класс и одновременно готовит вечеринку для коллег мужа. Неработающие мамы в американском городке давно прибегают к достижениям современной психофармакологии, хотя мозговой допинг не так безопасен, как кажется.

«Риталин» скандально известен в США как «детский кокаин»: с 1960-х годов психиатры охотно прописывали его школьникам с «синдромом гиперактивности и рассеянного внимания». Управление по сани-

тарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов США (FDA) включила этот выпускаемый компанией Novartis препарат в список II «Перечня наркотических средств» (там же оказались кокаин, морфин и амфетамины). Среди негативных побочных эффектов «Риталина» — бессонница, потеря веса, выпадение волос, галлюцинации и психоз, при длительном потреблении — разрушение мозга и печени. В 2000–2002 годах в разных американских штатах было подано несколько исков против Novartis и Американской ассоциации психиатров: организации обвинялись в подсаживании детей на опасный наркотик. Иски не были удовлетворены, а шумиха вокруг препарата не убавила у него популярности: только на территории США в 2007 году продажи «Риталина» составили \$375 млн.

Фрэнк Балдино, CEO фармацевтической компании Cephalon, любит сравнивать современных офисных работников со спортсменами. Жизнь обрекает горожан на сильнейшие нагрузки, и многие давно приучили себя воспринимать обычные проявления человеческой природы — усталость, страх, лень — как патологию. Такой «бытовой трансгуманизм» (когда идея совершенствования человеческой природы захватывает умы самых немудрых офисных сидельцев) создает перспективный рынок саморегулирования. И Cephalon во главе с Балдино стала одним из лидеров этого рынка, предложив потребителям модафинил — отнюдь не безопасный психологический допинг, «лекарство жизненного стиля», при помощи которого человек может немного подрегулировать свою психику, причем без особых побочных эффектов. «Психиатры тоннами назначают его пациентам для поднятия настроения», — говорит **Хелен Эмселлем**, возглавляющая Центр по изучению расстройств сна и бодрствования в городе Чеве-Чейз, штат Мэриленд. Модафинил превратился в средство для стимуляции умственной деятельности, уменьшения потребности во сне, для лечения депрессии и рассеянного склероза и, наконец, для повышения работоспособности.

Коммерческий успех «Провигилу» (торговое название модафинила, производимого компанией Cephalon) принес скандал с американской бегуньей **Келли Уайт**, лишенной золотых медалей чемпионата мира по легкой атлетике — 2003 за употребление препарата. Поначалу Уайт хотела сойти за невинного нарколептика, но затем призналась в сильных свойствах препарата как допинга. Реклама пошла «Провигилу» на пользу, и его продажи выросли с \$200 млн в 2003-м до \$800 млн в 2007 году.

Похожая история случилась с новым российским препаратом фенотропилом (ОАО «Отечественные лекарства»), рассказывает директор по маркетинговому исследованию ЦМИ «Фармэксперт» **Давид Мелик-Гусейнов**: «Разразившийся в 2006 году скандал, из-за которого биатлонистку **Ольгу Пылеву** лишили олимпийской медали, сыграл на руку производителю фенотропила. Люди подумали, что, если спортсмены используют его как допинг, значит, это настоящее качество. И продажи фенотропила за год выросли более чем в два раза, достигнув \$20,2 млн».

Впрочем, как говорит 30-летний трансгуманист и нарколог из Питера **Евгений Шумилов**, проблема в том, что мозг человека — «конечный, завершённый продукт». Его дальнейшее усиление возможно только с изменением «конструкции», и это не фармакология, а гениальная инженерия. «А еще лучше — киборгизация», — заключает Евгений. Поэтому 23-летний московский трансгуманист-программист **Станислав** мыслит трезво, рассчитывая на химию дотянуть хотя бы до 120 лет: «Зачем так долго? А может, я просто хочу заняться сексом на Марсе!»

Российский рынок психостимуляторов в 2007 году вырос до \$474,8 млн. А в первом квартале текущего года больные и здоровые накупили «химии для мозга» на \$141,6 млн

Фармклуб нейрономики

ФАРМАКОЛОГИЯ имеет довольно короткую историю: еще 100 лет назад лекарств в нашем понимании почти не было. Например, лишь сравнительно недавно мы научились производить средство от укачивания, потому что разобрались со своей молекулярной и гормональной природой. «Каждый человек должен знать, что имеет шансы на нормальное самочувствие. Если врач вам отказал в рецепте, идите в частную клинику, найдите нормального, своего доктора. Дальнобойщик после приема таблетки не будет засыпать за рулем, бизнесмен не будет чувствовать себя унылым говном оттого, что у него партнеры — уроды, поставщики — уроды, подчиненные — уроды. Человек не должен чувствовать себя выжатым как лимон. Это ненормально. Какие альтернативные средства может предложить общество? „Будь мужчиной“, „Смирись, у всех жизнь такая“. И больной человек быстро мирится с падением качества жизни. Но проблема в том, что эти аутотренинги работают хуже фармации. Их пока не так много, как будет в ближайшей перспективе...» — Медведев готов часами рисовать картины грандиозного будущего. Он сыплет фактами: «Минимум в 260 млн фунтов стерлингов британцам обходится забывчивость. На эту сумму набегают одни последствия от потери ключей: вскрытие дверей, замена замков. Какие резервы для экономики!»

Между тем впору воскликнуть: «Какие резервы для нейрономики!» Давид Мелик-Гусейнов сообщил **СФ**, что российский рынок психостимуляторов вырос со \$167 млн в 2001 году до \$474,8 млн в 2007-м. Первый квартал текущего года также показал впечатляющую динамику: больные и здоровые накупили «химии для мозга» на \$141,6 млн. По мнению Давида, в ближайшие два-три года рост потребления стимуляторов не замедлится, «потенциал спроса на препараты среди городского населения очень велик, потому что город буквально вытягивает силы из людей».

Если вы мазохист, к вашим услугам таблетка для усиления боли. Если вас тревожит собственная жадность, выпейте «эликсир щедрости»,

Отечественные ученые и фармацевты быстро сориентировались в конъюнктуре рынка. В 2004 году компания «Макиз-фарма» возобновила производство единственного оригинального отечественного ноотропа и антидепрессанта «Азафен», и его продажи впечатляют. Если в 2005 году было реализовано 32,6 тыс. упаковок, то в 2007-м — уже 121,5 тыс. В настоящее время ЗАО «Инновационный научно-производственный центр „Пептоген“» занимается получением разрешительной документации на промышленное производство ноотропа нового поколения «Селанк», прием которого ни много ни мало наполняет мужеством сердце пациента. Опыты на крысах показали, что животное, употребив «Селанк», не боится вступить в бой за самку с более сильным конкурентом и, поскольку храбрость у крыс ценится даже больше, чем физическая мощь, такой герой быстро становится вожакom стаи. Один из создателей суперпрепарата, академик РАН **Николай Мясоедов**, замдиректора Института молекулярной генетики РАН, сообщил **СФ**: «Сейчас в мире и в России много чего подобно-го разрабатывается, в том числе нами. Но я вам ничего не скажу, потому что журналистам не доверяю».

Спрей благородства

ВПРОЧЕМ, некоторые сильнейшие психотропы успели проникнуть в быт. Для выработки грудного молока некоторые беременные женщины, в том числе в России, используют назальный спрей или раствор для инъекций на основе искусственно синтезированного человеческого гормона окситоцина. **Пол Зак**, директор Центра нейроэкономических исследований при Клермонтском университете, в 2005–2007 годах провел эксперименты, давшие основания назвать выделяемый нашим организмом окситоцин «гормоном благородства и щедрости». В ходе деловой игры, участники которой распределили между собой роли вкладчиков и банкиров, Зак и его коллеги выяснили, что, когда человек получает сигнал доверия (деньги), у него поднимается уровень окситоцина. В то же время высокая концентрация гормона побуждает к проявлению щедрости. Таким образом, один человек заражает других великодушием, и распространение окситоцина принимает характер эпидемии. Неслучайно, говорит Зак, с 1954 года совокупная сумма пожертвований, делаемых за год жителями США, выросла на 187%. Для проверки гипотезы ученый ввел одним участникам игры искусственный окситоцин, а другим — плацебо. Результаты превзошли все ожидания: напичканные «гормоном благородства» подопытные отдавали в игре на 80% больше средств, чем «чистые» игроки.

По версии Зака, «удельная масса» окситоцина в человечестве растет ежегодно на 1%. «Бизнес-школы учат людей быть эгоистичными, не понимая, что это противоречит нашей общественной природе, благодаря которой мы выжили среди хищных и эгоистичных диких тварей. Часть мозга, воспринимающая окситоцин, древнее, чем та, что отвечает за жадность, — ком-

ментирует Зак. — Гордон Гекко из „Уолл-стрит“ был неправ, заявляя, что жадность хороша. Большинство людей подвержены действию окситоцина: чем больше денег ты отдаешь, тем больше получаешь взамен. Только 2% наших испытуемых выказали стойкую независимость от гормона. Я думаю, это как раз 2% так называемых социопатов, или, как говорят в народе, засранцев: у них отключена выработка гормона благородства».

В 2007 году Зак получил от John Templeton Foundation грант в размере \$1,5 млн на дальнейшие исследования в этом направлении. Тем временем ряд интернет-магазинов уже предлагает приобрести «эликсир благородства», синтезированный на основе окситоцина.

«В будущем у каждого в домашней аптечке наверняка будет „волшебный сундучок“, где, как краски, расположатся регуляторы настроений — вся палитра. Если вам нравится „готическая“ культура и вы хотите раскрасить свою жизнь в мрачные тона, примите „таблетку ужаса“ — и вселенский кошмар проберет вас до костей. Если вы мазохист, к вашим услугам таблетка для усиления боли. Если вас тревожит собственная жадность, выпейте „эликсир щедрости“. Регулироваться будут самые тонкие оттенки переживаний. Бизнес на пороге нового многомиллиардного рынка, который затмит всю нынешнюю фармакологию», — предсказывает в интервью **СФ** один из крупнейших американских нейрофизиологов **Джон Медина**.

Пока лучшие умы бьются над формулами драг-коктейлей, трансгуманисты продумали решение вероятной проблемы с наркоманией. «Понятно, что человек склонен терять контроль над собой, — посерьезнев, говорит Данила Медведев. — Скорее всего, его одолеет любопытство, захочется поэкспериментировать. Для модерации приема таблеток должна быть создана когнитивная полиция, которая придет к человеку домой и спросит его: „А зачем ты это делаешь? Давай-ка бросай“». **СФ**



«Поколение Doom» любит работать играючи — и компании готовы пойти таким сотрудникам навстречу

Отстрел по-деловому

текст: **Татьяна Филимонова**

еще лет пять назад видеоигры были развлечением для подростков и 40-летних инфантильных дядек-кидалтов. Сейчас положение меняется. Компьютерными «стрелялками» и путешествиями по виртуальным мирам заинтересовались серьезные бизнесмены — игры становятся одним из инструментов менеджмента. Джерри Хенеган, совладелец и CEO компании Virtual Heroes, очень быстро понял возникшую у корпораций потребность и в 2004-м создал компанию, которая стала лидером нового рынка — корпоративных видеоигр.

До создания собственной фирмы по разработке корпоративных видеоигр и виртуальных вселенных Хенеган работал программным менеджером в Research Triangle Institute. Его главным достижением того периода можно считать создание обучающей игры для американских вооруженных сил. Армия принесла ему не только славу, но и капитал. Однако, несмотря на успех проекта, с военными Хенеган больше не работал, решив осваивать более перспективный рынок. Американский предприниматель заметил важную тенденцию: сегодня за офисными стеклянными перегородками появляется все больше игроков из «поколения Doom». HR-отделы компаний решили, что видеоигры — лучший способ достучаться до бухгалтеров и сейлз-менеджеров, чье юное сознание часами пребывало в узких коридорах Doom, заваленных трупами монстров. Некоторые, например Pfizer, даже занялись разработкой собственных виртуальных вселенных типа Second Life. Однако не каждая фирма в состоянии создать игру своими силами — здесь-то Virtual Heroes и предлагает свои услуги.

Компания Хенегана специализируется исключительно на видеоиграх, которые знакомят сотрудников со структурой компании или способствуют развитию различных навыков, например выстраивания стратегии или работы в команде. Концепт игр Хенегана напоминает всем знакомую игру Sims — моделирование реальности.

По прогнозам PricewaterhouseCoopers, мировой рынок видеоигр в период с 2007 по 2011 год вырастет на 9,1%. Согласно оценкам компании,

Джерри Хенеган — американский предприниматель. Перед тем как прийти в игровую индустрию, был пилотом военно-воздушных сил США. С 2000 по 2004 год работал в компании Red Storm, занимавшейся разработкой компьютерных игр. Получил степень MBA в Duke University. В 2004 году основал компанию Virtual Heroes. Основатель и CEO ассоциации Advanced Learning Technology.

в 2007-м рынок «серьезных» (то есть любых обучающих) игр составил \$10,9 млрд. Джерри Хенеган уверен, что скоро сможет занять 30% этого рынка. В текущем году компания разработала игру для сети отелей Hilton. По сценарию сотрудники выполняют небольшие задания, например, регистрируют постояльцев, отвечают на звонки, решают конфликтные ситуации. Смысл игры — соединить развлечение и обучение. В январе 2009 года в игре появятся дополнительные опции вроде уборки номеров и обслуживания в ресторанах при отеле. Стоимость проектов, выполняемых Virtual Heroes по заказу Hilton, не разглашается.

На сегодняшний день Virtual Heroes остается единственной компанией, кто сфокусировался на разработке видеоигр для корпораций. Сейчас при обороте примерно \$1 млрд она контролирует около 10–12% рынка «серьезных» видеоигр. Хенеган уверен, что доля «корпоратива» среди этих игр будет только расти, так что задача расширения доли компании до 30% вполне выполнима. □

Продвинутые ванны повторяют форму тела и наполняются, получив SMS.

текст: **Татьяна Филимонова**



Компания Ideal Standard International решила персонализировать процесс домашнего омовения и создала ванну Soft. Когда хозяин погружается в нее, материал ванны подстраивается под форму тела, так что локти или колени не упрутся в твердую поверхность. Через некоторое время после купания ванна принимает первоначальную форму. На ощупь

материал, в состав которого входят полиэфир и полиуретан, мягче традиционного акрила. Еще одно выгодное преимущество нового вещества — способность вдвое дольше поддерживать необходимую температуру воды. Производители уверены, что это качество позволит сократить потребление энергии да и самой воды, ведь подливать горячую больше не придется. В России эти необычные устройства появились только нынешним летом. Они выпускаются двух видов: традиционная ванна (устанавливается вплотную к стене) и отдельно стоящая. Размеры — 80 см в ширину и 180 см в длину. В комплект входит специальный хромированный крепежный материал. Купить ванну Soft можно в специализированных магазинах за 250 тыс. руб.

Компания Water Games Technologies изобрела ванну Red Diamond. Задать параметры температуры воды и уровень наполнения можно, отправив ванне SMS, так как она снабжена встроенным GSM-модулем. Например, пока человек едет с работы домой, ванна наполняется. Помимо этого имеется четырехцветная подсветка, программируемая система дезинфекции, электрифицированный слив и т. д. Производители решили, что просто принимать ванну — довольно скучное занятие, поэтому снабдили свой продукт двумя дисплеями. По желанию можно смотреть кино, слушать музыку, играть в компьютерные игры. Управление ванной осуществляется пятью кнопками, а вся необходимая информация отображается на графическом дисплее. Экраны украшены 18-каратным золотом и кристаллами Swarovski. Стоит Red Diamond примерно \$50 тыс. □

Обуть газон

Британская Krispy Kreme, специализирующаяся на производстве пончиков, выпустила суперэкологичные шлепанцы.

В рамках своей летней рекламной акции компания представила первые в мире шлепанцы с травянистой подошвой. Персональный газон, образуемый 5 тыс. побегов, высажен на их внутренней стороне. Если не забывать его поливать, то обувь может прослужить целых четыре месяца. В компании уверены, что лондонцы по достоинству оценят возможность в жару «пройтись» по свежей траве. Концепт и дизайн сланцев разрабатывало британское PR-агентство Mischief.



WWW.RESPONSESOURCE.COM

Против солнца

Sunblade — солнцезащитные очки, которые невозможно разбить.

Это не привычные темные стекла в оправе, а узкая металлическая полоска на уровне бровей. Производители решили вообще отказаться от линз, поскольку те нарушают восприятие цвета. Их роль выполняет отражающий козырек из тонированного алюминия, защищающий глаза и позволяющий при этом видеть мир в неискаженных цветах. Оправу можно регулировать в зависимости от силы солнца. Разработаны две линии Sunblade: Fashion для тех, кто следит за модой, и Sport — для ведущих активный образ жизни. Стоят металлические козырьки-солнцезащитники от \$35 до \$40 в зависимости от дизайна.



WWW.EXPERTVERDICT.COM

Чтобы найти инвестора для своей бизнес-идеи, в инвестфонд или бизнес-инкубатор можно послать презентацию. А можно обратиться к инвесторам более оригинальным способом — при помощи видеоролика. текст: **Татьяна Филимонова**

Шоу для инвестора



Видеоролик может зацепить потенциального инвестора, если сделан креативно и раскрывает суть человека, ищущего деньги под свой проект

Американский аналог Smypitch.com работает уже год. Этот видеоресурс для предпринимателей называется Vator.tv. Название произошло от англ. elevator — лифт. Создатели предполагают, что поиск инвестора или новой креативной идеи может быть столь же прост, как поездка в лифте, и должен занимать столько же времени. Проект создавался несколькими известными предпринимателями, среди которых, например, бывший топ-менеджер Google **Джордж Харик** и член правления MySpace **Ричард Розенблат**. Руководит проектом **Бамби Франциско**, раньше работавшая корреспондентом в Dow Jones MarketWatch.

Всего на Vator.tv около 4,5 тыс. зарегистрированных компаний. Помимо видеороликов после регистрации пользователи могут выкладывать также PDF- и PPT-фай-

Поиск инвестора для бизнеса может быть столь же прост и недолг, как поездка в лифте

«Продажа идеи для своего бизнеса — это прежде всего продажа самого себя», — считает англичанин **Эмметт Килдафф**, создатель компании Smypitch.com. Килдафф решил объединить идею сайта для стартаперов и модель видеообменного ресурса вроде YouTube. Теперь у бу-

дущих Гейтсов и Бринов есть возможность не просто обратиться к инвесторам с презентацией идеи, но и продемонстрировать свою убежденность, харизму и предпринимательскую энергию с помощью видеоролика.

Smypitch.com — видеообменный портал плюс телевидение, рассчитанное на людей, которые задумываются о собственном бизнесе либо уже имеют его. Начинающим предпринимателям создатели ресурса предлагают помощь в поиске инвесторов или работников для стартапа. Будущий бизнесмен выкладывает на сайте трехминутный ролик, где описывает свою проблему либо концепцию бизнеса. Трехмесячный абонемент на Smypitch.com стоит 200 фунтов стерлингов (около \$400). За эти деньги предприниматель получает возможность выложить на сайт ролики и создать собственный профиль, что позволит общаться с потенциальными инвесторами. Сейчас сайт находится в финальной стадии разработки. Планируется, что полностью он будет готов осенью 2008 года.

лы. На сайте уже сформировался круг активных инвесторов и венчурных фондов. Создатели Vator.tv планируют зарабатывать не на регистрирующихся пользователях, а на рекламодателях, как это происходит в социальных сетях.

Как считает руководитель оргкомитета конкурса БИТ **Дмитрий Репин**, у формата видеопрезентации есть свои плюсы и минусы: «Видеоролики зачастую короткие и не могут дать полную картину проекта. Зато есть возможность увидеть, что за человек создал проект, как он себя держит, как разговаривает, а это важно». По словам Репина, видео может зацепить потенциального инвестора, если оно сделано креативно. Получается, что стандартные бизнес-планы отходят на второй план. Дмитрий Репин полагает, что о важнейшем «элементе» проекта — его создателе — трехминутный видеоролик скажет куда больше, чем три листа убористым шрифтом. □

Телефон можно сделать из картошки, часы — из инсулина, а mp3-плеер — из спермы лосося. Новые биоматериалы порождают все более странные устройства. текст: **Алексей Гостев**



нрочнее всего на Земле паутина. Блестящие на солнце тонкие нити — материал крепче стали. О чудесных свойствах паутины известно давно. Тем не менее фирма Nokia нашла для паучьих сетей применение, до которого вряд ли додумался бы самый смелый фантаст: из паутины был сделан сотовый телефон. Концептуальная модель Morph, выставленная недавно в нью-йоркском Музее современного искусства, — это зеленая полукруглая полоска, похожая на браслет. Она легко гнется, и пока владелец ни с кем не разговаривает, телефон носить на руке, как часы. Помимо прочего устройство обладает бактерицидными свойствами и следит за здоровьем владельца. Материал, из которого сделан аппарат, — строго говоря, не совсем паутина, а нечто еще более диковинное — смесь белков паутины с человеческим инсулином. Возможно, пластик всех телефонов и iPod'ов скоро уйдет в прошлое, а на смену ему придут корпуса паутинно-инсулиновые.

Несколько веков назад алхимики мечтали об эликсире, который позволит выращивать нужные материалы. Сотовые телефоны пока не растут на ветках, а вот карты памяти компании IBM уже выращиваются почти так же, как помидоры или пшеница. IBM экспериментирует с молекулами ДНК в качестве «строительных лесов» для микросхем. ДНК выращивают тончайшие нити на поверхности электрода — при помощи этой технологии вскоре можно будет создать микросхему емкостью 1000 Гбайт.

Долгие годы химики занимаются синтезом новых материалов. Однако живые существа уже многие миллиарды лет делали то же самое — только гораздо лучше. Сегодня на смену колбам и ретортам XIX века приходят слюнные железы шелковичных червей, таинственные нити из клубней картофеля или обладающие удивительной способностью к свечению белки лососевой спермы. Все это можно использовать при создании светодиодов и экранов для сотовых телефонов или mp3-плееров. «Природа „упаковывает“ вещи очень экономно», — говорит Раджеш Наик из исследовательской лаборатории американских ВВС. И добавляет: «Биоматериалы — это пластмасса будущего». Возможно, скоро вместо вопроса «Из какого металла корпус ваших часов?» мы будем спрашивать: «Какая ДНК у вашего мобильного — лососевая или человеческая?» □

лучшее из блогов

Тим О'Рейли,
легенда идеологии
Web 2.0

Люди вокруг меня постоянно жалуются на глюки iPhone, Twitter и других культовых феноменов сегодняшнего дня. Между тем они не отказываются от использования «досадных» девайсов и сервисов. Мне кажется, это целый тренд: продукты, любимые настолько сильно, что их приятно даже ненавидеть. Вдумайтесь! Критика того же Twitter настолько убийственна, что должна была бы стереть его в порошок. Но это не более чем любовная ссора.

blog: O'Reilly Radar
<http://radar.oreilly.com>

Сет Годин,
гуру маркетинга

«Длинный хвост» Криса Андерсона — главный закон бизнеса в сети. Выгоднее продавать редкие продукты поштучно, чем вагоны одинакового ширпотреба. Многим кажется: если у тебя есть выбор между хитом и каким-нибудь артхаусным проектом, выбери хит. Но это ложный выбор! Все хотят сделать хит, у вас уже куча конкурентов. В то же время, когда вы работаете на маленьких рынках, то каждый из них содержит уйму потенциальных микрорынков — взгляните на вселенную Amazon.

blog: Seth Godin's Blog
<http://sethgodin.typepad.com>

Джош Копельман,
глава инвестфонда
First Round Capital

10 лет назад я помогал создавать сервис по отслеживанию деятельности конкурентов, ведь любая компания оставляет следы в патентных бюро, в базах данных и т. д. Например, тогда мы узнали, что домен DaimlerChrysler.com был зарегистрирован за несколько дней до объявления о сделке по слиянию автогигантов. А недавно я основал FundingSleuth.com. Мы будем «пасти» финансовую активность компаний — вплоть до каждого цента.

blog: Redeye VC
<http://redeye.firstround.com>

Два локтя по карте

текст: **Татьяна Филимонова**

«О**б**зорные экскурсии — это не про нас», — говорит **Наталья Дорошенко**, генеральный директор туристической компании Sunhunters. Sunhunters (англ. «охотники за солнцем») — так создатели компании называют себя и тех, кто отправился с ними в путешествие по «земному кругу». Два года назад, вернувшись из очередной по-

ездки с друзьями, Наталья решила отказаться от надоевших форм отдыха. Ходить по турагентствам в поисках «креатива» она не стала, а решила открыть собственную компанию Sunhunters, специализирующуюся на кругосветных путешествиях. При этом подход компании к кругосветкам необычен — в Sunhunters весь «земной круг» разбили на 65 отрезков, преодоление каждого занимает две недели.

Усталость Натальи от традиционной индустрии отдыха понятна — из своих 27 лет девять она проработала в обычном туризме. Для создания компании ей понадобилось 20 млн руб. Инвесторами проекта выступили, по словам Натальи, некие «состоятельные путешественники-энтузиасты». Решив, что у большинства потенциальных клиентов на путешествие нон-стоп вокруг земного шара не хватит свободного времени, Наталья поделила кругосветку на отрезки. Маршруты разделяются на две группы: «северная кругосветка» и «южная кругосветка», которые проходят соответственно в Северном и Южном полушариях. Каждая из кругосветок состоит примерно из 30 отрезков.

Первые путешественники отправились из Лиссабона в Касабланку и вокруг Индии только этой зимой. Сейчас в мини-кругосветках компании уже находятся либо собираются в путь 15–20 человек. С зимы 2008-го, когда «охотники за солнцем» начали продавать свои услуги, проведено уже 50 туров. По оценкам **СФ**, доход компании за первую половину 2008 года превысил 1 млн евро.

Продукт, который предлагает Sunhunters, рассчитан на людей состоятельных. Например, путешествие на яхте вокруг Европы обойдется в 8 тыс. евро с человека. За эти деньги клиент получает не только жилье (во время остановок туристы размещаются в пятизвездных отелях), но также питание и транспортные услуги. Правда, авиабилеты в стоимость по-

Чтобы обойти земной шар, клиентам Натальи Дорошенко потребуется минимум 15 лет

план действий

- создать туристическую компанию, специализирующуюся на кругосветных путешествиях
- разработать кругосветные маршруты и разбить их на небольшие отрезки продолжительностью не более двух недель
- дать людям возможность год за годом объехать весь мир, сформировав тем самым группу постоянных клиентов компании

ездки не включены — их надо покупать отдельно. Любую группу путешественников сопровождают штатные гиды, водители и шкиперы яхт компании Sunhunters. Участники тура — обычно либо семья из двух-трех человек, либо группа друзей или коллег (пять-шесть человек). Впрочем, в путешествие можно отправиться и в одиночку.

Каждый тур знакомит туриста с культурой и природой одного из крупных регионов планеты. Маршруты разработаны так, чтобы «современный Магеллан» мог увидеть всю экзотику определенной части света. «Например, в предстоящем в январе 2009 года туре Чили—Аргентина за две недели мы пересечем южноамериканский континент от Атлантики до Тихого океана, увидим все, чем уникален этот континент: пампасы, гигантские ледники, каньоны с лунными пейзажами, дважды пересечем Анды», — рассказывает Дорошенко. Путешественников отправляют в точку начала тура на самолете, а затем туристы передвигаются морским или автомобильным транспортом. Внутрিরоссийские туры, например путешествие вокруг Байкала или по Алтаю, тоже часть кругосветки.

Наталья Дорошенко надеется, что поток желающих объехать Землю «по кусочкам» не иссякнет и в будущем, ведь даже нынешним клиентам, если они берут отпуск два раза в год, потребуется минимум 15 лет, чтобы пройти «весь круг земной». □





лаборатория

ИНВЕСТИЦИИ

менеджмент качества → с56
развитие персонала → с60

Российские инвесторы сегодня активно осваивают Африку. Чтобы преуспеть в этом деле, даже не нужно много денег — важны крепкие нервы и умение быстро принимать решения.

Бананы, золото, наган

текст:

юлиана петрова

иллюстрация:

роман годунов

В Африку за адреналином

«УСТАЛИ от коррупции, плохих дорог, борьбы с поставщиками электроэнергии, необязательности партнеров и воровства? Лучше идите в Европу, Канаду или Азию — африканские инвестиции показаны лишь тем, кто нуждается в адреналине и готов к высоким рискам», — говорит **Валерий Тутыхин**, партнер российско-индийской компании Sterling Global Capital, занимающейся разведкой и добычей полезных ископаемых на «Черном континенте».

Правда, острые ощущения для российских бизнесменов дело привычное. Приходя в Африку, они словно возвращаются в Россию начала 1990-х годов: нефть, золото, алмазы, шаткие правительства, коррупция, разгул преступности, дешевая рабочая сила, неликвидная валюта и высокая инфляция. Вдобавок наши сограждане, желающие вложить трудовые миллионы в африканские активы, сталкиваются с богатой местной спецификой. Причем жарким климатом и экзотическими болезнями список тягот отечественных бизнесменов не исчерпывается.

Судьба проектов иногда зависит не только от правительства и региональных властей, но и от доброй воли «органов местного самоуправления» — племен и народностей, коих в Африке более 500, отмечает **Александр Макарин**, руководитель департамента консалтинга сектора металлургии и горнодобычи Standard Bank Россия. Рассказывают, что канадская горнорудная компания Tiomin Resources с 1999 года не может провести вскрышные работы на крупнейшем титановом руднике в Кении из-за того, что сначала ей нужно переселить 10 тыс. человек местного племени, которое во все не горит желанием покидать землю предков.

Особенностью любых местных инвестиций являются и внушительные затраты на охрану персонала, участков, зданий и подъездных путей. При разработке рассыпных месторождений или разбивке плантаций охрана вообще становится главной расходной статьей в смете. Кроме того, многие перспективные проекты так и остаются нереализованными из-за отсутствия дорог и прочей инфраструктуры. Например, для освоения ги-

с49



Виктор Царев («Ингосстрах-инвестиции») считает, что русским лучше всего входить в Африку через зарубежных партнеров — голландцев, бельгийцев, французов и испанцев

гантского месторождения железной руды в Танзании необходимо построить 800-километровую железнодорожную ветку. Об этом месторождении знают все — от BHP Billiton до последнего старателя, однако до сих пор никто не захотел потратить \$2 млрд на дорогу.

Все же самые серьезные риски в Африке — политические и криминальные, полагает Александр Макарин. Только-только стихли гражданские войны в Кот-д'Ивуаре, Сомали и Демократической Республике Конго (бывшем Заире). В Сомали и Сенегале корабли захватываются пиратами, в Нигерии похищают людей и нападают на буровые платформы, в ЮАР основной проблемой является высокая уличная преступность. Впрочем, на континенте немало и «нормальных» стран со стабильными политическими режимами. Это Ангола, Бенин, Ботсвана, Габон, Гана, Камерун, Намибия, Республика Конго (Браззавиль), Сенегал, Танзания, Того.

Что же заставляет наших сограждан искать неприятности на свою голову? Вопрос риторический: Африка изобилует привлекательными активами, способными принести доход 100% годовых и выше. На континенте сосредоточены уникальные запасы полезных ископаемых: нефти, газа, алмазов, бокситов, фосфоритов, а также золота, платины, урана, титана, меди — да почти всех металлов из таблицы Менделеева. Неудивительно, что в проекты геологоразведки и добычи минерального сырья вкладывают деньги и гиганты, такие как АЛРОСА, «Норильский никель», «Ренова», «Евраз групп», ЛУКОЙЛ или «Северсталь», и средний бизнес. Российские инвестиции текут также (хотя и гораздо более тонким ручейком) в потребительский сектор, строительство, сельское хозяйство и рыболовство. **СФ** выяснил, что сегодня покупает «среднестатистический» российский инвестор на африканском континенте.

С миру по нитке

ВЕСЬМА перспективными считаются потребительские рынки африканских стран. Сегодня они находятся в зачаточном состоянии, но обречены на бурный рост, ведь на континенте проживают ни много ни мало 900 млн человек. С миру по нитке, шутит **Ованес Оганесян**, главный аналитик «Ренессанс Капитала» по стратегии. В Африке можно набрать сотни миллионов долларов в таких секторах, как связь, розничное банковское обслуживание или пищевая промышленность.

Взять хотя бы Нигерию — крупнейшую африканскую страну по численности населения (137,3 млн человек). Для иностранных сотовых операторов она является настоящим Клондайком. Уровень проникновения сотовой связи составляет здесь менее 30%, а выручке с абонента (ARPU) — \$55 — позавидует любой оператор Европы, России или Китая. Например, в первом квартале 2008 года «Вымпелком» заработал в России всего \$13,5 с абонента, МТС — \$10,5.

Правда, за местные сотовые активы россиянам приходится бороться как с «новыми колонизаторами» — Китаем, Индией и странами Персидского залива, так и с колонизаторами бывшими — Голлан-

дией, Бельгией, Францией и Португалией. В этой борьбе россияне пока проигрывают. Так, недавно у «Вымпелкома» сорвалась покупка, обещавшая стать поистине сделкой года. «Вымпелком» намеревался приобрести одного из крупнейших нигерийских операторов мобильной связи MTN Nigeria, почти равного по капитализации самому «Вымпелкому». Но пока акционеры российской компании размышляли над этим серьезным решением, лакомый актив перехватил индийский телекоммуникационный гигант Reliance Communications. Теперь уполномоченные инвестиционные фирмы спешно ищут для «Вымпелкома» подходящие мобильные активы в Нигерии и других крупных странах тропической Африки — ЮАР, Демократической Республике Конго, Танзании, Кении или Уганде, где средний показатель ARPU хоть и ниже, чем в Нигерии, но тоже весьма соблазнителен — \$25.

Уже появились в Африке и банки с российским капиталом. Но их немного. Значительным, а зачастую непреодолимым препятствием является долгая процедура разрешений и согласований. Например, ИФК «Метрополь», чтобы создать собственный Mining Bank of Congo в столице Конго Киншасе, понадобилось два года. Таковы уж порядки в Конго, объясняет **Валерий Редькин**, советник генерального директора ИФК «Метрополь» по конголезскому проекту: сначала нужно получить лицензию местного центробанка, потом пройти экономический комитет правительства. Затем вопрос о создании нового банка выносится на заседание правительства. А окончательную «путевку в жизнь» банку дает президент специальным декретом.

Лицензию на банковские операции «Метрополь» получил в июле 2006 года, но потом в стране начались выборы, периодически прерываемые вооруженными конфликтами. За два года сменились три состава правительства, так что декрета президента «Метрополь» дожидался полтора года. Теперь все стартовые трудности вроде бы позади, и банк готовится к запуску услуги кредитования под залог концессий. В том, что такое кредитование станет весьма востребованным и высокодоходным банковским бизнесом, в «Метрополе» не сомневаются: в стране толпы концессионеров, которых Конго привлекает богатыми месторождениями алмазов, меди и кобальта.

По аналогичному пути пошел и банк ВТБ, учредивший в Анголе дочернюю структуру «ВТБ-Африка» для обслуживания

Что же заставляет наших сограждан искать неприятности на свою голову? Вопрос риторический: Африка изобилует привлекательными активами, способными принести доход 100% годовых и выше

компаниям АЛРОСА и других сырьевых корпораций. А в Намибии ВТБ вместе с зарубежным фондом прямых инвестиций Capricorn Capital создал управляющую компанию VTB Capital (Namibia), которая фактически представляет собой фонд прямых инвестиций в сырьевые проекты. Словом, вместо того чтобы собирать по нитке с населения, российские банкиры пока предпочитают собирать по нитке с концессионеров.

Судовладельцы и плантаторы

ВНУТРЕННИЙ спрос в Африке нацелен на продукты питания. Продовольственный кризис на континенте с населением под 1 млрд — не потенциальная, а реальная опасность. Опытные люди утверждают, что за пределами столичных городов еда слышит не менее твердой валютой, нежели доллар. Истории об оплате услуг африканского персонала бананами и прочими съестными припасами вовсе не вымысел.

Поэтому зарубежные инвесторы (в том числе российские) вкладываются в сельское хозяйство и рыболовство. В Марокко, Анголе, Намибии и ЮАР россияне приобретают траулеры, ловят ставриду, сардинеллу, скумбрию, хека, анчоуса и продают улов на местных рынках. Высо-

African Blue Chips

Нет планов разрабатывать концессии и покупать цементные заводы в Африке? Для российских портфельных инвесторов тоже кое-что найдется, говорят инвестиционные консультанты. На континенте ни много ни мало 14 фондовых бирж: две в Северной Африке (в Марокко и Египте) и 11 в тропической: в ЮАР, Ботсване, Нигерии, Гане, Кении, Малави, Намибии, Свазиленде, Уганде, Зимбабве и Замбии; есть также региональная площадка для франкоязычных стран Bourse Regionale des Valeurs Mobilières (BRVM). По росту капитализации компании тропической Африки обгоняют своих коллег из стран БРИК. За год акции на Йоханнесбургской бирже подорожали на 46%, бумаги на бирже Ганы — на 85%, замбийские «фишки» — на 53%. Для сравнения: за тот же период компании из индекса S&P 500 просели на 18,5%. Российские инвесторы уже начали потихоньку скупать африканские «голубые фишки», приняв участие в организованном «Ренессанс Капиталом» прошлогоднем IPO нигерийского банка United Bank for Africa. Вкладчики не прогадали — за год капитализация банка удвоилась. Они

также приобрели акции телекоммуникационного оператора Safaricom (Кения), сахарных компаний Dangote Sugar Refinery (Нигерия) и Zambia Sugar (Замбия), а также кенийского цементного завода Bamburi Cement. Особое внимание Ованес Оганесян, главный аналитик «Ренессанс Капитала» по стратегии, обращает на крупнейший после ЮАР фондовый рынок Африки — Нигерию. Это сырьевая страна с большим населением, развивающаяся по тому же сценарию, что и Россия, поэтому имеет смысл вкладываться в растущий потребительский сектор, телекомы и строительство. По капитализации (\$80 млрд) нигерийский рынок сопоставим с российским рынком 2000 года. Однако африканские фондовые площадки обладают низкой ликвидностью, которую усугубляют ограничения на вывоз капитала. Поэтому Виктор Царев из компании «Ингосстрах-инвестиции» предостерегает россиян от игры на африканских биржах, кроме Йоханнесбургской. По его мнению, африканские биржи — лишь памятники амбициям местных министров финансов.



Валерий Тutyхин (Sterling Global Capitale): «Побеждает тот, кто первым нашел место, договорился, застолбил, занес деньги и взял „нужных“ людей в долю»

корентабельный бизнес, говорят эксперты, хотя местные власти то и дело меняют правила игры. Например, в Анголе до 2003 года работали несколько частных российских судовладельцев, келейно договорившихся с чиновниками министерства рыболовства и получивших нужные квоты на вылов в прибрежных зонах. Взамен они «дарили» покровителям 20% улова. Но с 2004 года, как рассказал **СФ** один из участников проекта, все изменилось: новый министр рыболовства **Саломая Ширимбимби** изгнал все иностранные флотилии за пределы 12-мильной зоны, а на нарушителей наложил штраф \$15 млн. Ловить стало невыгодно, поэтому российские инвесторы быстро свернули

ангольский бизнес, сдали уже отслужившие свой срок старенькие траулеры на металлолом и мигрировали в соседний «рыбный» регион — Намибию. Правда, пришлось взять в партнеры местных бизнесменов. Дело в том, что в Намибии зарубежные претенденты на рыболовные квоты могут действовать лишь через совместные предприятия, в которых намибийцам должно принадлежать от 51% до 90% капитала.

В связи с продовольственным кризисом крайне выгодной долгосрочной инвестицией, по мнению экспертов, считается скупка земель сельскохозяйственного назначения. Земля плодородная, государственных норм по пестицидам и генномодифицированным добавкам нет никаких. Пионером стал «Ренессанс Капитал», создавший специальный фонд с участием российских вкладчиков, который последовательно приобретает в Африке сельскохозяйственные угодья. Однако превращению российских состоятельных граждан в крупнейших лендлордов мешает повсеместное непризнание прав собственности в Африке, отмечает **Виктор Царев**, заместитель генерального директора компании «Ингосстрах-инвестиции». Многочисленным местным племенам и народам трудно свыкнуться с мыслью, что иностранцы могут претендовать на что-то большее, чем временное использование «земли предков» с разрешения ее исконных владельцев.

Российских же производителей продуктов питания приводят в Африку не перспективы роста внутреннего спроса, а потребности в дешевом сырье для собственного производства в России. Например, кондитерская фабрика «Рот фронт» недавно приобрела в Кот-д'Ивуаре (стране — крупнейшем экспортере какао) плантацию какао-бобов и строит там завод по их переработке. Готовая продукция будет по-

Страны повышенной опасности	
государство	обстановка
демократическая республика конго (бывший заир)	последствия государственного переворота, завершившегося свержением президента мобуту
зимбабве	межэтнические конфликты; в 2005 году в стране прошла операция «избавление от грязи», в ходе которой пострадало 2,4 млн человек
кот-д'ивуар	недавно закончилась гражданская война, многие зарубежные владения были экспропрированы
либерия	гражданская война с 1989 по 2003 годы
нигерия	похищение людей (пропали сотрудники «русала»), нападения на нефтяные платформы
сомали	череда гражданских войн, засилье пиратов в территориальных водах
судан	конфликты арабов и неарабов, последний начался в 2003 году
сьерра-леоне	гражданский конфликт (1991–2000), связанный с войной в либерии
южно-африканская республика	высокий уровень преступности

ставляться в Россию. Резон очевиден: из-за многочисленных посредников наценка на какао-бобы в РФ доходит до 100% от первоначальной закупочной цены. Какао-проект «Рот фронт» реализует вместе с голландским партнером, поскольку в Кот-д'Ивуаре все плантации принадлежат иностранцам. Но это даже к лучшему, говорят эксперты. Со времен колониализма в странах Африки осели голландские, французские, бельгийские, испанские и португальские компании. И отечественным стратегам, не знакомым с местной спецификой, проще всего кооперироваться на местных рынках с иностранными партнерами того же профиля, знающими все входы и выходы, — меньше будет проблем с властями, логистикой и экспортом, резюмирует Виктор Царев.

Будни концессионера

НО САМОЕ привлекательное в Африке, бесспорно, сырьевые ресурсы. В рассуждениях об инвестиционных возможностях в Африке много лицемерия, уверен Валерий Тутыхин. Хорошим тоном считается маскировать свой интерес к полезным ископаемым под инфраструктурные, сельскохозяйственные или подобные проекты. На мероприятиях типа лондонского Africa Business Forum люди несколько часов слушают доклады о перспективах развития туризма или переработки фруктов в Африке, а потом выходят в коридор и обсуждают, как можно раздобыть кобальтовую концессию в Зимбабве.

Для освоения месторождений даже не нужно много денег. Хороший рудник в Зимбабве, Танзании или Замбии можно оборудовать и за \$10 млн, лицензия обойдется всего в \$50 тыс., уверяют наши концессионеры. Система недропользования в Африке весьма демократична: разведана лишь малая часть запасов, только приходи и копай. За исключением офшорных шельфовых проектов, лицензии распределяются не на конкурсных торгах, как в России, а по системе Claim Staking: достаточно подать заявку на участок, и она удовлетворяется. «Главное — нужно быстро принимать решения. Побеждает тот, кто первым нашел место, провел разведку, договорился, застолбил, занес деньги, взял „нужных“ людей в долю, — перечисляет Валерий Тутыхин. — Не обязательно быть ЛУКОЙЛом, чтобы конкурировать за интересный участок, — нам случалось перехватывать концессии из-под носа у Rio Tinto».

Ключевой вопрос — где искать интересные участки? Можно прийти в специализированные агентства по содействию зарубежным инвестициям (investment promotion agencies), но там предложат не самые ценные проекты (привлекательные активы отдадут в дружественным фондам и компаниям). Можно вложить деньги в зарубежные фонды прямых инвестиций в Африку, которые имеются у JP Morgan, Standard Bank и других крупнейших банков. Но лучше всего искать самим — выбрать место и провести разведку. Если нет собственных геологов, имеет смысл войти в долю со сторонней геологоразведочной фирмой. Так называемых молодых добывающих компаний (junior mining companies) в Африке подвизается больше сотни. Акции «юниоров» с поэтическими названиями типа Baobab Resources, Diamond Fields или African Eagle торгуются на фондовой бирже TSX в Торонто, площадке AIM Лондонской фондовой биржи, а также на Йоханнесбургской бирже JSE. Список можно найти на специализированных сайтах типа www.minesite.com. В основном это предприятия с капитализацией \$20–30 млн, которые убыточны до тех пор, пока не набредут на перспективное

«Не обязательно быть ЛУКОЙЛом, чтобы конкурировать за интересный участок, — нам случалось перехватывать концессии из-под носа у Rio Tinto»

месторождение. Показателен пример компании AfriOre, открывшей в позапрошлом году крупное месторождение платины в ЮАР, после этого акции предприятия подорожали в 30 раз.

Неудивительно, что международные корпорации ведут настоящую охоту на «юниоров», покупают и «стаскивают» их с бирж. В последнее время в эту охоту включились и российские предприятия. «Северсталь-ресурс», скажем, недавно приобрела долю в молодой компании Mano River Resources, имеющей лицензию на золотоносные и алмазные месторождения в Либерии, Сьерра-Леоне и Гвинее. А группа «Синтез», специализирующаяся на добыче нефти, в прошлом году купила 85-процентный пакет намибийского «юниора», главным активом которого являются четыре лицензии на разведку меди и драгметаллов в Намибии.

Но прежде чем пытаться старательского счастья в Африке, говорят эксперты, нужно продумать стратегию выхода из этих активов, поскольку собственных денег на освоение разведанных месторождений вряд ли хватит. В принципе покупателя найти можно, считает Валерий Тутыхин. В Африке существует стабильный спрос на перспективные месторождения с подтвержденными запасами как со стороны гигантов типа BHP Billiton или Rio Tinto, так и со стороны добывающих «юниоров».

Правда, скептики не разделяют энтузиазма российских концессионеров. Меньше чем с \$50 млн в Африке делать нечего, не сомневается Виктор Царев. И это без учета скрытых издержек, которые до начала проекта оценить невозможно. Нужно закладывать резерв на воровство нефти и прочего добываемого добра, на оплату работы дорогостоящих экспатов, наконец, на регулярные взятки по постоянно возникающим надобностям, которые выплачиваются «по факту». Конечно, 100% годовых — великий соблазн, но не следует забывать, что для защиты своих прав отечественным концессионерам в Африке потребуются автоматчики. Так что любителям экзотических игрушек, не имеющим особой склонности к авантюрам, наверное, лучше купить футбольный клуб в Великобритании. **СФ**

Российские корпорации в Африке

1 Марокко

«Интеко» — строительство гостиничных комплексов на побережье
ИФК «Метрополь» — строительство гостиничного комплекса в Марракеше

2 Гвинея

«Русал» — добыча бокситов, алюминиевый комбинат

3 Либерия

«Северсталь-ресурс» — добыча железной руды (через African Iron Ore Group) и золота (через Mano River Resources)

4 Гвинейский залив

ЛУКОЙЛ — три офшорных нефтяных проекта на шельфе у побережья Кот-д'Ивуара и Ганы

5 Нигерия

«Русал» — добыча бокситов (через Alscop)
«Ренессанс Капитал» — представительство

6 Ангола

«Зарубежгеология» — разведка нефти
ЛУКОЙЛ — добыча нефти на шельфе
АЛРОСА — добыча алмазов, поиск нефти, строительство ГЭС
ВТБ — дочерний банк Banco VTB Africa

7 Намибия

ГК «Синтез» — разведка нефти на шельфе; разведка алмазов и меди на материке
ВТБ — инвестиционная «дочка» VTB Capital, СП с фондом Capricorn Capital

8 Алжир

«Газпром» — совместный газовый проект с Sonatech

10

Ливия

Нигерия

Гвинейский залив

Ангола

Намибия

9 Южно-Африканская Республика

Группа «Ренова» — добыча марганца, разведка урана
«Норильский никель» — добыча золота и никелевой руды (СП с African Rainbow Minerals)
«Базовый элемент» — добыча золота
«Евраз групп» — добыча ванадия (через Highveld Steel & Vanadium Corp.)
Внешэкономбанк — представительство
«Ренессанс Капитал» — представительство

10 Ливия

«Газпром» — добыча газа на шельфе
ГК «Синтез» — представительство «Негуснефти»

11 Египет

Лукойл — добыча нефти
АвтоВАЗ — сборочное производство «Лада-Египет»

12 Кения

«Ренессанс Капитал» — представительство

13 Демократическая Республика Конго

АЛРОСА — разведка нефти
ИФК «Метрополь» — собственный банк
Mining Bank of Congo

14 Замбия

«Норильский никель» — добыча меди

15 Зимбабве

«Евраз групп» — добыча угля
(через Hwange Colliery Co.)
«Ренессанс Капитал» — представительство

16 Ботсвана

«Норильский никель» — добыча никелевой руды

Африканские факты

Число государств и административных образований: 54

Население: \$850 млн (14% населения Земли)

Этнический состав: более 500 племен, этнических групп и народностей

Крупнейшие страны по численности населения: Нигерия (137,3 млн), Египет (76,1 млн), Эфиопия (67,9 млн), ДР Конго (58,3 млн); ЮАР (42,7 млн);

Территория: 23% территории Земли, 12% орошаемых земель

Важнейшие минеральные ресурсы: нефть, газ, уголь, бокситы, фосфориты, алмазы, золото и платиноиды, железная руда, марганец, медь, цинк, олово, хром, уран, редкие металлы (тантал, вольфрам, кадмий, германий, вольфрам, молибден и др.)

Добыча полезных ископаемых: 92% мировых потребностей в платине, 80% мировой добычи ванадия, 70% — алмазов, 50% — хромовых руд, 37% — кобальта, 35% — марганца, 15,5% — бокситов, 15% — титана.

Инвестиционные риски: политические риски; неразвитая инфраструктура, отсутствие квалифицированного персонала; высокий уровень преступности; высокая инфляция и валютные риски

Инвестиционные преимущества: уникальная горнорудная база; возможность синергии; налоговые льготы, множество привлекательных и при этом сильно недооцененных активов

Годовой товарооборот стран Африки: с Россией — \$3,5 млрд; с Китаем — \$40 млрд.

Страны с российским влиянием: Алжир, Египет, Марокко, Нигерия, Ангола

К ВНЕДРЕНИЮ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА МНОГИЕ КОМПАНИИ ОТНОСЯТСЯ КАК К НЕИЗБЕЖНОМУ ЗЛУ: ЧЕГО НЕ СДЕЛАЕШЬ РАДИ ПОЛУЧЕНИЯ ЦЕННОГО СЕРТИФИКАТА. НО НЕКОТОРЫЕ УЖЕ ПЫТАЮТСЯ ОБРАТИТЬ ЭТУ ПРОЦЕДУРУ ВО БЛАГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ.

текст: игорь пичугин, наталья царевская-дякина

Система здравого смысла



DPA/PHOTAS

В отраслях с сильным регулированием внедрять систему менеджмента качества проще. Энергетики — люди дисциплинированные и четко выполняют поставленные задачи

Тезис «Не товары, а процессы их создания определяют долгосрочный успех компании» сформулировали 20 лет назад отцы реинжиниринга Майкл Хаммер и Джеймс Чампи. Чем эффективнее бизнес-процессы, тем качественнее товары и услуги и выше шансы в конкурентной борьбе. Компании, особенно действовавшие на конкурентных рынках, отдавали должное борьбе за качество, совершенствуя свои рабочие процессы и вводя средства контроля за их исполнением. Стремление к совершенству породило целый букет концепций и методик, направленных на управление качеством корпоративной деятельности и выпускаемой продукции: кайдзен, Six Sigma, TQS, бенчмаркинг и т. д. В советской экономике предприятия стремились получить на свою продукцию «знак качества», который призван был отличать умелых производителей от халтурщиков. Сейчас роль такого отличительного знака играет сертификат соответствия требованиям международных стандартов серии ISO 9000.

Чтобы получить заветный сертификат, нужно выполнить требования стандартов по части регламентации рабочих процедур, освоения сотрудниками надлежащих ролей и установления контроля за их соблюдением. Эта работа не доставляет особой радости и зачастую выглядит как насаждение ненужного формализма. Однако сертификат дает вполне ощутимые преимущества, облегчая доступ «к телу» потребителя и инвестора, к партнерству с международными брендами, к выгодным госзаказам. Поэтому многие российские компании решаются на прохожде-

«В период реформирования компаний никакие инициативы по совершенствованию системы управления не идут. В такие времена каждый менеджер больше думает о себе, чем о внедрении инноваций»

ние сертификации по ISO 9001:2000, но подавляющее большинство делает это формально. Кто-то просто покупает сертификат, кто-то привлекает консультантов, набивших руку на «кастомизации» базовых требований стандарта качества под конкретное предприятие и на обучении сотрудников тому, как нужно правильно отвечать на вопросы аудиторов из сертифицирующих органов. Такой консалтинг сродни появившимся недавно услугам по правильному прохождению медицинских тестов, требуемых от заемщиков банками при выдаче ипотечных кредитов. За небольшую плату доктор подскажет, как нужно воздействовать на медицинские приборы, чтобы результат не вызвал возражений в банке. К реальному состоянию здоровья такой тест имеет мало отношения. Точно так же сертификация по ISO, проведенная «для галочки», не способна ни оздоровить предприятие, ни даже сколько-нибудь серьезно диагностировать его текущее состояние.

Между тем система менеджмента качества (СМК) — часть общекорпоративной системы управления. Причем такая часть, которая содержит механизмы непрерывного совершенствования деятельности компании и базу знаний по тому, как это нужно делать. Для западных компаний наличие реально работающей СМК — аксиома. Российским компаниям теорему еще предстоит доказать. Но и среди них уже появились пионеры, внедряющие СМК не только ради получения сертификата. Неудивительно, что больше всего таких примеров можно найти в электроэнергетике, где 1 июля официально завершилась масштабная реформа.

Принципы Паули

«ПО ОЦЕНКАМ западных экспертов, производительность труда в России в два, а в некоторых отраслях в три раза ниже, чем в развитых странах. И я не вижу, чтобы у нас звучали призывы повышать качество и внедрять на предприятиях передовые методы управления. Часто ли вы слышите слова „кайдзен“, „гемба кайдзен“, „система менеджмента качества“,

„интегрированные системы управления“? Если бы они звучали постоянно, превращались в реальные программы и выполнялись, эффекта было бы больше, чем от национальных проектов. Когда вся вертикаль управления, от рядового мастера до премьер-министра, поймет, что управлять необходимо по-новому, тогда начнется работа на результат».

Виктор Паули, в недавнем прошлом главный технический инспектор и член правления упраздненного с июля РАО «ЕЭС России», не может сдерживать эмоции, когда начинает говорить об уровне российского менеджмента. А СМК — его излюбленная тема, с которой он готов не слезать часами.

Именно Паули был главным агитатором и пропагандистом внедрения на российских энергопредприятиях СМК. Однако его усилия дали результат не с первой попытки. «Первый раз я подготовил приказ по СМК в 2001 году, Анатолий Чубайс его подписал, — рассказывал в интервью **СФ** еще до расформирования РАО ЕЭС Виктор Паули. — Но процесс внедрения СМК тогда не пошел. В чем дело? Ответ мы нашли в зарубежных учебниках, где написано, что в период структурных перестроек и реформирования компаний никакие инициативы по совершенствованию деятельности и системы управления не идут. В такие времена каждый менеджер больше думает о себе, чем об улучшении качества работы и внедрении каких-то инноваций. И я понял: пока не закончим структурную фазу реформ, пытаться внедрять СМК — только время впустую тратить».

Реструктуризация в РАО ЕЭС в основных чертах закончилась к 2005 году. Тогда, с подачи Паули, вновь появилась программа по внедрению СМК и соответствующий приказ. На этот раз отклик, по словам топ-менеджера, оказался совсем другим: «Раньше было полное непонимание и нежелание заниматься этим. Директора компаний просто отмахивались — не до этого, мол. После 2005 года появился интерес: „Что это такое — СМК?“, „Не мог бы ты приехать, прочитать нам установочную лекцию, организовать семинар?“»

Экспертное мнение

Гаральд Бандурин,
СЮ «Русгидро»:

— Если к вопросу подходить формально, то сертификат качества можно получить довольно быстро и не очень дорого. Думаю, этим пользуются многие — не для получения конкурентных преимуществ, а чтобы «остаться в игре». Наличие сертификата, например, дает лишний козырь при участии в тендерах. Если же к созданию СМК подходить не формально, то процесс будет долгим. Но такой подход позволяет повысить конкурентоспособность. Настраенные бизнес-процессы с обратными связями, обеспечивающие основу для объективных выводов о качестве работы, — очень полезная вещь. Мне нравится услышанное как-то определение СМК: «система здравого смысла». Я думаю, что будущее за теми компаниями, которые очень серьезно относятся к качеству.

Дмитрий Назипов,
СЮ ВТБ:

— Большинство компаний сертификацию по стандарту ISO 9001 воспринимают как формальную процедуру. Но не все. Некоторые используют ее как повод для серьезной оптимизации системы управления. ВТБ получил сертификат в марте 2007 года применительно к управлению ИТ-проектами. Для нас это было финальной стадией большой работы по выстраиванию проектного управления, системы управления изменениями (change management), жизненного цикла программного обеспечения и т. п. Эти ключевые процессы в ИТ-департаменте за год были перестроены в соответствии с лучшими практиками и документированы. Для нас получение сертификата не было самоцелью, лишь поводом для серьезных изменений и критерием их успешности.

Андрей Чудаев,
начальник департамента развития и управления инвестициями ОГК-2:

— СМК — это часть системы менеджмента организации. Если СМК строится формально, лишь с целью получения сертификата, то такой подход чреват даже более серьезными негативными последствиями, чем просто отсутствие сертификата. Вы потратите время и деньги на создание груды неработающих нормативных документов, рискуете потерять репутацию и добьетесь негативного отношения менеджеров к системе управления. Усилия же, направленные на создание реальной СМК, окупаются с лихвой. Процессы компании становятся прозрачными — их можно анализировать и улучшать.

Экспертное мнение

Анна Белова,

заместитель генерального директора СУЭК:

— Для многих компаний тема СМК действительно сводится к получению сертификата. Кто-то привлекает для этого консультантов, которые умеют адаптировать типовой комплект документов к деятельности организации и натренировать персонал перед сертификационным аудитом, кто-то просто покупает сертификат. Наиболее дальновидные ставят целью получить не бумажку, а инструмент управления. И через некоторое время внутренние стандарты компании начинают значительно превосходить требования, предписываемые стандартом ISO 9001:2000. Таково состояние многих западных компаний — они переросли уровень простого соответствия требованиям стандарта. Наличие систем менеджмента качества для них нечто само собой разумеющееся. Российские же компании только встают на этот путь.

Владимир Филиппов,

СЮ «Вымпелкома»:

— Знаю несколько компаний, которые поставили себе целью внедрение СМК и сделали это честно. Но к такому решению нужно прийти естественным путем, с убежденностью в правильности подобного шага для дальнейшего развития компании. Если формализация такого рода способна помочь структурировать процессы, определить роли, улучшить бизнес, то внедрение СМК, да и любой системы менеджмента, — правильный шаг. Если руководитель к тому же понимает, зачем это нужно и умеет доходчиво объяснить это — два правильных шага. В противном случае получится некий конвейер, выдающий формальный набор требований, которым никто не следует. Я сложно отношусь к любой формализации, и сертификацию ради бумажки считаю делом не нужным.

Сергей Андрус,

главный инженер

ОАО «МРСК Центра и Приволжья»:

— Главное не бумага, а грамотно выстроенная система менеджмента качества. Энергетики не могут позволить себе работать некачественно. Требования к СМК, сформулированные в ISO 9001:2000, — это необходимый минимум, «базовая комплектация» системы управления для любой организации. Лишних деталей в ней нет. В нашей компании принято решение о разработке и внедрении интегрированной системы менеджмента, соответствующей требованиям ISO 9001:2000, OHSAS 18001:2007 и ISO 14001:2004. Планируемый результат проекта — обеспечение эффективности основных производственных процессов и механизмов постоянного их улучшения.

После ликвидации РАО ЕЭС Виктор Паули без дела не останется. В свои 57 лет он, например, готовится к полету в космос на МКС



Виктор Паули ездил, читал лекции, ставил в пример вьетнамских энергетиков, у которых над входами в офисы висят лозунги «Даешь СМК!». «Дочки» РАО ЕЭС одна за другой начали запускать пилотные проекты по внедрению системы менеджмента качества. Мониторинг этих активностей и опрос руководителей дочерних фирм РАО снабдили Паули любопытной статистикой, в частности, по мотивам внедрения системы менеджмента качества. Так, более половины менеджеров (59%) в качестве основного аргумента в пользу внедрения СМК назвали реализацию процессного подхода (переход на систему управления, сфокусированную на бизнес-процессах). Около трети рассчитывают добиться более эффективного документооборота, 24% — увеличить эффективность управления персоналом, 18% — повысить качество энергоснабжения потребителей. По 15% среди целей внедрения СМК отметили вероятность выявления проблемных участков (то есть возможность совершенствования деятельности) и повышения инвестиционной привлекательности компании, 12% — снижение издержек. И ни у кого не поднялась рука поставить галочку в пункте «получение сертификата».

Проведя анализ промежуточных результатов «пилотов», в РАО ЕЭС занялись

методической работой, к которой привлекались также специалисты из отраслевых НИИ и Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии. Итогом этой работы стал «Алгоритм внедрения в энергокомпаниях РАО „ЕЭС России“ систем менеджмента качества (СМК) в соответствии с международными стандартами ИСО серии 9000 и российским ГОСТ Р ИСО 9001». В этом документе содержится методически обоснованная последовательность этапов и работ по разработке и внедрению систем менеджмента качества. Методичкой пользуются уже около 85 энергокомпаний, подтвердивших свое намерение внедрять СМК соответствующими приказами за подписью генеральных директоров, либо уже реализующих такие проекты.

«Непременное условие успеха проектов по СМК — лидерство руководителей, — добавляет информации к размышлению Виктор Паули. — Этот основной принцип менеджмента должен быть реализован с самого начала проекта. Личное участие в нем высшего руководства обеспечивает широкое вовлечение персонала компании в работу по созданию СМК. На 60% успех проекта определяется приверженностью топ-менеджмента философии и принципам СМК и поддержкой со стороны персо-

Экспертное мнение

Дмитрий Садков,

директор департамента управленческого консалтинга компании IBS:

— Как правило, проекты по СМК у нас проводятся для получения сертификата. Такой проект жестко ограничивают во времени, чтобы не утонуть в пучине непрерывных изменений и все же получить те выгоды, ради которых он запускается. Основательное же внедрение СМК в крупной компании требует не менее двух-трех лет, в холдингах и того больше. Но, по опыту, в 95% случаев компании, внедрившие СМК по формальному признаку, через некоторое время приходят к тому, чтобы продолжить проект на новом уровне. Проходя через сертификацию, топ-менеджеры получают собственное представление об инструментах и технологиях, возможных положительных эффектах и объемах финансовых и трудовых затрат, необходимых для того, чтобы система заработала в полную силу. Разумеется, из этого правила есть исключения — компании, которые сразу ставят перед собой амбициозную задачу основательной подготовки к сертификации, не жалея на это ни времени, ни ресурсов. Успех им отнюдь не гарантирован. Но если решимость руководства сочетается с наличием грамотных внутренних и внешних кадров, то компания получает значимые конкурентные преимущества.

Михаил Латышев,

руководитель отдела интегрированных систем менеджмента, «IDS Scheer Россия и страны СНГ»:

— Конкурентные преимущества компании, внедрившей эффективную систему менеджмента качества, специалисты обычно определяют с двух сторон. Во-первых, после сертификации изменяется отношение к компании со стороны стейкхолдеров. Повышается инвестиционная привлекательность компании, ее ставки при участии в тендерах, имидж на рынке и в обществе, возможности выхода на новые рынки. Во-вторых, положительные изменения в системе управления дают в итоге существенные экономические выгоды. Именно в проектах по внедрению СМК часто удается добиться персонализации полномочий и ответственности за процессы компании среди руководителей высшего и среднего звена. Происходит это за счет выстраивания системы показателей, по которым оценивается работа руководителей всех уровней. Управляющая качеством компания быстрее выявляет «узкие места» в своей деятельности и снижает издержки, выпускает более качественную продукцию, эффективнее работает с клиентами, лучше мотивирует персонал.

нала. На 24% успех зависит от эффективности работы отдела менеджмента качества и проектной группы. Вклад внешних консультантов, обеспечивающих методическую поддержку проекта, составляет 6%.

Воля Кузичева

ВИКТОР ПАУЛИ не случайно акцентирует внимание на роли высшего руководства в проектах внедрения СМК. Она действительно ключевая. Примером тому может служить ситуация в ОГК-2.

От директоров «дочек» РАО ЕЭС, заявлявших о намерениях внедрять СМК, Паули требовал присылать копии соответствующих приказов. Потому что «если приказа нет, все эти слова — только пустое сотрясение воздуха». Генеральный директор ОГК-2 (теперь уже бывший) Михаил Кузичев прислал копии не одного, а сразу трех приказов на эту тему: о формировании рабочей группы, внедрении СМК и организации обучения сотрудников новым управленческим технологиям и инструментам. «Мы начали учиться управлять», — описал он Паули свои мотивы и впечатления от начала проекта.

Этот масштабный проект стартовал в августе 2006 года, имел высший приоритет у руководства и был хорошо организован. «Наша отрасль отличается высокой степенью регулирования и отсутствием конкуренции», — отмечала тогда особенности проекта заместитель Кузичева Нина Запругаева. — Впрочем, сильное регулирование, наоборот, облегчает разработку СМК, поскольку энергетики — люди дисциплинированные и умеют четко выполнять поставленные задачи. А отсутствие конкуренции придает особое значение наличию сильной воли у руководства. Конкуренция начнется через год-два, поэтому готовить энергокомпанию к либерализации рынка необходимо сейчас волевым решением».

Ведя подготовку к сертификации по стандарту ISO 9001:2000, руководители ОГК-2 ставили целью повысить уровень конкурентоспособности, инвестиционной привлекательности компании и удовлетворенности потребителей. В качестве основы для СМК руководство решило использовать процессный подход, поэтому в рамках проекта создавались модели основных бизнес-процессов. Для ее поддержки необходимо было разработать и внедрить систему сбалансированных показателей, позволяющую связать стратегические цели компании с бизнес-процессами и повседневными действиями

сотрудников на всех уровнях управления. Проект охватывал как УК ОГК-2, так и все пять входящих в нее станций.

К весне 2008 года СМК и управление бизнес-процессами были внедрены в исполнительном аппарате ОГК-2 и трех филиалах компании, которые прошли сертификационный аудит от швейцарской Societe Generale de Surveillance. Компания также планировала разработать и внедрить систему экологического менеджмента (стандарт ISO 14001:2004), но в конце мая практически вся команда топ-менеджеров ОГК-2 во главе с Михаилом Кузичевым, воспользовавшись предусмотренным в РАО ЕЭС «золотым парашютом», уволилась по собственному желанию. Эта история, наделавшая много шума, была реакцией на приход в ОГК-2 нового акционера — «Газпрома» и газпромских менеджеров. Консультанты, работавшие на проекте по СМК, еще за несколько месяцев до «демарша» команды Кузичева жаловались, что остались не у дел — работы по проекту фактически были свернуты. Правда, по последним сведениям, новое руководство ОГК-2 против СМК не возражает; компания завершила сертификацию, но дальнейшее развитие системы под вопросом.

Не СМК единой

«Я УВЕРЕН, что если сейчас дать команду прекратить внедрять СМК, так уйдут в подполье и все равно внедрять будут», — утверждал Виктор Паули, отвечая на вопрос о судьбе своих инициатив после исчезновения направляющей силы РАО ЕЭС. — Многие даже обгоняют время: меня уже начали упрекать, что я второй год говорю только про СМК, хотя есть другие управленческие стандарты. Что ж, в этом году я начал говорить про интегрированные системы управления. Но я считаю, что, не вложив сначала в головы людей идеологию управления качеством по ISO 9001, нельзя начинать внедрять другие стандарты. Ни экологический (ISO 14001:2004. — **СФ**), ни по безопасности труда и охраны здоровья (OHSAS 18001:1999. — **СФ**), ни какой-либо другой. СМК — это как канва. Если она есть, любое управление поверх СМК ляжет правильно. Если же начнете танцевать от другого угла, то систему управления вы не измените, значит, эффективность любой работы будет низкой. В мире уже доказано: если нет совершенства в управлении, то инновационные процессы идут тяжело». **СФ**

НАСТАВНИЧЕСТВО — БЕСЦЕННЫЙ, А ГЛАВНОЕ, ПРАКТИЧЕСКИ БЕСПЛАТНЫЙ РЕСУРС ДЛЯ ЛЮБОГО РАБОТОДАТЕЛЯ. ОДНАКО МНОГИЕ КОМПАНИИ ПОКА НЕ ОСВОИЛИ ВСЕХ ЕГО ВОЗМОЖНОСТЕЙ. текст: татьяна юрасова

Учебная возгонка



Мария Иванова из компании Херох (справа) в свое время побывала в роли подшефной, а сейчас сама наставник

Если бы **Линн Славенски** не хватало ни времени, ни ресурсов и ей предложили запустить одну-единственную программу развития персонала, она бы выбрала наставничество. В прошлом старший вице-президент компании Equifax, она признанный в США CLO (chief learning officer — «директор по обучению»). За программу глобального наставничества, которую разработала Славенски, Equifax получила награду Американского общества управ-

ления человеческими ресурсами (Society for Human Resource Management, SHRM).

В России с наставничеством знакомы давно: его используют еще с советских времен. Сегодня оно снова популярно, потому что компании в массовом порядке набирают новых людей, а продукты и услуги постоянно усложняются. Тем не менее, по оценке исполнительного директора и партнера компании «Ампула-брокер» **Наталии Гришаковой**, элементы наставничества применяют не более 20–30% российских компаний.

В списке методов обучения и развития персонала наставничество занимает «почетное» седьмое место, уступая тренингам, стажировкам, программам MBA и т. д. Но главное, подавляющее большинство фирм использует его только как инструмент обучения и адаптации новичков, очень редко — в других целях, например для раскрытия потенциала сотрудников.

«У нас не до конца понимают возможности этого инструмента, поэтому мало используют развивающее наставничест-

во», — сожалеет Гришакова. Между тем он и вправду очень действенный.

Традиции и гуру

СО СЛОВОМ «НАСТАВНИЧЕСТВО» связана давняя терминологическая путаница.

В России так обычно называют обучение новичков, однако на Западе употребляют другой, более широкий термин — «менторинг» (mentoring). Он подразумевает достижение более отдаленных целей, например развитие кадрового резерва.

Но и в том и другом случае подразумевается одно. Наставничество, как определяют его в своей ставшей классической работе Mentoring in Action Дэвид Клаттербак и Дэвид Мэггинсон, — это «помощь одного человека другому в совершении значимых качественных переходов на иной уровень знаний, профессиональных навыков или мышления и сознания».

Причем наставник не должен быть начальником или подчиненным ученика, равно как и ученику противопоказано руководить наставником или выполнять его приказы: по мнению гуру, наилучший эффект достигается, когда отношения строятся на доверии, партнерстве, открытости и взаимной выгоде. Наладить такое сотрудничество с руководителем непросто. Тем более что начальника часто интересуют результаты работы подчиненного, а не его карьера, рассуждает глава отдела корпоративных коммуникаций в Восточной Европе «Бритиш Американ Тобакко» (ВАТ) Екатерина Ступина.

Впрочем, единого мнения нет. Как показывает опыт General Electric, наставничество удастся выстроить и снизу вверх. Когда GE входила в электронный бизнес, ее CEO Джек Уэлч понял, что никто из высшего руководства ничего не смыслит в интернете. Тогда он инициировал корпоративную программу наставничества, в которой топ-менеджеры были учениками, а 20-летние сотрудники — учителями.

«Наставничество может быть использовано для любых категорий персонала. Ограничением является только фантазия руководителей компании», — констатирует Наталия Гришакова. Но это средство оказывает наиболее быстрое воздействие как раз при адаптации новичков.

Делай как я

ВО МНОГИХ КОМПАНИЯХ процесс адаптации строится по типовой схеме: наставник (старший по возрасту и более авторитетный сотрудник) натаскивает новичка

Когда Джек Уэлч понял, что никто из высшего руководства GE ничего не смыслит в интернете, он инициировал программу наставничества, в которой топ-менеджеры были учениками, а 20-летние сотрудники — учителями

методом «делай как я». Обучение ведется в режиме «от простого к сложному». Такую модель наставничества называют спонсорской, и роль наставника часто выполняет непосредственный начальник. Правда, обычно ему не удается совмещать три функции: прививать новичку профессиональные навыки, быть коучем, обеспечивающим ему обратную связь ради развития, и, наконец, направлять его карьерное развитие, отмечает Дарья Отрубяникова, старший менеджер «Амплуа-брокера».

На ОАО «Завод радиоаппаратуры» (Екатеринбург) придумали, каким образом совместить все эти три функции: они создали «коллективного наставника». Так, сотрудник отдела персонала знакомит новичка с компанией и ее ценностями, руководитель подразделения — с внутренним распорядком, коллективом и т. д., а собственно наставник (обычно это более опытный коллега) помогает в освоении специальности. Как правило, рабочие места молодого сотрудника и его учителя находятся рядом. Наставник сначала дает своему подопечному простые задания, вместе с ним проводит работу над ошибками, потом ученик закрепляет навыки, и ему поручают дело посложнее.

По словам начальника отдела развития персонала «Завода радиоаппаратуры» Елены Политовой, в результате такой плотной опеки срок адаптации нового сотрудника уменьшился в два раза — до 2,5–3 месяцев. А текучка среди моло-

дых рабочих на испытательном сроке снизилась в 2,5 раза.

Больше чем обучение

ЛЬВИНАЯ ДОЛЯ КОМПАНИЙ, подобно «Заводу радиоаппаратуры», ограничивается работой с новичками. Но те немногие, что идут дальше, умеют развивать и опытных сотрудников.

Так, выручка Хегох в России растет с опережением рынка. Руководитель отдела маркетинговых коммуникаций компании Хегох Мария Иванова связывает устойчивый рост с политикой перманентного развития сотрудников. По словам Ивановой, наличием постоянного внутреннего резерва фирма во многом обязана многоуровневой системе наставничества, охватывающей все категории сотрудников. К слову, в свое время Мария побывала в роли подшефной, а сейчас сама наставник.

Например, в прошлом году во главе рабочей группы она занималась подготовкой к выставке «Полиграфинтер». Один из членов проектной команды, инженер, должен был провести презентацию нового печатного оборудования. Материал он подобрал, но использовал «птичий язык», понятный лишь профессионалам. «Я посоветовала ему рассказать о машине так, чтобы это было понятно его маме. Но он не мог даже представить, будто его мама пришла на такую выставку», — рассказывает Мария Иванова. — Оказалось, человек понятия не имеет, как проходят выставки и какие люди их посещают».

Самые популярные методы обучения и развития персонала

КАТЕГОРИЯ	ОБУЧЕНИЕ	РАЗВИТИЕ
ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ	КОНФЕРЕНЦИЯ	КОУЧИНГ
	ТРЕНИНГ / СЕМИНАР	АССЕСМЕНТ
	ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	—
ЛИНЕЙНЫЕ МЕНЕДЖЕРЫ	ТРЕНИНГ / СЕМИНАР	КОУЧИНГ
	КОНФЕРЕНЦИЯ	ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПЛАНЫ РАЗВИТИЯ
	ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	КОНФЕРЕНЦИЯ
СПЕЦИАЛИСТЫ	ТРЕНИНГ / СЕМИНАР	ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПЛАНЫ РАЗВИТИЯ
	ДИСТАНЦИОННОЕ ОБУЧЕНИЕ	ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ
	НАСТАВНИЧЕСТВО / ОБУЧЕНИЕ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ	—

ИСТОЧНИК: «АМПЛУА-БРОКЕР», ИССЛЕДОВАНИЕ TRAINING INDEX, 2008 ГОД.



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

По оценке Наталии Гришаковой, элементы наставничества применяют не более 20–30% российских компаний

Мария нашла время и подробно обсудила с инженером проект, показала видеоматериалы, после чего он подготовил вполне приемлемую презентацию. Правда, во время репетиции выяснилось, что специалист теряет и говорит монотонно. Тогда менеджер отправила его на тренинг по навыкам презентации. В итоге демонстрация прошла блестяще.

Всех специалистов, которые показывают результаты выше среднего, в компании берут на заметку как кандидатов в кадровый резерв, и к каждому приписывается наставник. Его задача — не столько обучать человека (для этих целей есть внутренние и внешние тренинги), сколько направлять его развитие. Ведь наставник лучше других способен оценить, каких именно знаний и личностных качеств не хватает подопечному.

Например, молодой менеджер по маркетингу был внесен в кадровый резерв за выдающиеся показатели: за год он

двое увеличил долю рынка по цветным принтерам. И его взял под крыло директор департамента. Наставник обратил внимание на то, что у подопечного хорошо развиты коммуникативные навыки, но для профессионального роста ему не хватает широты мышления. По рекомендации директора департамента сотрудника направили на пятидневную программу по стратегическому менеджменту. Кроме того, наставник договорился с непосредственным руководителем своего подшефного о том, чтобы последний мог 10% своего рабочего времени уделять проектам, связанным со стратегией продвижения продуктов. «Ты отлично справляешься с продажами, — объяснял наставник молодому человеку, — и было бы полезно, если бы ты также разбирался в рекламе и PR-инструментах». Вместе они решили, что менеджеру стоит пройти внутренний тренинг по рекламе. Довольно скоро успешного сотрудника на-

значили руководителем отдела маркетинга продукции.

Самые перспективные резервисты компании выделяются в особую касту: их рассматривают как преемников, или «саксесоров». Как и в штаб-квартире, в российском Хегох каждый ключевой менеджер должен подготовить себе замену. Однако до момента X, когда ключевой управленец уходит на пенсию или меняет должность, человек не знает, что его готовят в преемники. Его развивают так же, как и остальной кадровый резерв, и только наставник знает о будущих возможностях своего подопечного. Практически все руководители первой и второй линии (директора подразделений) выросли в компании, а нынешний президент Хегох **Урсула Бернс** начинала карьеру со стажировки в должности инженера-механика. «Мы пытались приглашать руководителей со стороны, но они редко приживаются в нашей корпоративной культуре, — гово-

рит Мария Иванова. — Зато наши руководители полностью под нее заточены».

Из первых рук

АМЕРИКАНСКИЙ КОУЧ **Беве́рли Кайе**, работавшая со многими выдающимися менеджерами, однажды заметила, что за достижениями каждого успешного человека стоит кто-то, заботившийся о его росте и развитии. Этот «кто-то» и есть наставник. О личностном росте Екатерины Ступиной, например, пекся экс-глава российского офиса ВАТ **Джон Тэйлор**.

Он стал ее ментором в 2006 году — именно тогда компания отобрала 40 перспективных сотрудников и к каждому прикрепила наставника из числа топ-менеджеров. Это была завершающая стадия программы по развитию старших менеджеров ВАТ, которая началась в 2005 году и состояла из целого ряда обучающих подпрограмм, семинаров и курсов.

На протяжении последних двух лет Екатерина и ее ментор встречались раз в два-три месяца и обсуждали на первый взгляд не относящиеся к работе вопросы. Например, как-то он предложил поговорить о выдающихся качествах Екатерины. По его мнению, менеджеру важно сосредоточиться на развитии своих сильных сторон, а не подтягивать слабые. Но как узнать, какие стороны сильные? Джон Тэйлор посоветовал Екатерине побеседовать на эту тему не только с коллегами, но и с близкими. «Я сама долго об этом думала, а потом спрашивала мнение знакомых и друзей», — вспоминает Ступина. Оказалось, что ее сильными сторонами люди считают общительность и целеустремленность. В итоге Екатерина сделала вывод, что ей необходимо расширить круг общения в компании. «Это изменило мое отношение к работе: наладив связи с коллегами из других отделов, я смогла взглянуть на свою деятельность со стороны», — заключает Ступина.

Некоторые сотрудники ВАТ со своими менторами встречаются менее часто, например раз в полгода. Но даже столь редкое общение с опытными менеджерами дает им сильный импульс к развитию. Как правило, конкретной цели перед ментором и учеником не ставится, но общая идеология менторинга, как ее понимают в ВАТ, — это воспитание преемников топ-менеджеров.

О мотивах спорят

«ПЕРВЫЙ ШАГ в развитии наставничества должны сделать топ-менеджеры», —

Самые перспективные резервисты компании выделяются в особую касту: их рассматривают как преемников, или «саксессоров»

уверена Екатерина Ступина. Затем опыт начнут тиражировать их ученики. «Вероятно, я уже не смогу не быть наставником, так как это стало частью моей профессиональной культуры», — продолжает Екатерина. По сути, существующие в ВАТ традиции сделали не слишком нужной формальную подготовку наставников.

Впрочем, нет единого мнения по поводу того, обучать или не обучать наставничеству. В одних компаниях, например в TNT, наставники проходят специальный тренинг, в других уповают на их врожденный дар обучать и объяснять.

Точно так же нет и единого ответа на вопрос, как мотивировать менторов. В производственных и ритейлерских компаниях, где наставник занимается с новичками, его нередко поощряют деньгами. «Если люди делают что-то, выходящее за рамки повседневных обязанностей, то им можно доплачивать; особенно это касается наставников-рабочих», — считает директор по персоналу компании «Эльдорадо» **Руслан Ильясов**. — Платить руководителям за наставничество не имеет смысла, так как обучение и развитие подчиненных — их прямая обязанность».

К примеру, в компании Alcoa, где раньше трудился Ильясов, рабочие-наставники обучали новичков на личном примере,

а также периодически проводили с ними занятия, на которых рассказывали о технологиях, оборудовании, регламентах и т. д. Рабочим за это доплачивали, иначе едва ли кто-нибудь стал бы напрягаться. Но деньги они получали лишь после того, как ученик доказывал свою эффективность, причем только если он не увольнялся в течение трех месяцев. По мнению Наталии Гришанковой, у такой практики есть существенный недостаток: наставники скорее заинтересованы в том, чтобы ученик выдержал испытательный срок, а научится ли он чему-нибудь — другой вопрос.

Однако развивающее наставничество не требует дополнительных расходов: зачем платить за то, что люди делают по призванию? Таких менеджеров чаще мотивируют другими средствами. Например, их отправляют на важные корпоративные мероприятия, куда им, не будь они наставниками, вход был бы заказан; для них проводят специальные тренинги и конференции. Так, в одной FMCG-компании к наставникам по их просьбе пригласили известного гуру, который прочитал им лекцию. А если они когда-нибудь захотят познакомиться с Линн Славенски, та наверняка прочтет им свою знаменитую лекцию «Магия наставничества». **СФ**

classified

по вопросам размещения в рубрике classified

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



РУССКАЯ ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ

Курсы повышения квалификации для руководителей

По окончании обучения выдается документ государственного образца

18 – 23 августа

PR-Директор
Директор по продажам
Директор по маркетингу

25 – 30 августа

Директор по персоналу

1 – 6 сентября

Финансовый директор
Директор по логистике
Директор по ВЭД

+7 (495) 980-5728, www.upraw.ru

Реклама

спроси секрет фирмы



ТИМОФЕЙ ЯРКОМБЕК

Евгения
Краснодар

Мамина радость

Небольшая продуктовая сеть хочет запустить собственную программу лояльности. Что посоветуете кроме набивших оскомину карточек?

Дисконтные карты сейчас есть практически у каждой розничной сети, поэтому их ценность для потребителя стремится к нулю. Повысить лояльность ключевых покупателей вы можете без карточек и скидок. Наблюдайте за людьми, интересуйтесь их проблемами. Может быть, пищу для размышлений вам даст опыт крупнейшей ирландской сети супермаркетов Superquinn. Когда-то ее основатель Фергал Куинн принял непопулярное решение, но в результате получил целую армию лояльных покупательниц: он убрал сладости со всех прилавков возле касс и оборудовал детские площадки во всех своих магазинах. «В тот момент, когда мать останавливалась перед кассой, глазам ее ребенка открывался дразнящий выбор всяческих вкусностей. Это часто заканчивалось рыданиями, не прекращавшимися до тех пор, пока мать не покупала что-либо из сладостей», — вспоминает он в своей книге «Коронуя покупателя».

Куинн понимал, что продажи в предкассовой зоне неизменно выгодны, так как рассчитаны на импульсные покупки. Но в ходе встреч с покупателями он выяснил, что эти соблазны создают немалые сложности матерям, совершающим покупки вместе с маленькими детьми. Хотя бухгалтеры Куинна сначала хватались за голову, подсчитывая объем потерь, лучшим подтверждением верной тактики послужил для него разговор молодых матерей. «Знаешь, у меня трехлетние мальчики-близнецы, и я каждый день принимаю валиум, чтобы хоть как-то с ними справиться. Но когда мне предстоит поход в магазин, я принимаю сразу три таблетки! Попытаться уследить за ними в супермаркете — просто ужас какой-то», — сказала одна женщина. «По этой причине я не хожу в два других супермаркета», — ответила вторая мама.

Денис КУКУШКИН

Тула

Игра в одни ворота

Хочу попробовать себя на рынке Forex. Какова прибыльность этого дела, если совмещать с основной работой?

Мы бы не советовали выходить на рынок Forex физическим лицам, так как многолетняя практика показывает: стабильно зарабатывать на нем в состоянии только профессионалы — крупные банки и инвестиционные компании. Не надо верить рекламе, где обещают быстрый доход на разнице курсов валют. Как предупреждает начальник отдела алгоритмической торговли ОТП банка Антон Мурашов, выход на Forex частного инвестора сопряжен с рыночными и структурными рисками. Первые обусловлены динамикой валютных курсов, которая на 99% непредсказуема. Вероятность потерять вложенные деньги гораздо больше вероятно-

сти получения солидной прибыли. Структурные риски вызваны проблемами в законодательстве. Брокерская деятельность на Forex не лицензируется, вследствие чего большинство компаний, размещающих там средства физических лиц, ведут непрозрачный бизнес. Попробуйте спросить, сколько денег они заработали непосредственно на самом Forex? Вряд ли вам расскажут об этом. Основной доход таких фирм складывается из комиссий и маржинального кредитования (предоставления денег и ценных бумаг в долг). Брокеры зарабатывают в любом случае, даже если их клиенты проигрываются в пух и прах.

Антон

Мы сами не местные

Издаю городскую газету в Московской области. Хочу расширить распространение, но что делать с названием? В нем упоминается наш город.

Важно понимать, что название газеты является брэндом только в том городе, где она выходит. При выходе на другие рынки издание будет, по сути, развиваться с нуля. «Идеальный вариант — сменить название на универсальное, не привязанное к конкретному населенному пункту», — говорит управляющий директор компании BrandLab Александр Еременко. Такой ребрендинг можно провести двумя способами — быстрым и медленным. При медленном ребрендинге издание начинает выходить «на родине» с двумя названиями: старым и новым (например, «Ногинск — Местные новости»). При этом шрифт и логотип должны быть вы-

держаны в привычном для читателей стиле. Через полгода название меняется на «Местные новости — Ногинск», а еще через полгода из названия газеты и вовсе исчезает упоминание о населенном пункте. В других городах газета сразу выходит с универсальным названием, сохраняя при этом общее композиционное решение. Фактически издатель печатает два тиража, неся при этом определенные финансовые потери, зато сохраняет лояльность старых читателей. При быстром ребрендинге название сразу меняется на универсальное. Но важно, чтобы стилистика сохранилась и вызывала ассоциации с прежней газетой.

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

книги для бизнеса

РЕЦЕНЗИЯ

ОЧЕРЕДНАЯ КНИГА СЕРГЕЯ ГВАРДИНА ОБЕЩАЕТ ПЕРЕДАТЬ ЧИТАТЕЛЮ ОПЫТ СДЕЛОК ПО СЛИЯНИЯМ И ПОГЛОЩЕНИЯМ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ. НО КАК РАЗ ИНТЕРЕСНЫЙ ОПЫТ В НЕЙ ОТСУТСТВУЕТ. текст: **ДМИТРИЙ КРЮКОВ**

Поглощение стоимости



Создание добавленной стоимости компании при сделках слияний и поглощений. Российский опыт
ГВАРДИН С. В.

М.: ЭКСМО, 2008
ПЕРЕПЛЕТ / 224 С.

Работа на посту руководителя сектора корпоративных финансов в аудиторско-консультационной группе «Развитие бизнес-систем» (АКГ РБС), судя по всему, оставляет массу свободного времени.

За последнюю пару лет Сергей Гвардин разродился аж четырьмя книгами: «Финансирование слияний & поглощений в России», «IPO: стратегия, перспективы и опыт российских компаний», «Выход из бизнеса с максимальной прибылью» и, наконец, «Создание добавленной стоимости компании при сделках слияний и поглощений. Российский опыт».

Тематика их достаточно далека от того, чем занимается АКГ РБС (компания специализируется на управленческом консалтинге). И хотя автор старательно напускает на себя вид практика, знающего российскую инвестиционную отрасль изнутри, довольно скоро возникает ощущение, что он знаком с ней преимущественно по публикациям в деловых газетах и данным Госкомстата РФ. Будучи по совместительству аспирантом Высшей школы финансового менеджмента АНХ, эти источники Гвардин, очевидно, проштудировал хорошо.

В некомпетентности его не уличить. Первый раздел книги представляет собой краткий экскурс в историю российско-

го рынка M&A. Второй посвящен формированию добавленной стоимости бизнеса. Все мысли, высказанные в них, совершенно справедливы. Кто же будет спорить с тем, что «рост стоимости активов дает возможность реализации крупных инвестиционных проектов» или что прогнозные ориентиры сильно влияют на то, «насколько оправданно были уплачены цена за актив и премия». Жаль, что общими местами все и ограничивается.

Даются графики, но зачастую непонятно, на чьих данных они основаны. Приводятся формулы. Например, как рассчитать инвестиционную стоимость компании. Но для этого надо знать планируемую синергию от сделки, а вычисление этой самой синергии остается за рамками книги.

Примеры из реальной практики похожи на заметки, списанные с новостных лент. Самый живой из них заимствован из газеты «Просторы России» и описывает, как некая Воронежская инвестиционная палата за выходные получила контроль над Орловским заводом силикатного кирпича, по

дешевке скупив его акции у несведущих работников. Наверное, история российских рейдерских захватов богата и на более курьезные примеры, надо только покопаться.

При таком подходе не удивительно, что размышления по основной теме книги (как купить-продать бизнес с наибольшей выгодой) иссякают достаточно быстро. Третий раздел, похоже, введен не столько из соображений логики повествования, сколько из необходимости набрать объем. В нем рассказывается о важности IPO и позитивной роли публичности компании. Кстати, последнее утверждение как раз спорно. Согласно исследованиям **СФ**, информационная открытость далеко не всегда коррелирует с величиной капитализации компании. Однако в академической традиции, к которой, безусловно, апеллирует автор, принято считать иначе.

Свою книгу Гвардин адресует владельцам и топ-менеджерам компаний, руководителям и специалистам инвестиционных и финансово-кредитных организаций, а также учащимся вузов. Из всех перечисленных последние являются, пожалуй, наиболее вероятной аудиторией. В конце концов, надо же осваивать азы инвестиционной кухни. **СФ**

с65

принципы

Евгения Андраникова

Председатель совета директоров УК «Авиа менеджмент групп» создал сегмент авиатакси в России — два года назад «взлетела» его компания **Dexter**. Через пять лет он надеется превратить Dexter в национальную **сеть авиатакси**. Умение вить речевые узоры и способность работать круглосуточно помогут.

У меня никогда не было будильника, я им не пользуюсь.

Если я лег в 1.30 ночи и мне надо проснуться в 4.35 утра, я проснусь в 4.35. Это самонастрой. Я никогда не просыпаю.

Я работаю только с теми людьми, кто меня с самого начала зацепил. Это похоже на секс. Только там для всех важно, как к вам отнеслись «после» акта, а здесь имеет значение «до».

С каждым месяцем и годом я все лучше и лучше распознаю людей. Думаю, маржа моей персональной ошибки при выборе человека на работу стабильно сокращается.

Ненавижу, когда люди опаздывают. Это элементарное неуважение, и я к этому отношусь брезгливо. Когда мне говорят про трафик или другие транспортные проблемы, у меня готов рецепт: выезжайте раньше.

У меня на руководящих постах дамы. Конституция души и мозга у женщин не уступает мужской, а в некоторых случаях и превосходит ее. Женщины более стойкие существа.

Мужской гомосексуализм однозначно не переносю. В нем есть половой акт, а это противоречит природе.

Если я обману клиента и он не получит обещанного, он не вернется ко мне никогда. А главное, один довольный расскажет трем своим друзьям, а один недовольный — десяти.

Я вообще не отдыхаю. Могу отдохнуть телом или душой, но совершенно не способен отдыхать мозгом. Есть масса вещей, которые требуют от меня если не участия, то как минимум осмысления.

Для меня трагедия, если мне не нужно идти на работу. Это полный крах всего. В субботу и воскресенье я обязательно бываю в офисе. Я всегда был работоголиком, это 90% моего бытия.



Не люблю ходить по беговой дорожке, потому что все движения на ней монотонны. Для меня важно разнообразие. Я работал в инвестиционно-банковской сфере, мне нравилось, но на определенном этапе повторяемость процессов начала утомлять.

Речевые узоры — это моя профессия. Приобретенная. Я с уважением отношусь к людям, которые умеют правильно складывать слова в логические единицы. Каждый уважающий себя человек должен свободно излагать свои мысли. Меня коробит, когда человек косноязычен.

Я очень часто использую ненормативную лексику, потому что есть вещи, которые совершенно невозможно выразить по-иному. Это серьезная эмоциональная подоплека.

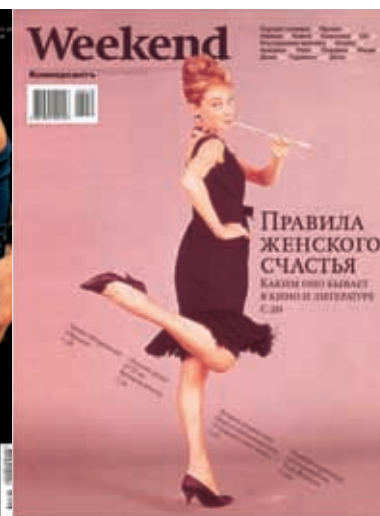
Когда я прилетаю в Москву, готов целовать забетонированную взлетную полосу Шереметьево-2. Я был практически во всех городах и странах мира и быстро ассимилируюсь. Но я фанат Москвы — и это не дешевый пафос.

В медицине всего боюсь, даже зеленки. В больницу меня можно затащить, только если все совсем критично.

У меня плохо развит вестибулярный аппарат, поэтому в детстве я даже на качелях не качался — меня всегда подташнивало. Сегодня в силу профессии приходится много летать: в прошлом году накрутил около 400 часов — уровень высокопрофессионального пилота, если не больше.

Если я вижу, что в подготовленной для моей компании презентации разноречивой в шрифте, не стоит запятая, пропущена буква или слайды отличаются по формату, я не буду работать с такими партнерами. Если люди так отнеслись к созданию презентации, точно таким же будет отношение к работе, за которую я буду платить деньги.

Я по жизни оптимист, хоть и мнительный. Ненавижу просить и не люблю сообщать плохие новости. **СФ** записала **Полина Русаева**



Коммерсантъ
Weekend

Пособие ПО ВЫХОДНЫМ

реклама

Журнал
о культуре
отдыха



www.kommersant.ru



Еженедельно
с газетой
«Коммерсантъ»
и в свободной
продаже



Лучшие компании делают с нами свои секреты

Мы делимся с вами секретами других лучших компаний

Секрет фирмы
ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ www.sf-online.ru На правах рекламы