

К каким активам присматривается Владислав Паулюс с. 29

Почему Сергей Недорослев мечтает о супермаркете со взлетной полосой с. 34

Что чувствует Дмитрий Ефимов в пустом офисе с. 58

Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№34 (266) 01.09 — 07.09.2008
sf.kommersant.ru

13,8% ВВП

потеряет мировая экономика, если средняя температура на планете поднимется на 8,6 °C с. 48

время брать банки

В России бум банковских проектов. Что это – пир во время чумы или озарение талантливых менеджеров?

с. 44

ISSN 1727-417-6



917717271417006

КОММЕРСАНТЪ АВТОПИЛОТ



MASERATI
QUATTRO

СОБЕРИ КОЛЛЕКЦИЮ АВТОПИЛОТ-КЛАССИКА!
ЛУЧШИЕ ПРОИЗВЕДЕНИЯ XX ВЕКА
АУДИОКНИГА – В КАЖДОМ НОМЕРЕ
«КОММЕРСАНТЪ АВТОПИЛОТ»!

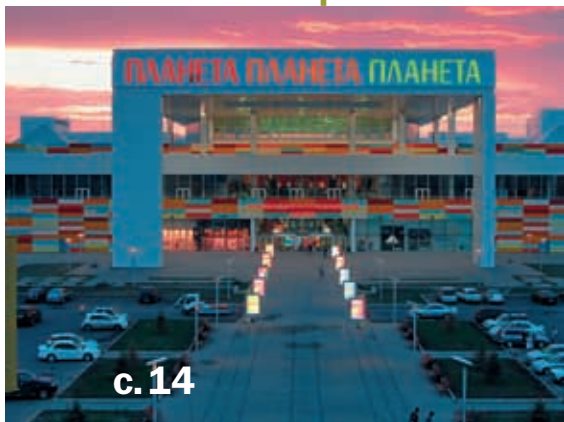
АУДИОКНИГА «ДОМ С МЕЗОНИНОМ»
С ЖУРНАЛОМ «КОММЕРСАНТЪ АВТОПИЛОТ» №9

В ПРОДАЖЕ
С 1 СЕНТЯБРЯ



РЕКЛАМА

частная практика



с. 14

СТРАТЕГИЯ

СИБИРСКИЙ ЗАСТРОЙЩИК «Росевро-девелопмент» сумел заинтересовать западные инвестиционные фонды, не имея ни одного готового проекта. В условиях кризиса на рынке недвижимости компания надеется выполнить масштабные планы по строительству торговых центров. «Мы поняли: надо строить не в Москве, а в Сибири», — говорит генеральный директор «Росевродевелопмента» Иван Ситников

ЭКСПАНСИЯ

ПРОЗРАЧНОСТЬ В КУБЕ Компания Nayada сумела стать безоговорочным российским лидером в сегменте офисных перегородок. Теперь владелец Nayada Дмитрий Черепков собирается создать транснационального гиганта на рынке, где правят бал небольшие компании, и сразиться с итальянскими конкурентами, традиционно являющимися законодателями офисной мебели моды с. 20

конкуренция

ТОЧКИ РОСТА

САНИТАРЫ НЕФТИ В условиях нефтяной олигополии в стране малые компании не имели ни права голоса, ни самого голоса. Правительство, согласное на налоговые послабления и строительство независимых НПЗ, может стать для «малышей» высокопрофессиональным врачом-лором с. 24

СДЕЛКА

ВАЖНАЯ НАЧИНКА Реклама и развлечения в самолетах — перспективное дело, решил совладелец игорного холдинга Ritzio Entertainment Group Борис Белоцерковский. Однако на борту воздушных судов уже тесно и без игорного магната с. 32

дневник наблюдений с. 06

Во сколько российскому бизнесу обойдется одиночество / Кто дал AiRUnion последнюю каплю керосина / Сколько потерял в спешке Леонид Федун / Зачем Тойота банк вынул меч / Почему «Атлант-М Лизинг» открещивается от названия / Чем «Гознак» возьмет рынок банковских карт / Почему TNS больше не Gallup / Сберегут ли рубль новые «копейки» Сергея Ломакина / Что снится S7 Airlines / Зачем нужны тонкие микропины в эпоху толстых / Когда актеры становятся партизанами

идеи

ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ

АТЛАНТ РАСПРАВИЛ КРЫЛЬЯ Под прессингом цен на топливо авиаиндустрия начинает проявлять дремавшую креативность с. 34

WOW Столешница-дисплей / Движок с хвостом / Поющие кактусы / Конструктор для гурмана с. 38

МЫСЛИ

ХИМИЯ КОЛЛЕКТИВА Нервные системы сотрудников подобны сообщающимся сосудам с. 40

МЕТОДЫ

СИГНАЛЬНЫЙ КРОЛИК Рафи Халаджан надеется довести популяцию ушастых компьютерных манипуляторов до 2 млн особей с. 41

СВОЯ ИГРА

МОТО В МАССЫ При пробках мотоциклетное такси Максима Ночовного вчетверо быстрее автомобиля с. 42

лаборатория



с. 44

ИНВЕСТИЦИИ

КАК СЕЛЬДИ В БАНКЕ В России бум банковских проектов — к удивлению аналитиков

РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ

ПОГОДНОЕ УСЛОВИЕ Глобальное потепление затронет две трети отраслей и рынков России с. 48

БЕНЧМАРКИНГ

САМ СЕБЕ ЭТАЛОН Как найти образцы для подражания в своей компании с. 53

РЕЦЕНЗИЯ

ИКОТА НАД ОШИБКАМИ Джордж Сорос, заработавший миллиарды благодаря дару предвидеть ошибки других, пытается разоблачиться в устройстве мира, в котором неправы все с. 57



принципы

Серьезные решения надо принимать за рамками драйва. Потому что драйв — это повышенное содержание адреналина или эндорфинов. В итоге переживаешь либо эйфорию, либо состояние «шеф, все пропало»
Дмитрий Ефимов с. 58

в блогах с. 40

Поиск на сайте New York Times выдает вам лишь статьи New York Times. Google старается все больше информации предоставлять, не ссылаясь на другие сайты. Будущее интернета — это мир, где борьба пойдет именно за ссылки на самих себя
Тим О'Рейли

сценарии

Малые и крупные нефтяники варятся в одном котле, с удовольствием вспоминают, как боролись на аукционе за одно месторождение. Этот симбиоз уже которое десятилетие позволяет мелким предприятиям существовать в тени гигантов.

Владислав Паулюс с. 29

почта с. 04

спроси Секрет фирмы с. 56

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»: Самые быстрорастущие компании 22 сентября iOpe. Информационные технологии 29 сентября Кабинет 13 октября Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов. Телефоны для справок: (495) 921-2353, (499) 943-9112, 943-9110, 943-9108

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, НАТАЛЬЯ ШАКЛАНОВА
обозреватели ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ИВАН МАРЧУК, ЮЛИАНА ПЕТРОВА, ИНА СЕЛИВАНОВА, ТАТЬЯНА ЮРКСОВА
корреспонденты СВЕТЛАНА ГОРБАЧЕВА, ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО, НИНА ДАНИЛИНА, ТАТЬЯНА КОМАРОВА, ПОЛИНА РУСЕВА, ЮЛИЯ СЕМЕРКИНА, ДЕНИС ТЫКУЛОВ, 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 «СКАНВЭБ АБ», Корьяланкату 27, Куоуола
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

«Решение руководителя „Веломоторс“ Александра Начевкина продавать под брэндом Stels не только велосипеды, но и скутеры кажется правильным только на первый взгляд. Да, в краткосрочной перспективе рас-
тущий рынок и низкая цена позволят делать продажи. Но в долгосрочной перспек-
тиве есть серьезный риск уронить брэнд. Аудитории велосипедов и скутеров не-
сколько отличаются. Требования, предъявляемые потребителями к велосипедам
и скутерам, отличаются уже серьезнее. В таких условиях решение ставить одну тор-
говую марку на два разных продукта может повредить обоим. Уже сейчас надо задуматься о разработке отдельной ТМ для скутеров и первую пару-тройку лет разви-
вать ее параллельно, после чего сделать основной». 

Денис Разжигалев, Рига

«Спица в колесе»

сф № 33(265) 25.08.2008


«Все планы „Веломоторс“, описанные в статье, производят странное впечатление. Кому в России нужно гигантское производство скутеров, на которых из-за нашего климата ездить можно четыре месяца в году? Как „Вело-
моторс“ собирается захватить рынок с помощью демпинга, если сама же говорит, что большинство игроков на нем поставляют велосипеды контрабандой, т. е. без
уплаты пошлин и налогов? Планы по завоеванию Европы вообще вызывают смех. Появляется ощущение, что корреспонденту рассказывали о радужных перспекти-
вах, чтобы скрыть реальные проблемы компании: отсутствие внятного маркетинга
и сильного брэнда, низкое качество самих велосипедов, очевидно невысокую рен-
табельность бизнеса — иначе с чего бы „Веломоторс“ не раскрывала свои финан-
совые показатели. Жаль, что вместо того чтобы выяснить все эти моменты, журна-
лист занялся гаданием на кофейной гуще: хватит у „Веломоторс“ сил захватить
Европу или нет». 

Анна Лазарева, Санкт-Петербург

«Спица в колесе»

сф № 33(265) 25.08.2008

«Очень трезвое замечание про то, что работать по два-
дцать четыре часа в сутки приходится там, где ты недостаточно компетентен. Одна
из моих начальниц в свое время говорила: если ты не можешь уйти домой в 18.00,
значит не умеешь правильно организовать работу. Делегирование полномочий —
тонкое искусство, которое начинается с тщательного подбора команды и излечива-
ния от комплекса неполноценности, толкающего человека на бесконечное самоут-
верждение.

Если все процессы отлажены, все должно крутиться само собой. Если же ты не мо-
жешь выпасть из работы ни на секунду и ложишься спать с коммуникатором, значит
твой бизнес на ручном управлении, и это не есть хорошо. Задача менеджера — гра-
мотно организовать деятельность своей команды, а если это не получается даже
с собственной жизнью, то он просто непрофессионален, вот и все». 

kdk_rina (комментарий читателя на сайте журнала)

«Жизнь с трудом»

сф №33(265) 25.08.2008



НОВАЯ ФОРМА
МЯГКОСТИ

ЧРЕЗМЕРНОЕ УПОТРЕБЛЕНИЕ АЛКОГОЛЯ ВРЕДИТ ВАШЕМУ ЗДОРОВЬЮ

дневник наблюдений

золотые слова → с08

кто кого → с09

три вопроса → с10

продолжение следует → с12

пять примеров → с13



Столкновение двух миротворческих стратегий рикошетом ударит по российскому бизнесу

Из-за резких действий властей Россия оказалась на пороге новой холодной войны. Однако, несмотря на возвращение пропагандистских штампов времен СССР, полностью изолировать Россию в наши дни никто не сможет и вряд ли захочет. **ТЕКСТ:** иван марчук

Словесная изоляция

Признание Россией независимости Южной Осетии и Абхазии на прошлой неделе вызвало настоящую бурю возмущения на Западе. О неприятии одностороннего решения России заявили США и страны ЕС, а Великобритания вообще призвала к формированию анти-российской коалиции.

На фоне резких заявлений все громче стали звучать голоса тех, кто призывает наказать Россию за ее позицию на Кавказе. Лидеры Запада обещают заморозить работу по присоединению страны к ВТО и принятию нового базового соглашения с ЕС, а также грозят введением экономических санкций.

Первым отреагировал фондовый рынок. Во вторник, когда были признаны кавказские республики, индекс РТС по итогам дня потерял 4,16% и составил 1579,12 пункта. «Громкие политические заявления произошли на фоне общего спада на рынке,— считает старший советник ИК БКС Евгений Тупикин.— Отечественный рынок снижается третий месяц подряд, что стало самой продолжительной негативной серией с 1998 года. Политический фактор еще больше продавил рынок». Эксперты заговорили о том, что понижающий тренд будет продолжаться. «Снижение российского рынка в ближайшие дни может составить до 10%»,— уверен генеральный директор ООО «Финэкспертиза» Агван Микаелян. Впрочем, по его словам, ситуация должна исправиться уже в ближайшие две-три недели, после чего индексы вернутся к своим привычным показателям.

Оптимистичные прогнозы начали подтверждаться уже в среду. РТС закрылся на уровне 1589,05 пункта, показав рост на 0,63%. Одновременно с этим рейтинговое агентство Moody's заявило, что не будет изменять кредитный рейтинг России из-за конфликта в Грузии. Такую же позицию

подтвердили в агентствах Fitch и S&P. «Война и ее результаты оценены как краткосрочный фактор нестабильности, против которого играют \$580 млрд золотовалютных запасов. Такие числа для определения кредитного рейтинга значат намного больше, чем то, что случилось в Грузии»,— заявил в телефонном интервью Reuters кредитный аналитик Moody's.

Эксперты сходятся во мнении, что пока изоляция России остается только на словах. «Вряд ли что-то случится серьезное. Углеводороды у нас покупали даже во времена СССР, а сейчас Европе просто без них никуда не деться»,— считает Агван Микаелян. Однако некоторые последствия от роста напряжения между Россией и Западом рынок все-таки почувствует.

Прежде всего, к ВТО в ближайшее время Россия точно не присоединится. Впрочем, в нашей стране эта новость очень многих скорее обрадует, чем огорчит. Представители легкой промышленности, агросектора и машиностроения с большой опаской относились к присоединению к этой организации. Для них уменьшение пошлин на импортные товары, что является одним из условий членства в ВТО, было равносильно потере российского рынка.

Бывший юридический советник Джорджа Буша-старшего Дэвид Ривкин призвал руководство США начать тотальную проверку счетов и личных инвестиций российской элиты на Западе. Но и эта угроза страшна только на первый взгляд. «Юрист придумал откровенную глупость. Все сомнительные вложения наверняка сделаны под чужими именами, да к тому же осуществлены не в Америке, а там, где легче договориться с местными властями»,— считает главный экономист ITinvest Сергей Егшиянц.

Наиболее вероятной же угрозой может стать снижение западных инвестиций в российскую экономику. По данным ИК «Атон», отток западного капитала с 8 по 15 августа достиг \$13 млрд. Цифра внушительная, с учетом того, что общий объем инвестиций за первое полугодие составил \$46,5 млрд. Но вот в прошлую среду канцлер Германии Ангела Меркель резко осудила позицию России. В этот же день руководство Volkswagen на проходящем в Москве автосалоне заявило, что планирует в ближайшее время расширить свое производство в России. Западный бизнес пока не спешит присоединяться к резким заявлениям своих политиков. Война войной, а деньги деньгами. □

стратегия вашего бизнеса — экспансия в регионы?



Коммерсантъ Регионы

Для вас — предложение «Коммерсантъ Регионы». Разместите Вашу рекламу в любом из 13 региональных выпусков ежедневной общенациональной деловой газеты «Коммерсантъ».

Газета распространяется по 54 областям РФ, общий тираж — 66 000 экз. Регулярно выходят цветные тематические страницы: «Компании», «Строительство», «Банк», «Телеком», «Туризм», «Дом», «Промышленность», «Авто», «Стиль», «Quality», «Weekend», «Business Guide» и др.

Региональные выпуски газеты «Коммерсантъ» печатаются в следующих городах РФ: Волгоград, Воронеж, Санкт-Петербург, Нижний Новгород, Самара, Казань, Екатеринбург, Уфа, Новосибирск, Омск, Пермь, Хабаровск, Красноярск, Саратов, Челябинск, Тюмень, Ростов-на-Дону, Краснодар, Владивосток.

По вопросам размещения обращайтесь в рекламную службу по телефонам: (8 499) 943 91 08 /10 www.kommersant.ru

золотые слова

Владимир
Путин,
премьер-министр
→



Сегодня же разберитесь. Если нужны какие-то средства, нужно их немедленно выделить

Пикирующий альянс авиаторов AiRUnion получил защиту в лице премьер-министра РФ. Путин поручил Росрезерву выделить авиаторам 24 тыс. тонн топлива. В это же время на совещании в Минтрансе основные конкуренты компании фактически согласовали раздел маршрутной сети AiRUnion. На какое-то время топлива компании, может, и хватит, но долг \$1 млрд от этого явно не уменьшится.

Леонид
Федун,
глава совета
директоров
ИФД «Капиталь»
→



Мы считаем сделку успешной, учитывая вложенные инвестиции и полученную отдачу на капитал

Полтора года Леонид Федун продавал «Капитал» и в итоге получил за актив \$500 млн — неплохая сумма на фоне падения капитализации большинства российских компаний. Вот только участники рынка сравнили похожие сделки и подсчитали, что предприниматель мог бы выручить в полтора раза больше — сказались кэптивное прошлое компании, созданной акционерами ЛУКОЙЛа.



ЮРИЙ МАРТЬЯНОВ

Гознак ударит рублем по банковским картам

Пермская печатная фабрика (ППФ), филиал ФГУП «Гознак», приступает к выпуску банковских пластиковых карт Visa и MasterCard. На рынок «пластика» выходит игрок с неоспоримым преимуществом — административным ресурсом, против которого конкурентам возразить нечего. **ТЕКСТ: НАТАЛЬЯ ШАКЛАНОВА**

Государственная карта

Помощник генерального директора «Гознака» Наталья Никифорова подтвердила факт предстоящего выпуска банковских карт, однако не сообщила объем выпуска и с какими кредитными организациями заключен договор.

Она уточнила лишь, что производство обычных пластиковых карт (не банковских) на фабрике, выпускающей деньги и другую спецпродукцию, появилось еще в 1997 году. Сегодня на долю ППФ приходится 30% таксофонных карточек, изготавливаемых в России. С 2005 года на ППФ делают пластиковые страницы с вживленным микрочипом для биометрических паспортов, а в ноябре прошлого года фабрика была сертифицирована в Visa и MasterCard. Пока в Перми будут изготавливать только сами болванки «пластиков», без их персонализации (нанесения личных данных), но в будущем планируется освоить полный цикл производства.

По словам коммерческого директора «Новакарда» Вадима Устинова, сейчас в России всего два отечественных производителя банковских карт — его компания и «Розан». Их доля на рынке примерно одинаковая — по 30% (сам «Розан», впрочем, оценивает свою долю не менее чем в 50%). Остальные 40% приходится на зарубежных производителей, имеющих здесь свои представительства или дочерние компании. В «Орга Зеленограде», 100-процентной «дочке» французской Sagem Orga, только персонифицируют «пластик», изготавливаемый за рубежом материнской структурой. Переносить производство в Россию не планируется. «Это экономически нецелесообразно, местный рынок маленький и для одного игрока», — сообщил представитель Sagem Orga, пожелавший сохранить анонимность. По расчетам **СФ**, его объем около \$20 млн.

Теперь конкуренция на рынке может заметно усилиться. По мнению Вадима Устинова, «Гознак» как госструктура будет иметь неоспоримое преимущество перед конкурентами — госбанки вполне могут обязать закупать «пластик» только в Перми. Ведь отечественный «пластик» на 15–20% дешевле изготовленного за рубежом за счет экономии на транспортных и таможенных расходах. А как считает менеджер по продажам банковских продуктов «Орга Зеленограда» Сергей Лисицын, экономия гораздо большая — минимум в два раза, поэтому сегодня 60% карт, выпущенных российскими банками, и производятся внутри страны. У «Гознака» есть шанс значительно увеличить этот показатель. □

КТО КОГО

Бережливая Toyota

Тойота банк смягчает условия кредитования, но все равно заметно отстает от конкурентов.

ТЕКСТ: ТАТЬЯНА КОМАРОВА

На прошлой неделе Тойота банк, дочернее подразделение компании Toyota, сообщил о либерализации кредитных программ по продаже автомобилей Toyota и Lexus. Банк перестал требовать от заемщиков обязательного оформления страхового полиса ДСАГО, поручительства супруга (супруги) и отменил мораторий на досрочное погашение кредитов. При этом ставки по кредитам остались прежними: минимальная ставка в долларах составляет 9%, в рублях — 11%.

Toyota не единственный автоконцерн, который выдает кредиты с помощью своих финансовых структур. С июля 2008 года кредитует покупателей BMW Financial Services, с апреля прошлого года — Mercedes-Benz банк. Другие производители пока только работают с российскими банками по специальным программам (Infiniti Finance, Ford Credit) и готовятся выйти со своими финансовыми услугами на российский рынок (см. также материал на стр. 44). Для производителей это хороший способ нарастить продажи — в Европе каждый третий новый автомобиль приобретается с использованием кредита производителя.

С продажами автомобилей Toyota в России на первый взгляд проблем вроде бы нет: к примеру, очереди на Toyota Land Cruiser составляют один-два года. Но в этом году заработал завод Toyota в Санкт-Петербурге, и в ближайшем будущем японцам надо будет продавать 200–300 тыс. автомобилей в год (на такие мощности планирует выйти завод). Однако за первое полугодие 2008 года продажи марки Toyota выросли только на 23% по сравнению с аналогичным периодом 2007-го (при росте рынка на 60% в год), продажи Lexus — лишь на 6%. А всего в прошлом году Toyota продала 145 тыс. машин. Либерализация кредитной политики тут как нельзя кстати. Только вот незадача — условия у других автопроизводителей все равно будут выгоднее. Mercedes-Benz банк предлагает кредит на некоторые модели Mercedes под 4,9% годовых, при этом первоначальный взнос может составлять 10% (а не 20%, как у Тойота банка).

С помощью Тойота банка выдается почти 50% кредитов на автомобили Toyota и Lexus. Цифра вроде бы внушительная, но у других производителей показатели лучше. Так, по данным «Автодома», крупнейшего дилера BMW и Mini в России, компания продает с помощью BMW банка около 70% автомобилей, приобретаемых клиентами в кредит. Ограничиться полумерами у Тойота банка вряд ли получится. Если самурай вынул меч, он обязан нанести удар. □

Российское подразделение TNS больше не будет в названиях дочерних компаний использовать имя Джорджа Гэллапа. «TNS Россия» и без него хорошо.

ТЕКСТ: ИНА СЕЛИВАНОВА

Опасное наследство

Российское подразделение компании TNS отказывается от использования в названии дочерних структур имени Джорджа Гэллапа.

Компания TNS Gallup Media, занимающаяся измерением аудитории СМИ, будет переименована в TNS Media Research, а TNS AdFact, которая осуществляет мониторинг рекламных затрат, будет называться TNS Media Intelligence. Названия юридических лиц («ТНС Гэллэп медиа» и «ТНС Гэллэп эдфакт») не изменятся.

В компании уверяют, что изменения вызваны глобальной маркетинговой стратегией TNS. «Есть задача усиливать единый международный брэнд», — объясняет Анна Лачко, руководитель пресс-службы группы компаний «TNS Россия». — Ведь с точки зрения брендинга в компании должно быть единообразие».

Британская TNS выходила во многие страны, приобретая сильных игроков местного рынка и зачастую сохраняя преемственность в названиях местных подразделений. Представительство в России TNS открыла в 2001 году, когда приобрела 100% акций финской исследовательской компании MDC Suomen Gallup. К этому моменту финны уже открыли в России несколько фирм, специализировавшихся на медиаисследованиях: «TNS Марке-

тинговый информационный центр», Gallup Media и Gallup AdFact. Все они вошли в структуру TNS и с момента присоединения не меняли своих названий.

Решение российского подразделения TNS отказаться от публичного использования имени знаменитого исследователя, вероятно, обрадовало представителей американской исследовательской компании Gallup Organization, основанной в 1935 году самим Джорджем Гэллапом. Уже два года компания оспаривает право TNS на использование товарного знака Gallup в России. До сих пор американцы выигрывали судебные разбирательства. Хотя точка в споре еще не поставлена, решение заранее «отпозиционироваться» от Джорджа Гэллапа во многом снимает эти проблемы.

Как бы то ни было, TNS без Гэллапа ничего не потеряет, уверены эксперты. «У компании есть хороший продукт, который известен рынку, и не важно, под какой торговой маркой он будет продвигаться», — говорит глава компании Magram Market Research Марина Мальхина. — Кроме того, брэнд TNS известен в мире, имеет хорошее реноме». Портить его затянувшимся спором с Gallup Organization исследовательскому гиганту явно не к лицу. □



Замерять аудиторию СМИ «TNS Россия» будет без Джорджа Гэллапа

три вопроса

Компания «Атлант-М Лизинг» сменила название на Onza. Ее генеральный директор Алексей Федоров рассказал, зачем «дочке» автомобильного холдинга «Атлант-М» собственный брэнд.



«Секрет фирмы»: Почему вы приняли решение о ребрендинге?

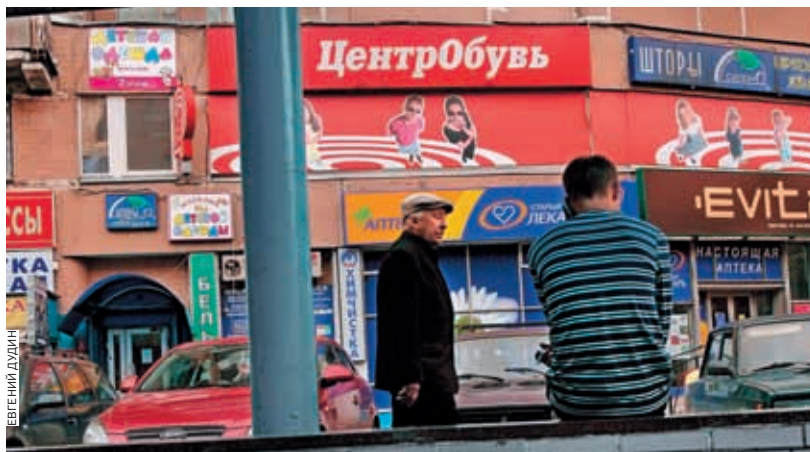
Алексей Федоров: Акционеры нашей компании утвердили план развития на ближайшие пять лет. Мы хотим войти в топ-5 независимых компаний, занимающихся лизингом автомобильной техники, и увеличить стоимость компании в несколько раз, до \$200 млн. «Атлант-М» — брэнд нашей материнской компании, мы не можем управлять его имиджем и ценностями. Чтобы торговая марка приносила компании дополнительную стоимость, а затраты на маркетинг капитализировались, нужно было менять название.

СФ: Но ведь капитализацию обычно наращивают перед продажей бизнеса?

АФ: В течение пяти лет нашими контролирующими акционерами однозначно останутся те же люди, что и сейчас. Компания растет, продавать растущий бизнес нет смысла.

СФ: За работу Томаса Гэда, которого называют гуру брендинга, вы заплатили \$800 тыс. Не слишком ли большие траты?

АФ: Учитывая, что в эту сумму вошли все наши рекламные коммуникации до конца 2008 года и переоформление офисов, это относительно небольшие деньги.



Противившись с «Копейкой», ее бывшие владельцы все равно интересуются только дискаунтерами

Бывшие владельцы дискаунтера «Копейка» Сергей Ломакин и Артем Хачатрян приобрели 25% компании «ЦентрОбувь». Обувной ритейлер стал уже четвертой покупкой партнеров после расставания с продуктовым рынком.

ТЕКСТ: иван марчук

С миру по копейке

В «ЦентрОбуви» пока официально продажу пакета не комментируют. Однако конкуренты на обувном рынке говорят о сделке как о совершенной, а по информации газеты «Коммерсантъ», Сергей Ломакин уже вошел в совет директоров обувной компании.

«ЦентрОбувь» объединяет 315 магазинов-дискаунтеров. По мнению экспертов, ее стоимость с учетом долга составляет \$228–380 млн, а сумма сделки — \$57–95 млн. «Новое приобретение Ломакина очень своевременно. На данный момент это крупнейшая компания по количеству торговых точек на очень быстрорастущем рынке», — считает владелец компании «Обувь России» Антон Титов. Прошлогодний объем рынка обуви в России он оценивает в \$25 млрд. При этом рынок вырос на 30% по сравнению с 2006 годом. «Главное, что пока он практически не консолидирован, а доля цивилизованной розницы не превышает 18%, так что впереди бурный рост сетевых магазинов», — утверждает Титов.

В начале 2007 года Сергей Ломакин и Артем Хачатрян продали контрольный пакет в продуктовом дискаунтере за \$250 млн «Уралсибу». После этого экс-ритейлеры увлеклись инвестициями: в октябре 2007 года они купили 25% уральской сети продуктовых дискаунтеров «Монетка». В декабре того же года запустили с нуля сеть магазинов товаров категории non-food Fix Price, где все товары продаются по 35 руб. Чуть позже бизнесмены приобрели около 7% акций в сети одежды дискаунтеров Modis.

«Ломакин и Хачатрян ведут себя как инвестбанкиры: вкладывают деньги в перспективные розничные проекты, нигде не становясь их владельцами. Единственное, что объединяет все эти проекты, — работа в самой низкой ценовой группе на своих рынках», — говорит аналитик ИК «Открытие» Ольга Самарец. Понять логику бизнесменов можно: как показывает практика, владеть одним крупным бизнесом в России куда рискованнее, нежели инвестировать во множество разных.

Правда, на обувном рынке увлечение дискаунтерами может выйти ритейл-инвесторам боком. «Недостаточно работать в одном формате и под одним брэндом. Компания должна развиваться во всех ценовых нишах. А этого в «ЦентрОбуви» как раз нет», — считает Антон Титов. Однако Сергей Ломакин и Артем Хачатрян настолько привыкли работать в низком ценовом сегменте, что развивать свой новый актив в других нишах вряд ли захотят. □

S7 Airlines рассматривает возможность покупки доли в Austrian Airlines. Эта сделка могла бы решить проблемы российской авиакомпании с выходом на европейский рынок, но вряд ли она ей по зубам. ТЕКСТ: александра убоженко

PR-пролет над Веной

Весной 2008 года стало известно, что австрийское правительство готово продать стратегическому инвестору 42,75% акций авиаперевозчика, принадлежащих госкомпания Oesterreichische Industrieholding AG.

Тогда среди возможных покупателей назывались авиакомпании Lufthansa, Air France-KLM, Turkish Airlines и «Аэрофлот». В конце июля «Аэрофлот» принял решение отказаться от участия в конкурсе, но его место неожиданно заняла другая российская авиакомпания — S7 Airlines (бывшая «Сибирь»).

Пресс-секретарь авиаперевозчика Ирина Колесникова подтвердила, что компания рассматривает такую возможность, но окончательного решения еще не принято. Времени для раздумий у S7 немного: 12 сентября участники тендера должны сделать предвари-

тельные предложения по развитию компании. Развиваться есть куда, положение Austrian Airlines завидным не назовешь. По итогам первого квартала убыток перевозчика составил 60,4 млн евро. Лев Кошляков, заместитель генерального директора «Аэрофлота», сообщил **СФ**, что нацперевозчик отказался от участия в конкурсе именно «по коммерческим причинам». Правда, не стал уточнять — не устроили «Аэрофлот» финансовые показатели Austrian Airlines или цена пакета. Рыночная капитализация австрийской авиакомпании составляет около \$664 млн, цена продаваемых акций — \$283 млн.

S7 уже давно ищет возможности расширить свое присутствие в Европе. Получение международных направлений ограничивается межгосударственными соглашениями, а авиакомпания практически не имеет европейских рейсов. Став владельцем доли

в Austrian Airlines, чьи лайнеры летают по всему европейскому континенту, S7 смогла бы существенно расширить свое международное присутствие.

Впрочем, Евгений Шаго, глава аналитического департамента «Ингосстрах-инвестиций», убежден, что цена пакета для S7 неподъемная: «Эта сумма приближается к капитализации самой S7. А вложения в авиацию считаются рискованными, найти партнера для создания консорциума весьма непросто».

Заявление S7 о возможной покупке Austrian Airlines больше похоже на PR-ход, чем на реальный интерес. Шаго вспомнил, что не так давно S7 уже пропигарилась, объявив о покупке 15 суперсовременных Boeing 787 Dreamliner стоимостью \$2,4 млрд: «Их поставка запланирована только на 2014 год. К тому времени либо ишак сдохнет, либо падишах». □

*Скромный бюджет.
Смелые планы.
Вместе с SAP.*

Когда нацелен на развитие, нужно не только изыскивать средства, но и уметь их оптимально использовать.

Выбрав систему управления от SAP, я начал с самого необходимого за разумные деньги, и теперь, по мере развития компании, я расширяю и систему управления. SAP — возможности, которые Вы можете себе позволить. Узнайте больше. www.sap.ru/sap

THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP™



«Я не имею в виду, что мы наводним рынок простейшей электронной продукцией. Задача — найти новые гаджеты, которые смогут завоевать рынок»

СФ №15/2008, стр. 26–30



Государству не жалко 27 млрд руб. на нанотехнологии. Оно собирается выделить эти деньги концерну «Ситроникс», чтобы тот построил завод по производству микросхем. ТЕКСТ: Юлия Семеркина

Размер имеет значение

По информации газеты «Коммерсантъ», власти получают около 46% акций в ОАО «Ситроникс-нанотехнологии» — именно эта недавно созданная компания будет реализовывать проект. Еще 43% отойдут АФК «Система», владельцу «Ситроникса». Самому концерну «Ситроникс» достанется 11%. Общая стоимость проекта составляет 58,5 млрд руб.

Завод будет производить микросхемы, которые используются в процессорах компьютеров, цифровых и телевизионных приемниках и устройствах ГЛОНАСС (Глобальная навигационная спутниковая система).

«Мы на 100% ориентированы на потребительский сегмент, но это не процессоры и не флеш-память, где силен, к примеру, Samsung. Скорее всего, основным направлением станут микросхемы, используемые в телекоммуникациях», — пояснил представитель «Ситроникса» **Сергей Филиппов**. Мощность завода составит 10 тыс. пластин в месяц.

Собственных технологий для производства микросхем у российских предприятий нет. Такими технологиями владеют несколько компаний в мире: STMicroelectronics, IBM, Samsung, TSMC, Intel, AMD, Texas Instruments. Сначала «Ситрониксу» предстоит приобрести технологию, потом закупить оборудование и только после этого начать строить завод.

В настоящий момент микросхемы 0,065–0,045 микрон, которые собрался выпускать «Ситроникс», — серьезное технологическое достижение. В основном в производстве используют схему 0,13 микрон. Но к моменту запуска производства, мечтают в «Ситрониксе», более совершенная схема должна быть востребована многими компаниями.

ИСТОРИЯ ВОПРОСА Концерн «Ситроникс» работает в секторе информационных технологий, телекоммуникаций, микроэлектроники и потребительской электроники. Основной акционер компании — АФК «Система» (64,4%). Второй по величине акционер — бывший президент АФК «Система» Александр Гончарук, который владеет 3,14% акций. 17,55% обращается на Лондонской фондовой бирже (IPO проведено в феврале 2007 года), МФБ и РТС. Клиентская база — более 3,5 тыс. компаний. В 2007-м выручка «Ситроникса» составила \$11,62 млрд, чистый убыток — \$233,9 млн. Выручка по итогам I квартала 2008 года — \$445,8 млн, убыток — \$8,2 млн. Капитализация — около \$1 млрд.



Нанотехнологии получили госинвестиции двойного назначения

Это уже не первый случай, когда государство инвестирует в предприятие, занимающееся производством микросхем. В апреле 2008 года государственный Внешэкономбанк выдал концерну «Ангстрем» кредит на 815 млн евро. На эти деньги последний закупил оборудование у AMD и строит завод по производству микросхем 0,13–0,11 микрон, который по планам компании должен выйти на проектную мощность (15 тыс. пластин в месяц) в начале 2010 года. Очевидно, государство финансирует оба проекта, пытаясь создать внутреннюю конкуренцию. Микрочипы производства обеих компаний будут использоваться, например, в новых российских биопаспортах.

Впрочем, вряд ли власти расщедрились с финансированием только ради мирных целей. «Для спутников и другой военной техники микросхемы производят ФГУПы, но они выпускают небольшое количество и только для собственных нужд. Из-за этого цена на них высокая», — считает Сергей Филиппов. Получается, что государство полностью финансирует ГЛОНАСС.

Инвестируя же в производство как «военных», так и «потребительских» микросхем, государство тем самым создает эффект масштаба производства, и конечная цена на микросхемы для военных нужд снижается. Весомый аргумент для инвестиций в условиях надвигающейся холодной войны. **СФ**

Когда компании создают искусственный ажиотаж

Сыграв роль лояльных потребителей, актеры могут привлечь внимание потенциальных покупателей к продукту компании. Некоторые считают такой спектакль неэтичным, но иногда он эффективен.



Заказная тусовка. Подсадных уток использовало и рекламное агентство BrandNew Momentum для продвижения слабоалкогольных коктейлей Bacardi Breezer. В 2005 году оно наняло московских и питерских тусовщиков, которые приезжали в клубы на дорогих машинах, вели себя как «очень важные персоны» и первым делом заказывали Bacardi Breezer. В супермаркетах агенты BrandNew приставали к покупателям с вопросом, где находится полка с коктейлем. У кассы они громко обсуждали, как весело провели время за бокалом Breezer. Эти восторги стоили заказчику — компании «Бевериджиз энд трейдинг» — \$230 тыс. □

Партизанское яйцо. Нестандартный ход применила петербургская птицефабрика «Невская» для продвижения яиц «Рябушка». В конце 2005 года редакции нескольких газет получили письма от пенсионеров с восторженными откликами о вкусе этих яиц и о том, что президент России и другие высокопоставленные лица употребляют продукцию именно этой птицефабрики. Подлог раскрылся просто: хотя адреса отправителей относились к разным районам города, все письма были посланы в одинаковых конвертах и из одного почтового отделения. Впрочем, по оценкам экспертов, стоимость «партизанской» акции не превысила \$400. □

Запах успеха. В 2005 году агентство IQ marketing организовало маркетинговую акцию для дезодоранта Axe от Unilever. В Москве был запущен слух о новом аромате, возбуждающем девушек. Те звонили в эфир радиостанций и рассказывали случаи, связанные с воздействием на них Axe. Тема обсуждалась в интернете. Апофеозом стало представление в центре столицы. Вокруг гигантской копии баллончика Axe, замаскированной тканью, собрались сотни девушек, а когда покрывало сдернули, они бросились снимать с себя нижнее белье. Как бы то ни было, в 2006 году продажи Axe в России выросли на 15–20%. □



1 **Очередь за деньги**
Сотовый оператор Orange, получивший от компании Apple право на продажу мультимедийных телефонов iPhone 3G, решил искусственно подогреть интерес польских покупателей к новинке. Продажи модели в Польше стартовали в августе, но местные жители не проявили к ней должного интереса. Тогда Orange нанял несколько десятков артистов, которые изображали подставные очереди перед 20 крупнейшими магазинами оператора в Варшаве и других городах. Интересно, что в остальном мире спрос на iPhone был неподдельный. Например, на родине iPhone, в США, где продажи стартовали летом прошлого года, людей охватила настоящая истерия. Американцы занимали места в очередях с ночи и часами ждали, когда же можно будет приобрести модное устройство. За несколько дней было продано около 1 млн аппаратов. А осенью 2007-го Apple даже приняло решение продавать не более двух iPhone в одни руки. □

2 **Турист с телефоном.** Компании Sony Ericsson Mobile Communications, чтобы привлечь внимание американских потребителей к мобильному телефону T68i, пришлось запустить в 2002 году акцию «Лжетурист». Уникальная по тем временам особенность T68i заключалась во встроенной цифровой камере. 60 актеров-профессионалов, разбившись на пары, изображали туристов, гуляли по людным местам и обращались к прохожим с просьбой их сфотографировать с помощью телефона. Актеры ничего не предлагали купить — их задачей была лишь демонстрация нового продукта. Маркетинговая кампания продлилась 60 дней и обошлась Sony Ericsson в \$5 млн. □



частная практика

СТРАТЕГИЯ

экспансия → c20

«РОСЕВРОДЕВЕЛОПМЕНТ» СУМЕЛ ЗАИНТЕРЕСОВАТЬ ЗАПАДНЫЕ ИНВЕСТФОНДЫ, НЕ ИМЕЯ НИ ОДНОГО ГОТОВОГО ПРОЕКТА. ТЕПЕРЬ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА НА РЫНКЕ НЕДВИЖИМОСТИ КОМПАНИЯ НАДЕЕТСЯ ВЫПОЛНИТЬ МАСШТАБНЫЕ ПЛАНЫ ПО СТРОИТЕЛЬСТВУ ТОРГОВЫХ ЦЕНТРОВ.

Сибирский застройщик

текст:

денис тыкулов

В одной из поездок за рубеж генеральный директор компании «Росевродевелопмент» **Иван Ситников** разговорился с девушкой. «Я из Красноярска, а вы?», — спросила она. «Тоже, — соврал Ситников. — Только давно там не был».

Собеседница тут же начала делиться последними городскими новостями: «Значит, вы не знаете! В апреле у нас открылся огромный торговый центр типа „Меги“, и теперь в Красноярске продаются все известные брэнды, за которыми раньше надо было ехать в Москву».

Соврал Ситников дважды. Родился он в Москве, а поскольку торговый комплекс «типа „Меги“» был построен «Росевродевелопментом», в Красноярске топ-менеджеру приходилось бывать довольно часто. Равно как и в других российских регионах.

В среднесрочных планах компании — построить в крупных городах 12 торговых комплексов под брэндом «Планета». В 2010 году «Планеты» должны открыться в Новосибирске, Череповце и Уфе, а в 2011-м — в Тюмени, Омске и Самаре. «Росевродевелопмент» также собирается создать несколько ТК иного формата (другой площади, без развлекательной составляющей), которые будут развиваться под собственными брэндами. Таким образом,

общая площадь торговых центров девелопера достигнет 2 млн кв. м, а объем запланированных инвестиций составляет \$3 млрд. Откуда такой размах? Молодая компания, учрежденная в 2004 году, первой из игроков рынка заинтересовала западные инвестфонды настолько, что те решились приобрести в ней долю.

Шарахающиеся инвесторы

«В ЭТОЙ ЖИЗНИ все банальнее и проще, чем кажется: познакомились, пообщались и заключили сделку», — рассуждает Ситников, как будто речь идет не о многомиллионных вложениях западных инвестфондов, а о походе в баню с друзьями.

В 2006 году 10-процентную долю в «Росевродевелопменте» приобрел американский фонд Moore Capital Management. Причем с начала переговоров до закрытия сделки прошло всего около двух месяцев. Вскоре по опционному соглашению американцы увеличили свою долю вдвое. Согласно экспертным оценкам, фонд за-

c15



РОСЕВРОДЕВЕЛОПМЕНТ



Иван Ситников строит в регионах конвейеры по выкачиванию денег из кошельков потребителей

До Ситникова никому из отечественных девелоперов не удавалось продать долю в бизнесе западным компаниям

платил за 20% акций российского девелопера \$55–60 млн. Еще 10% акций «Росевродевелопмента» купил один из крупнейших в мире инвесторов на рынке недвижимости — фонд Morgan Stanley Real Estate. Затем в состав акционеров российской компании вошел французский девелопер Altarea, в котором Morgan Stanley Real Estate также имеет долю и которому уступил опцион на выкуп дополнительных 10% акций «Росевродевелопмента». Все эти сделки были заключены одна за другой на протяжении 2006 года. Продажа 40% акций, по мнению экспертов, принесла застройщику около \$130 млн.

До Ситникова никому из отечественных девелоперов не удавалось продать долю в бизнесе западным компаниям. Последние вели себя на высокорискованном российском рынке крайне осторожно, вкладываясь лишь в конкретные объекты недвижимости, а не в самих игроков. До сих пор успех «Росевродевелопмента» сумели повторить лишь две российские фирмы. Спустя два месяца после завершения сделки с «Росевродевелопментом», в октябре 2006 года, все тот же Morgan Stanley объявил о покупке 15% элитного застройщика RGI International Limited (по экспертным оценкам, за \$150 млн).

В августе 2007-го венгерский девелопер TriGranit купил 50% акций компании «Торговый квартал» (примерно за \$70–80 млн). И, похоже, нарождавшийся тренд угас. «Сейчас, на фоне ипотечного кризиса, только произнеси слова „дewelопер“ или „недвижимость“, и инвесторы будут шарахаться как от огня», — говорит управляющий директор инвесткомпаний Da Vinci Capital **Наталья Иванова**.

Между тем **Максим Кунин** — бывший вице-президент российского подразделения банка Morgan Stanley, организовавший сделку с «Росевродевелопментом», ныне управляющий партнер Investment Management Group — считает, что в отсутствии интереса виноваты сами компании. «Многие девелоперы пытались, да и пытаются привлечь партнеров на уровне акционерного капитала, но немногие из них (дewelоперов. — **СФ**) были к этому

«Сейчас, на фоне ипотечного кризиса, только произнеси слова „девелопер“ или „недвижимость“, и инвесторы будут шарахаться как от огня»

готовы, — замечает Кунин. — Мы остановились на „Росевродевелопменте“ потому, что достижениями компания обязана не административному ресурсу или большому вливанию акционерного капитала, а профессиональному управлению».

Правда, в 2006 году о профессионализме можно было судить лишь опосредованно: на тот момент ни одного реализованного проекта у компании не было. Конечно, не исключено, что менеджерам из Moore Capital Management просто понравилось общаться с Ситниковым. Да и в случае с Morgan Stanley важную роль сыграл человеческий фактор: Ситников и Кунин хорошо знакомы. Однако вряд ли симпатия западных бизнесменов к российскому партнеру простиралась настолько далеко, чтобы побудить их выложить за акции девелопера десятки миллионов долларов. Что же так приглянулось в «Росевродевелопменте» иностранцам?

Торговлю — в регионы

КАК РАССКАЗАЛ представитель одного из крупных западных фондов, несколько лет назад он планировал приобрести акции российских застройщиков, однако впоследствии передумал. Дело в том, что большинство компаний на рынке недвижимости работали по «серым» и «черным» схемам. «Из крупных девелоперов более или менее прозрачные схемы использовали лишь „Росевродевелопмент“ и ПИК», — вспоминает собеседник **СФ**.

По словам старшего партнера юридической компании «Мегаполис лигал» **Владимира Сметанина**, в основном проблемы связаны с правом на участки под застройку. «Например, землей де-юре владеет какой-нибудь западный венчурный фонд. Или девелоперу принадлежит огромный участок сельхозугодий, на которых по закону строительство запрещено, — приводит примеры юрист. — Объяснить иностранцам, что когда-нибудь целевое назначение этой земли изменится и там будет построен город-сад, очень сложно».

Помимо прозрачности у «Росевродевелопмента» было еще одно преимущество перед коллегами по цеху: он вовремя разглядел нарождающийся тренд.

«Росевродевелопмент» был создан в 2004 году, когда акционеры холдинга «Росеврогрупп» решили объединить свои девелоперские активы. Прародителями компании стали «Новое время девелопмент», построившая к тому времени два небольших коттеджных поселка в Подмосковье, и «НЛК-девелопмент», специализирующаяся на складской недвижимости.

Руководители свежеепеченной структуры решили сделать упор не на логистические площадки, а на совершенно новый для себя сегмент — торговые центры. По оценке самой компании, доходность последних составляет около 15% в год, тогда как у складской недвижимости — около 12%. Причем, несмотря на московскую прописку, «Росевродевелопмент» сразу отказался от покорения столицы и обратил внимание на регионы.

«Когда мы начали, московский рынок недвижимости был высококонкурентным, а на развитие компании нам выделили около \$30 млн, — вспоминает Ситников. — Этих средств хватило бы на реализацию одного проекта, но становиться 121-й компанией в столице не хотелось». А регионы были пустыми и дешевыми. По данным консалтинговой компании «Магазин магазинов», в Москве в 2004 году насчитывалось 97 действующих торговых центров, включая площадки, оставшиеся с советских времен, тогда как, к примеру, в Новосибирске таковых было семь, в Красноярске — пять. А себестоимость строительства в регионах, по словам Ситникова, была на 60% ниже, чем в Москве. Кроме того, в 2004 году за пределами МКАД работали преимущественно местные компании, из крупных игроков — лишь «Парк хаус» (торговые центры) и «Кlover групп» (офисная недвижимость).

Удаленный доступ

«ОПЫТА РАБОТЫ в торговой недвижимости у нас не было, — объясняет Ситников. — А ведь торговый центр не просто коробка здания с набором арендаторов. Это высокотехнологичный конвейер по выкачиванию денег из кошельков потребителей». Результатом путешествия с экспатами стало составление карты,

ДОСЬЕ

КОМПАНИЯ «РОСЕВРОДЕВЕЛОПМЕНТ» создана в 2004 году; объединила несколько девелоперских бизнесов холдинга «Росеврогрупп». Владельцами являются Илья Бродский, Сергей Гришин и Андрей Суздальцев. Холдинг был образован в 1994 году и первоначально занимался банковской деятельностью: первым его активом был Росевробанк. Затем партнеры взялись за реализацию складских проектов. В 1997 году «Росеврогрупп» построила в Подмосковье складской терминал класса А «Лесной». На основе этого направления в 2000 году была создана «Национальная логистическая компания» (НЛК). Примерно тогда же в состав группы вошли МЖК «Фармагрупп», специализирующийся на создании жилья эконом-класса в Москве, и компания «Новое время девелопмент», строящая загородную недвижимость в Подмосковье. Изначально в «Росевродевелопмент» входили все три девелоперских бизнеса группы, но затем было решено, что компания будет заниматься в основном коммерческой недвижимостью, и МЖК «Фармагрупп» осталась отдельной структурой. По экспертным оценкам, капитализация «Росевродевелопмента» в настоящее время составляет \$700 млн.

НОУ-ХАУ

Компания «Росевродевелопмент»:

- первой из российских девелоперов продала свои акции иностранным фондам;
- раньше других столичных компаний вышла на рынок коммерческой недвижимости в регионах;
- скопировала успешный формат торговых центров «Мега»;
- ввела систему электронных торгов для подрядчиков и поставщиков.

РЫНОК

РЫНОК ТОРГОВОЙ НЕДВИЖИМОСТИ за пределами МКАД долгое время был представлен лишь комплексами, оставшимися с советских времен, и небольшими объектами местных девелоперов. Первопроходцем стала компания «Парк хаус», которая в 2001 году начала разворачивать сеть торговых центров в крупных российских городах. В прошлом году столичные и федеральные застройщики начали массовую экспансию за МКАД. Согласно информации компании Jones Lang LaSalle, в 2007 году объем рынка торговой недвижимости России (без учета Москвы и Санкт-Петербурга) достиг \$36 млрд, или 8,1 млн кв. м. В дальнейшем рынок региональной торговой недвижимости будет расти и, по прогнозам Finstar Properties, к 2012 году достигнет 28–30 млн кв. м.



Покорение Сибири «Росевродевелопмент» начал с Новосибирска, где построил «Росевроплазу» — первый в этом городе бизнес-центр класса А

которая давала представление о том, что происходит на рынке коммерческой недвижимости в разных российских городах. «Таким образом, мы узнали, в каком городе нужно взять участок и что на нем построить, тогда как большинство компаний хаотично ищут дешевые участки», — рассказывает Ситников. — А главное, мы поняли: надо строить в Сибири».

Правда, с \$30 млн даже в Сибири было не разгуляться. Поэтому в 2005 году, когда «Росевродевелопмент» еще не нашел иностранных инвестиций под свою красивую карту, он начал с менее капиталоемкого и рискованного проекта — бизнес-центра «Росевроплаза» в Новосибирске с относительно скромной площадью 27 тыс. кв. м. Объем инвестиций составил \$42 млн, из них 52,4% внес девелопер, остальное — Газпромбанк.

Строительство «Планеты» в Красноярске началось годом позже. В 2007-м были заложены уже четыре «Планеты» — в Череповце, Уфе, Ростове-на-Дону и Новосибирске. В последнем из перечисленных городов также стали строить технопарк. Правда, при увеличении количества объектов «Росевродевелопмент» столкнулся с проблемой.

«Если объект возводится в Москве, то контролировать его достаточно легко, а если они разбросаны по всей России, то налетаться за тысячи километров физически невозможно», — объясняет Ситников. Поэтому изначально «Росевродевелопмент» рассчитывал сотрудничать только с ведущими зарубежными подрядчиками, которые славятся своей пунктуальностью. Однако те оказались менее сговорчивыми, чем западные инвести-

онные гиганты, имели достаточно работы в Москве и не горели желанием перебрасывать специалистов и технику в Сибирь. Подрядчики были готовы идти туда лишь с премией как минимум 15–20% от стандартной суммы контракта, которая на столичном рынке составляет около 20% от стоимости строительства.

В результате «Росевродевелопмент» умирал аппетиты и стал сотрудничать с менее маститыми застройщиками. Чтобы контролировать их, пришлось выстроить строгую систему управления крупными удаленными проектами. Каждое строительство, по словам Ситникова, — это жесточайший план-график, разбитый на ключевые позиции и точки. Возглавляет проект человек, присланный из московского офиса. Остальные участники команды местные, поскольку так гораздо проще найти общий язык с администрацией.

По такому же методу работают и другие девелоперы. А вот систему электронных торгов «Росевродевелопмент» внедрил на рынке первым. Несколько фирм, прошедших предварительный отбор, борются на сайте «Росевродевелопмента» за подряд или за право поставки своей продукции, а девелопер наблюдает за ходом торгов и выбирает лучшее предложение. Благодаря внедрению онлайн-системы издержки с каждого договора, по словам Ситникова, сократились на 10–15%. На вопрос, откуда он почерпнул ноу-хау, топ-менеджер отвечает неохотно, будто оправдываясь: идея была заимствована из книги «Откатчики. Роман о „крысах“» Алексея Кольшевского. «Вроде беллетристика», — говорит Ситников, — но все типажно прописано очень натурально. Где-нибудь на 46-й странице узнаешь знакомого чиновника, на 51-й — подрядчика, а на 62-й — самого себя».

Планетарный масштаб

КРОМЕ изрядных средств «Росевродевелопмент» получил и опытных наставников. «Altarea — лидер по темпам роста на рынке торговой недвижимости Франции, где конкуренция на порядок острее», — говорит Ситников. — И сегодня они активно участвуют в управлении компанией». Morgan Stanley тоже занимается стратегическим управлением, проводя экспертизу будущих проектов «Росевродевелопмента».

«Все у них неплохо», — считает партнер консалтинговой компании S. A. Ricci **Илья Шуравин**. — Только уж сильно они „Мегу“ копируют. Как две капли воды». Напри-

Центробежный шопинг

крупнейшие девелоперы торговой недвижимости в регионах*



*площадь строящихся и реализованных проектов
Источник: Knight Frank

мер, так же как и «Мега», центры «Планета» одноэтажные, благодаря чему упрощается регулирование потоков покупателей. В многоэтажных комплексах это сделать труднее: например, в ТЦ «Гвоздь» на Волоколамском шоссе (четыре этажа) с этой проблемой не справились, и верхние этажи стоят пустые. Правда, постоянного якорного арендатора, как IKEA у той же «Меги», у «Планеты» нет. В каждом городе у «Росевродевелопмента» свои партнеры, и среди них «О'кей», Зага, «Спорт-мастер» и «Детский мир».

Интересно, что операторов не отпугивают высокие ставки. Арендаторы «Планеты» в Красноярске платят в среднем \$1 тыс. за 1 кв. м — больше, чем где бы то ни было в городе. Тем не менее площади в торговом центре распределены между арендаторами полностью. По словам участвовавшего в разработке концепции «Планеты» генерального директора агентства Mall Marketing **Алексей Ванчугова**, количество посетителей центра в Красноярске превысило запланированное: в выходные дни ожидали 30 тыс. человек, в реальности пришло около 40 тыс. «При этом

«Если объект возводится в Москве, то контролировать его достаточно легко, а если они разбросаны по всей России, то налетаться за тысячи километров физически невозможно»

ничего революционного в комплексах нет, — продолжает он. — Просто качественный большой проект с яркими торговыми операторами. Впрочем, это встречается нечасто.

Между тем, как отмечает Илья Шуравин, хотя сегодня российские регионы еще относительно свободны, борьба за яркие торговые марки среди девелоперов уже идет. При этом если два-три года назад «Росевродевелопмент» выходил в города без боя, то сегодня встречает сопротивление: у него появляются конкуренты.

В Уфе интересы девелопера уже пересеклись с интересами компании «Парк хаус», а в Череповце — с интересами группы «Регионы», которая строит в регионах торговые комплексы под брэндом «Июнь». В Новосибирске в ближайшие три года должны открыться сразу несколько торговых

центров общей площадью 700 тыс. кв. м. «Когда выйдут все эти проекты, произойдет насыщение рынка, — прогнозирует Шуравин, но сразу же добавляет: — Конечно, конкуренция обострится, но в реальности из-за проблем с финансированием проектов выйдет в половину меньше». У «Росевродевелопмента» подобных проблем, похоже, не предвидится. Сегодня привлечь кредиты в европейских банках можно под 8%, тогда как в российских ставки доходят до 17–18%. «Участие западных инвесторов в капитале отражается на лояльности банков», — говорит заместитель директора отдела стратегического консалтинга Knight Frank **Дмитрий Канунов**. А значит, у «Росевродевелопмента» появляется еще одно серьезное преимущество, которое будет помогать ему в достижении намеченных целей. **СФ**

СЛУЖБА СНАБЖЕНИЯ БАРОВ, КАФЕ, РЕСТОРАНОВ, КАЗИНО, НОЧНЫХ КЛУБОВ, ОФИСОВ



ПОСУДА



ПРЕДМЕТЫ СЕРВИРОВКИ СТОЛА



ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОДЕЖДА



УПАКОВОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ



ОДНОРАЗОВАЯ ПОСУДА



СРЕДСТВА ГИГИЕНЫ



ХОЗЯЙСТВЕННЫЕ ТОВАРЫ



УБОРОЧНЫЙ ИНВЕНТАРЬ



ТОВАРЫ ДЛЯ КУХНИ



ТОВАРЫ ДЛЯ ПИРА



БЫТОВАЯ ХИМИЯ



СИРОПЫ ДЛЯ КОКТЕЙЛЕЙ

СЕГОДНЯ ЗАКАЗ - ЗАВТРА ДОСТАВКА!*

Ищем дистрибьютеров в регионах, тел.: 8 (926) 007-06-12

Москва, Бережковская наб., д.12а
тел.: (495) 789-38-39
факс: (499) 240-30-51
e-mail: info@almin.ru



www.almin.ru

***БЕСПЛАТНО**
(при заказе от 5000 руб.)

Казань, ул. Набережная, д.1
тел.: (843) 240-72-72
факс: (843) 512-90-07
e-mail: info@almin-kazan.ru

КОМПАНИЯ NAYADA СУМЕЛА СТАТЬ БЕЗОГОВОРЧНЫМ ЛИДЕРОМ СЕГМЕНТА ОФИСНЫХ ПЕРЕГОРОДОК В РОССИИ. ТЕПЕРЬ ЕЕ ВЛАДЕЛЕЦ **ДМИТРИЙ ЧЕРЕПКОВ** СОБИРАЕТСЯ СОЗДАТЬ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНОГО ГИГАНТА НА РЫНКЕ, ГДЕ ПРАВЯТ БАЛ НЕБОЛЬШИЕ КОМПАНИИ. **текст: николай гришин**

Прозрачность в кубе



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

«Поначалу работать в „аквариуме“ трудно — ни кофе попить спокойно, ни книжку почитать, — сетует в своем кабинете с прозрачными стенами Дмитрий Черепков. — Зато потом привыкаешь, и начинается бизнес со скоростью взгляда. Рукой махнул — и все завертелось».

Прозрачные перегородки для Черепкова не просто элемент офисного интерьера, а целая бизнес-философия. Мол, в таких условиях люди работают эффективнее. «Включенность в процесс на чувственном уровне», — то ли шутит, то ли всерьез говорит Черепков.

Сейчас компания достраивает новый офис в центре Москвы. Там все настолько на виду, что пришлось даже создать отдельную комнатку с глухими стенами, где запрещено разговаривать и пользоваться телефонами. В тишине можно лишь посидеть, почитать и подумать.

Поводов для раздумий у «перегородочного» магната много: Nayada в прошлом году заработала на перегородках \$102 млн, тогда как отечественные конкуренты в массе своей по \$5–10 млн. Один из основных конкурентов «Астарта престиж» одолел планку \$16 млн, а крупнейший западный игрок в России Bene Moscow, по оценкам участников рынка — около \$40 млн, и то большую часть из них на офисной мебели. «Nayada безоговорочный лидер российского рынка перегородок», — признает руководитель проектов Bene Moscow **Никита Машковцев**. С ним согласны все опрошенные **СФ** участники рынка.

Но в теплом кресле лидера домашнего рынка Черепкову не сидится. Он всерьез

Дмитрий Черепков стал первопроходцем российского рынка офисных перегородок

рассчитывает создать транснациональную корпорацию, лидирующую в своем сегменте.

Наяда моя

УРОЖЕНЕЦ Читы Дмитрий Черепков шел выносить мусор по коридору общежития МГТУ им. Баумана. «Нимфа рек и озер?» — спросила его однокурсница с кроссвордом в руках. «Наяда», — машинально ответил Дмитрий. И сразу же решил назвать так свою компанию, документы на регистрацию которой он как раз собрался подавать. «Есть в этом слове какая-то энергетика, женщинам, к примеру, нравится», — рассуждает он.

Студент факультета радиоэлектроники и лазерной техники Черепков с четырьмя партнерами в 1995 году оптом торговал строительными материалами. Для этого тогда даже не требовалось особого стартового капитала — покупатели зачастую платили деньги вперед.

На одном из объектов заказчик захотел сделать в офисе не привычные гипсокартонные стены, а легкие алюминиевые перегородки. Продукт этот в середине 1990-х в России был в диковинку, хотя в Европе использовался с 1970-х годов. «Рынка перегородок как такового не было. В жестких авторитарных системах люди предпочитают глухие стены, а начальник без своего кабинета вроде как и не начальник вовсе», — объясняет такое положение дел Черепков. Перегородки использовали в основном западные компании, которым вполне хватало незначительного импорта. Держала этот микроскопический сегмент австрийская компания Вепе, вышедшая на российский рынок в начале 1990-х.

Черепков поехал на перегородками в Финляндию и ахнул — стоили они косми-

Прозрачные перегородки для Черепкова не просто элемент офисного интерьера, а целая бизнес-философия: мол, в таких условиях люди работают эффективнее

ческие деньги, хотя ничего сложного вроде нет. Однако сразу запустить свое производство он не рискнул, поначалу попытался торговать перегородками французских производителей Tiazo, Socab, Sorimas, чья продукция была чуть дешевле финской.

«Полгода мы размещали рекламу в специализированной прессе, но все без толку. Не было конкуренции, но и рынка совсем не было. Ну все, думали, промахнулись», — рассказывает Черепков. Когда он уже собирался сворачивать проект, небольшая нефтяная компания заказала партию перегородок. Но тут возникла другая проблема — французы на два месяца задержали поставку. Вскоре выяснилось, что болезнь эта хроническая: небольшие европейские производители просто не поспевали за российским спросом, который начал расти на глазах вслед за рынком офисной недвижимости.

Черепков решил в 1998 году запустить небольшое производство перегородок в Москве. К этому времени он уже выкупил доли партнеров (их имена Дмитрий не раскрывает), которые предпочли заниматься девелоперским, транспортным, финансовым бизнесом и интернет-проектами. А вот остаться в одиночестве на рынке не удалось. В конце 1990-х собственное производство перегородок открыла, к примеру, компания «Ирлайн».

Рынок «сделай сам»

ЦЕНА ВЫХОДА на рынок перегородок не высока — для создания простейших кон-

струкций из профиля требуется оборудование ценой всего несколько тысяч долларов да небольшое производственное помещение. Так что в начале 2000-х на рынке появилось немало совсем небольших игроков, готовых демпинговать (сейчас они продают перегородки в среднем по \$100 за 1 кв. м).

Отчасти Черепков сам создал себе проблемы. На первых порах он продавал перегородки не только конечным потребителям, но и посредникам. В итоге на тендерах Nayada была вынуждена конкурировать с собственными дилерами, которые иногда продавали ее же продукцию дешевле за счет оптовых скидок.

В 2002 году Дмитрий решил навести в продажах порядок. «Как дети лейтенанта Шмидта, мы разделили страну на зоны влияния», — вспоминает Черепков. В ключевых региональных центрах Nayada создала СП с местными предпринимателями, где компании принадлежит контрольный пакет (сейчас их 13 в России и пять в странах бывшего СССР). Остальные регионы она отдала на откуп эксклюзивным дилерам (их 22), которые работают только с продукцией Nayada.

Не обошлось без проблем — часть прежних дилеров компании после такого шага занялась тем же бизнесом самостоятельно. «Дима фактически создал этот рынок, но когда Nayada расторгла с нами дилерский контракт, ничего не оставалось, как пуститься в вольное плавание», —

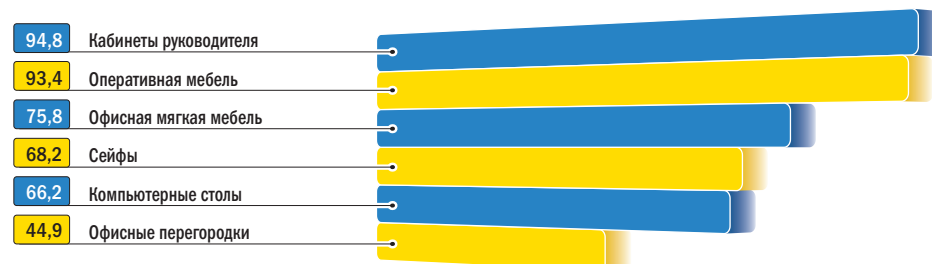
НОУ-ХАУ

Компания Nayada:

- первой в России стала выпускать офисные перегородки;
- создала разветвленную филиальную сеть в регионах;
- разработала и наладила производство 15 видов перегородок;
- стала продвигать перегородки в альянсе с производителями офисной мебели;
- купила фабрику в Италии и планирует экспортировать перегородки в страны Персидского залива.

Грани офиса

представленность товарных групп в ассортименте*



* доля мебельных компаний, в ассортименте которых представлены указанные товарные группы

Источник: исследование рынка офисной мебели, проведенное компанией «Тайпит»

«Когда Nayada расторгла с нами дилерский контракт, ничего не оставалось, как пуститься в вольное плавание»

объясняет директор компании «Астарта престиж» **Галина Бандуркина**.

Тем не менее Nayada сумела создать самую разветвленную сеть из всех перегородочных компаний в России. К примеру, сейчас Bene Moscow работает только из Москвы, «Астарта престиж» имеет два офиса в Санкт-Петербурге и Москве, у «Ирлайна» семь офисов и 10 дилеров. Широкий охват регионов на руку крупным корпоративным клиентам, имеющим филиальные сети по всей стране, — с Nayada работают «Вымпелком», Райффайзенбанк, ВТБ и другие.

Параллельно с покорением регионов компания принялась инвестировать в производство и наращивать ассортимент. «Перегородки с противопожарными свойствами, мобильные перегородки, передвижные акустические перегородки — все это мы начали производить в России первыми», — уверяет Черепков. Конкуренты новаторство Nayada признают. «На определенном этапе участники рынка разделились — кто-то сделал ставку на простые и дешевые конструкции из профиля. Nayada же решила производить более сложные конструкции, гармонирующие с современной мебелью», — рассказывает коммерческий директор компании «Юнитекс» **Алексей Мионов**. Сейчас Черепков производит 15 видов различных перегородок, часть

которых — к примеру, передвижные перегородки Hufcoг высотой до 6 м — никто больше в России не продает.

Для каждого из видов Черепков разрабатывает суббренды: Nayada-Regina, Nayada-Crystal, Nayada-Blitz и другие. Рекламирует их в специализированной прессе, на различных мероприятиях, в том числе на выставках. С 2005 года он ежегодно проводит архитектурный конкурс «Офисное пространство: креатив, технологии, инновации». На маркетинг уходит не более 1% от оборота, как и у конкурентов, но выручка у Nayada в несколько раз выше, чем у других игроков.

Перегородка в спину

«ВИДИМО, само слово „перегородки“ мало кого вдохновляет», — шутит Дмитрий Черепков. Так или иначе, он прочно оккупировал среднюю ценовую нишу (около \$150 за 1 кв. м), на которую приходится, по оценкам Nayada, до 60% российского рынка перегородок.

Никто из иностранцев открыть свой завод в России так и не рискнул — европейский лидер Bene и крупнейший американский производитель офисной мебели и перегородок Steelcase ограничили импорт. «Для нас в приоритете высокое качество продукции. Чтобы обеспечить его на производстве в России, необходимы слишком длинные ин-

вестиции», — поясняет такую неторопливость Никита Машковцев. «Иностранцы просто оказались не готовы рисковать», — имеет на этот счет свое мнение Черепков.

В итоге иностранные конкуренты играют в более дорогой ценовой нише (до \$800 за 1 кв. м), а небольшим отечественным игрокам крупные проекты не по зубам. К примеру, практически все проекты по оборудованию офисов перегородками в «Москва-Сити» достались именно Черепкову.

Все бы хорошо, но подвох оказался там, где не ждали. Зачастую заказчики покупают перегородки вместе с офисной мебелью. Так что с начала 2000-х Nayada стала создавать альянсы для участия в тендерах с крупнейшими игроками на рынке офисной мебели — компаниями «Феликс», «Юнитекс», «Соло», Kraft и др.

Поначалу эта стратегия работала, однако вскоре мебельщики стали тянуть одеяло на себя. «У нас есть собственная производственная база и отработанные каналы продаж, почему бы не заняться производством перегородок? — рассуждает Алексей Мионов из «Юнитекса». — Сейчас мы ставим на своих объектах лишь собственные перегородки, а для самых взыскательных клиентов импортируем из Италии». Похожим образом рассуждали и другие крупные игроки.

При этом есть у мебельщиков одно существенное преимущество. «Когда перегородки и мебель изготавливаются на одной фабрике, легче достичь стилистического единообразия офисного пространства, внедрить интересные дизайнерские и функциональные новинки», — считает Никита Машковцев.

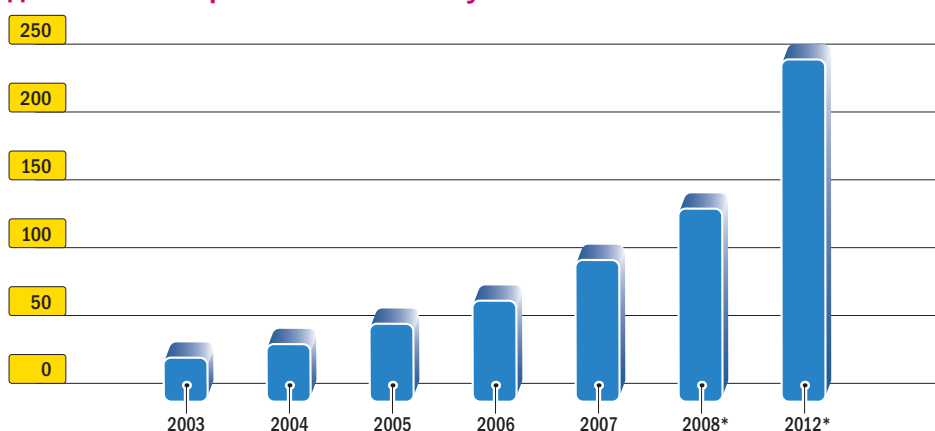
В итоге перегородками занялись лидер рынка офисной мебели «Феликс», компания «Соло», «Юнитекс» и др. По данным исследования дистрибуторской компании «Тайпит», уже в 2006 году 45% мебельных компаний имели в своем ассортименте перегородки.

Мебельщики зачастую сами не занимаются производством стационарных перегородок. К примеру, «Феликс», по словам Галины Бандуркиной, закупает часть перегородок у «Астарты престиж» и продает их под своей маркой. Однако при такой схеме ее компания теряет до 20% от своей маржи.

Отдавать большую часть доходов мебельщикам Черепков не решил.

Офисный бум

динамика оборота компании Nayada



* прогноз
Источник: Nayada

И в итоге расстался с частью партнеров. Из «крупняка» сотрудничают с Nayada на московском рынке «Офис солюшнз», Сопсерт и Kraft. «Невозможно специализироваться сразу на всем», — объясняет такую позицию директор проекта «Офисная мебель» компании Kraft **Владимир Васильев**. Однако он не исключает, что рано или поздно его компания займется и выпуском перегородок тоже.

На словах Черепков конкуренции со стороны мебельщиков не боится: мол, слишком разные это бизнесы. Они работают на потоке, запуская в тираж массовые серии мебели. Перегородки же чуть ли не под каждый проект нужно разрабатывать новые — требования к этому продукту зачастую нестандартные.

На деле же Nayada давно присмотрела себе альтернативный путь развития. Компания решила всерьез заявить о себе на мировом рынке, благо львиная доля продаж на нем приходится на небольшие семейные фабрики.

Итальянский шок

В КОНЦЕ прошлого года Nayada открыла в итальянской Вероне офис продаж, а вскоре выкупила по соседству фабрику перегородок Artek Paretì. Актив обошелся «всего» в несколько миллионов евро — точную сумму Черепков обещал итальянским партнерам не разглашать. В ближайшее время Nayada вложит в фабрику еще 2 млн евро, откроет торговый офис в Лондоне, чтобы закрепиться на европейском рынке. Возможно, будет запущено производство в Китае, Черепков уже присматривает подходящие активы. Цель — получить по итогам 2012 года оборот \$250 млн, значительную часть которых Nayada рассчитывает заработать за рубежом.

Удивительное дело — производство в Италии обходится Nayada дешевле, чем в Москве. Обе площадки располагаются на арендованных площадях, но «аренда метра в Москве стоит \$150 в год, в Вероне \$30. Зарплата сотрудников в Италии выше в полтора-два раза, но выше и их квалификация, производительность труда», — приводит свои расчеты Черепков.

Конкуренты отнеслись к затее со скепсисом. «Европейский рынок офисных перегородок и мебели мало того что заполнен, так еще и стагнирует — кризис за кризисом. Тогда как в России, наоборот, на подъеме», — удивляется инициативе Nayada Алексей Миронов. Действительно,

Старый Свет рассматривается лишь как плацдарм для наступления на страны Персидского залива, чьи шейхи предпочитают использовать в офисах именно итальянские перегородки

объемы продаж перегородок в Европе уже несколько лет замерли на отметке \$750 млн, тогда как в России, по оценкам Nayada, уже превысили \$400 млн и прибавляют 30–35% ежегодно.

Впрочем, план у Nayada куда более грандиозный, чем предполагают конкуренты. Черепков рассматривает Старый Свет лишь как плацдарм для наступления на страны Персидского залива, чьи шейхи предпочитают использовать в своих офисах именно итальянские перегородки.

Обороты крупнейших «перегородочных» игроков в Европе — Bene Group, Fagam, Estel Ufficio и других, по данным исследования Csil Milano, не превышают 30 млн евро на каждого. Nayada на их фоне уже смотрится гигантом. «По крайней

мере, на последней миланской выставке Nayada очень громко о себе заявила — их экспозиция оказалась самой яркой и большой. Итальянцы были в шоке», — признает Владимир Васильев.

Шокировав законодателей мод в офисном дизайне, Черепков не прочь их скупить. «В Италии сейчас интересная ситуация: на 99% местные компании — это семейный бизнес», — рассказывает Черепков. — Их владельцы, как правило, уже в преклонном возрасте, детям продолжать дело зачастую неинтересно, так что передать его некому. Можно собрать целый пул сильных офисных брэндов».




Если российский рынок «перегородочному» магнату удалось захватить своими силами, то на мировом без M&A, похоже, не обойтись. **СФ**

BUSINESS TRAINING RUSSIA





Лидер в области обучения, развития и оценки персонала приглашает корпоративных тренеров на позицию

«Ведущий тренер-консультант»

Мы ищем и ценим

-  Управленческий опыт
-  Навыки проведения управленческих тренингов для менеджеров среднего и высшего звена
-  Свободное владение английским языком

МЫ ПРЕДЛАГАЕМ:

-  Возможность обогатить свой опыт практиками лучших компаний.
-  Возможность попробовать себя в перспективной области бизнес-обучения и консалтинга.
-  Работу в команде профессионалов, где можно многому научиться, реализовать свои амбиции, творческий потенциал и бизнес-опыт.
-  Компенсационный пакет от 2 200 000 рублей в год.

Большинство наших клиентов входят в Fortune 500.

Ваши решения помогут признанным лидерам бизнеса стать эффективнее!

Присоединяйтесь!



Направляйте свои отклики и резюме

v.ryzhkina@btrus.ru

или по факсу

+7 495 933 0749
для Веры Рыжковой

конкуренция

ТОЧКИ РОСТА

сделка → с32

В условиях нефтяной олигополии в стране малые компании не имели ни права голоса, ни самого голоса. Правительство, согласное на налоговые послабления и строительство НПЗ, может стать для «малышей» высокопрофессиональным врачом-лором.

Санитары нефти

текст:

полина русяева

Владислав Паулюс уже более полугода безработный. После вице-президентства в ЮКОСе, директорства в «Объединенной нефтяной группе» и управления нефтегазовыми активами в холдинге EN+ (энергетические активы «Базового элемента») Паулюс с удовольствием потягивает коктейль через трубочку и говорит, что не торопится искать новое профессиональное пристанище. Впрочем, признается, что занимается своими проектами (подробностей он не раскрывает) и не прочь прикупить «нефтяную компанию с добычей около 500 тыс. тонн в год».

Проблем с поиском актива, пригодного для покупки, на рынке нет. Паулюс уверен, что практически все маленькие компании живут в ожидании того, что их купят. «Может, все — это громко сказано. Всегда есть люди увлеченные, которые не видят себе жизни без того, что не будут бурить, не будут проводить подземный ремонт скважин,— считает Паулюс.— Я с симпатией и уважением отношусь к таким людям, ведь это своего рода страсть, а как любая страсть, она немножко порочна. Люди же, которые трезво смотрят на жизнь, воспринимают это лишь как бизнес».

Елена Корзун, генеральный директор «Ассо-нефти», ассоциации малых и средних нефтедобывающих компаний, называет своих подопечных «малышами» и считает, что тема малой нефти чисто женская. «Если бы не было ассоциации, которая обобщает проблемы и доносит до государства, всех „малышей“ бы уже затопи-

тали и никто бы про этот сектор не вспомнил»,— без ложной скромности рассказывает Корзун о своей материнской миссии.

У малых нефтяных компаний есть еще несколько имен, причем как раз весьма «отрезвляющих». Самая распространенная кличка — «прочие производители». Так их нарекли в Центральном диспетчерском управлении топливно-энергетического комплекса (ЦДУ). По классификации ЦДУ получается: есть категория «нефтяные компании», в которую попадают девять компаний, и «прочие производители», их примерно 160.

Свой ярлык на малых нефтяниках повесил и бывший заместитель министра финансов **Михаил Моторин**. Он как-то назвал их «арифметической ошибкой». Мол, какой смысл вообще говорить о них, ведь «добыча-то — три знака после запятой, их же не видно».

Объемы добычи малых компаний и правда не впечатляют: 20 млн тонн «на круг» по итогам



الطريق إلى المستقبل
Logistics Co. —
at service you, powered
by technology and innovation

прошлого года. Это примерно 4% от общей нефтедобычи в стране. Одна «Роснефть» в 2007 году извлекла в пять с лишним раз больше.

Все 15 лет своего существования малые нефтяные компании жили по схеме «родилась — продалась». Обидное для малых нефтяников таится в том, что чаще всего процедура «продалась» происходила насильственным путем. В свое время так, например, ТНК подмяла под себя «малышку» «Югранефть». Но есть вероятность, что вскоре малые нефтяники смогут хотя бы по-рыночному вести переговоры, достав из рукава козырь, выпрошенный у государства.

Полянка нефти

«ДОБЫЧА трудной нефти — это та вещь, которую эффективнее делать таким мелким подвижным компаниям, как мы, нежели таким бегемотам, как „Роснефть“, — уверяет генеральный директор одной из татарских нефтяных компаний, пожелавший остаться неназванным. — Мы, малые производители, имеем несколько достоинств перед более могучими братьями: мы мобильнее, оперативнее и гораздо инновационнее».

Елена Корзун уверяет, что сотрудники малой компании — Кулибины. К примеру, татарская НК «Алойл» в прошлом году впервые в мире применила технологию для утилизации попутного нефтяного газа. Сейчас ее опыт изучают в «Газпромнефти» и «Роснефти».

А что малым нефтяникам остается делать, кроме как не быть улучшенными мини-версиями своих старших собратьев? Этому способствует нефтяная вотчина, на которой работают «малыши»: на старых, значительно выработанных месторождениях или новых, но очень малых.

Старые месторождения — «объедки с барского стола». Крупные холдинги останавливают на них добычу, когда оно становится малодебитным, то есть дает в сутки менее двух тонн нефти. Чтобы выгнать оставшуюся нефть наружу, приходится бурить дополнительные скважины и нагнетать воду. Вода выталкивает «черное золото», но далее ее надо отделять от нефти и снова направлять в скважину. Например, в Удмуртии вода на нескольких месторождениях составляет аж 90–95%. Продолжать работу на такой скважине без технических ухищрений становится экономически невыгодным.

Малые же месторождения до сих пор тоже были не особо интересны большим нефтяным холдингам. Ведь при примерно равных затратах на инфраструктуру, компания выбирает то месторождение, с которого можно получить большой нефтяной навар.

По словам **Юрия Шафраника**, председателя совета Союза нефтегазопромышленников России, в стране сегодня простаивает около 50% нефтяных скважин из-за того, что они «перестали давать огромные объемы добычи».

Доля мелких и мельчайших месторождений в минерально-сырьевой нефтяной базе и вовсе немалая — около 75%. «Эти маленькие месторождения являются для отрасли своеобразным резервным полком на Куликовом поле», — убеждена Елена Корзун. По подсчетам «Ассонефти», если ввести их в эксплуатацию, то через пять лет можно увеличить добычу на 15–20 млн тонн в год. Для малых нефтяников это будет означать двукратный рост. Кстати, в Канаде такие малодебитные скважины обеспечивают более 30% добычи нефти, а в США — около 40%, и эксплуатируют их в основном малые и средние предприятия.



23 региона

ОСВОЕНЫ МАЛЫМИ И СРЕДНИМИ нефтедобывающими компаниями. При этом три четверти объема добычи приходится на три региона: Ханты-Мансийский автономный округ, Татарстан и Республику Коми

190_T

1866, декабрь

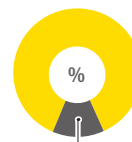
Столько нефти давала в сутки одна из первых российских скважин. В начале XX века Россия лидировала в мире по объему нефтедобычи

1994, октябрь

Создана ассоциация «АссоСПнефть» (с 2000 года — «Ассонефть»), призванная отстаивать интересы малых и средних нефтедобытчиков

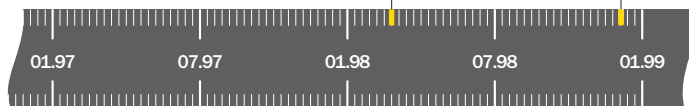
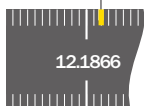
1997, февраль

Минтимер Шаймиев подписал указ «О мерах по увеличению нефтедобычи в Республике Татарстан», после чего начали появляться малые НК. Сегодня их в республике 34



1998, декабрь

13% составила доля малых НК в общем объеме добываемой Россией нефти





300 тыс.
НЕФТЯНЫХ СКВАЖИН,
по данным **СФ**, насчиты-
вается в России



ДМИТРИЙ ЛЕБЕДЕВ

20–30%

ВСЕХ НОВЫХ МЕСТОРОЖДЕНИЙ страны в 2005–2007 годах ввели в эксплуатацию независимые производители. В прошлом году показатель ввода новых скважин на 1 млн тонн добытой нефти у независимых НК в 2,7 раза превысил среднеотраслевой

Эффект масштаба

В ИЮНЕ 2003 года главой «Ассонефти» стал **Михаил Гучериев**, тогда еще бенефициар «Русснефти». «Да как с ними вообще можно работать? Это же добыча 100 тыс. тонн — мелочь какая-то», — возмущался он после очередного сбора членов ассоциации. На посту главнокомандующего «Ассонефти» Гучериев продержался полгода, добровольно сняв с себя полномочия.

Хлопот у «прочих производителей» и вправду хватает. «Нас волнуют те же проблемы, что и крупные холдинги. Но на „малышах“ они отражаются болезненнее, так как их экономика строится только на добыче, в то время как крупные компании, имея НПЗ, занимаются еще и переработкой. Холдинги стоят на двух ногах, поэтому могут покрыть какие-то минусы в добыче переработкой», — объясняет Елена Корзун. Среди общеотраслевых бед особенно остро для «малышей» стоят две: налогообложение и законодательная база.

«Из 1 руб. дохода на тонну нефти мы отдаем 80 коп. в бюджет», — подсчитал генеральный директор татарской «ТНГК-Развитие» **Раис Ханнанов**. На остающиеся 20 коп. можно лишь поддерживать производство, но не масштабно расширять его. К примеру, приобретение небольшого месторождения обходится нефтяным компаниям приблизительно в \$100 млн, и в его развитие надо вложить еще около \$50 млн. Та же «ТНГК-Развитие», по данным «СПАРК-Интерфакс», за 2007 год заработала \$9,8 млн чистой прибыли — в тысячу раз меньше, чем ЛУКОЙЛ. Не зажируешь.

Проблема номер два проглядывает через «дыры» законодательной базы. Жертвой одного из таких «просветов» полтора месяца назад стала маленькая саратовская НК «Лукбелойл». Она начала добычу нефти, не дождавшись соответствующей лицензии, и Саратовское областное ГУВД обвинило компанию в том, что в начале года

«малышка» вела незаконную предпринимательскую деятельность, за счет чего получила более 140 млн руб. дохода. Почему компания не дождалась нужного разрешения? Устала ждать.

Дело в том, что с момента открытия месторождения до получения лицензии на право приступить к добыче проходит минимум год. Причина в бюрократических проволочках: необходимые для лицензии документы должны проделать нелегкий путь согласований минимум по трем различным министерствам. Все это время месторождение простаивает, а затраты нефтяников множатся. «Во-первых, крайне сложно объяснить банку, в котором под разведку взяты кредиты, где наша лицензия и где собственно добыча. К тому же набегают проценты по сути ни за что, — признается анонимный собеседник **СФ** из татарской нефтяной компании. — Во-вторых, в скважине происходит масса химических процессов — она заиливается, запарафинивается, а реанимация тоже стоит денег».

Малые детки — малые бедки

К ОБЩЕОТРАСЛЕВЫМ проблемам добавляется коллекция из специфических бед.

Взять, к примеру, доступ к инфраструктуре. Чтобы транспортировать добытую нефть, ее надо подготовить (очистить от примесей). Мощности для подготовки большая часть малых компаний арендует у крупных. В разных регионах расценки варьируются: от 250 руб. до 800 руб. за тонну. Получается, подготовка одной тонны может обходиться компании примерно в 8% от выручки.

Подготовленную нефть надо доставить до магистральных нефтепроводов «Транснефти» — государственного монополиста. Поскольку собственной подобной инфра-

2007, декабрь

340 млн т нефти и газового конденсата добыли малые НК начиная с 1995 года

2008, январь



0,4 %

2008, июнь

На столько за I-III кв. текущего года сократился объем добычи нефти по отношению к аналогичному периоду 2007-го

2008, июль

Вице-премьер Игорь Сечин поддержал идею малых НК о строительстве НПЗ мощностью от 12 млн т. Инвестиции в проект составят около \$8 млрд

10.07 11.07 12.07 01.08 02.08 03.08 04.08 05.08 06.08 07.08

структуры у малых компаний опять-таки нет, варианта транспортировки только два: договариваться с владельцами частных труб (снова «крупняком») либо везти нефть наземным транспортом до пункта назначения.

В результате дорогой логистики получается, что при одной и той же рыночной цене — положим, 10 тыс. руб. за тонну — netback (выручка за вычетом затрат на транспортировку нефти от скважины к потребителю) у крупных компаний составляет 9,9 тыс. руб. с каждой тонны, а у мелких производителей — всего 8,7 тыс. руб. И это еще хороший расклад. Владислав Паулюс говорит, что netback крупных и мелких компаний может различаться и в четыре раза.

Львиную долю добытого сырья — около 70% — малые нефтяники продают на внутреннем рынке. Но кто покупатели? «Почти все НПЗ принадлежат вертикально интегрированным компаниям, и туда просто не зайдешь, — считает Владислав Паулюс. — Исключениями, пожалуй, являются три независимых завода башкирской группы, за которыми стоят компании-трейдеры, имеющие квоты на поставку нефти на эти заводы. С этими компаниями можно идти договариваться, чтобы взяли твою нефть. Иногда экономика хорошая, иногда — нет».

Кроме того, компании с очень маленькими объемами нефти крайне тяжело попасть на НПЗ из-за небольших объемов поставок. Например, в Самарской области, где владычествует «Самаранефтегаз» (бывший юкосовский актив, ныне принадлежит «Роснефти»), действуют 10–15 малых компаний, многие из которых производят в месяц 1–3 тыс. тонн. Заводу, перерабатывающему около 1 млн тонн ежемесячно, с такими объемами возиться невыгодно. В подобных случаях к делу подключаются компании-консолидаторы (эдакие нефтяные дис-

трибуторы), которые скупают небольшие партии и формируют из них коммерчески реализуемые объемы. Естественно, забирая часть прибыли у мелких производителей: в некоторых регионах в карманах консолидаторов оседает до 25% прибыли «малышей».

Друг оказался вдруг

ЗАЧЕМ Паулюсу такой вроде бы проблемный бизнес? Способность генерировать новые технологии и тщательность проработки каждой скважины до сих пор позволяли малым нефтяникам самостоятельно вытягивать себя за волосы из нефтяной трясины. Неожиданно к ним пришла помощь извне — малым нефтяникам протянуло свою руку государство.

Во-первых, благодаря более гибкому менеджменту и инновационности большая часть «малышей» показывает неплохую доходность (см. данные на стр. 30–31).

Во-вторых, малый нефтяной бизнес уже оценивается практически вровень с большим. Так, в начале прошлого года ЛУКОЙЛ оценил 100% акций НК «Геойлбент» (добыча 1 млн тонн в год) в \$880 млн, что соответствует \$880 за каждую тонну нефти, добытой «Геойлбентом» в 2007 году. Это даже немного дороже аналогичного показателя самого ЛУКОЙЛа (\$750).

В-третьих, добыча у малых компаний ежегодно растет на 7–10%, в то время как у крупных она начала сокращаться. Впервые с 1998 года по итогам первых шести месяцев текущего года зафиксировано снижение нефтедобычи — на 0,4%. Запасы ведь не вечные. В апреле этого года вице-президент крупнейшей частной нефтяной компании ЛУКОЙЛ **Леонид Федун** в интервью газете Financial Times дал и вовсе пессимистичную оценку: «Добыча нефти в России достигла пика и, возможно, уже никогда не вернется к нынешнему уровню».

Но самое интересное на десерт — правительство вдруг обратило внимание на «маленьких». В конце июня состоялось совместное выездное заседание профильных комитетов по природным ресурсам Госдумы и Совета федерации в Татарии. Примерно в то же время прошло совещание у вице-премьера **Игоря Сечина**. В конце июля он еще раз собрал представителей малых нефтяных компаний для закрепления пройденного.

Предполагается, что правительственная «неотложка» в виде «конкретных решений к концу года» коснется в первую очередь налоговых послаблений. Малые нефтяники хотят смягчить самый «беспощадный» налог — на добычу полезных ископаемых — при разработке новых мелких месторождений и «старых» месторождений, находящихся на последнем издыхании.

Но просто уменьшения налогового бремени малым нефтяникам мало: они ожидают введения налоговых каникул на период освоения новых мелких месторождений. С конкретным предложением по «отпуску» для «малышей» ассоциация Елены Корзун выйдет на рабочей группе в РСПП уже в сентябре-октябре.

Более того, Игорь Сечин поддержал желание малых нефтяников обзавестись собственными перерабатывающими мощностями и предложил построить для них НПЗ мощностью не ниже 12 млн тонн. Это будет первый НПЗ, построенный со времен СССР. Если, конечно, будет. Предполагаемый объем инвестиций — около \$8 млрд. Откуда возьмутся такие деньги, вопрос пока открытый. Сечин видит финансирование в виде «некоего консорциума с возможными поставщиками и с участием государства». Самим «малышам» такую мечту себе не построить: по подсчетам **СФ**, приблизительная совокупная прибыль всех компаний малого сектора — \$2,3 млрд.

Налоговые льготы и собственный НПЗ дадут акционерам малых компаний неплохой шанс в ближайшем будущем хорошенько набить цену в случае продажи. В 2003–2004 годах Михаил Гучериев, собирая свою нефтяную империю по крупницам, подмал под себя примерно 40 независимых компаний. Провернуть такую массовую «скачку» малых предприятий в 2009–2010 годах вряд ли удастся. Если все пойдет, как задумано, к этому времени «малыши» окрепнут и будут иметь хотя бы возможность выбора своего будущего нефтяного босса. □

Малыши-добытчики *			
ОБЪЕМ ГОДОВОЙ ДОБЫЧИ, ТЫС. Т	ДОЛЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ, % **	ДОЛЯ В СУММАРНОЙ ОБЪЕМЕ ДОБЫЧИ НЕЗАВИСИМЫХ НК, %	ДОЛЯ В СУММАРНОМ ОБЪЕМЕ ДОБЫЧИ ПО ОТРАСЛИ, %
ДО 50	55,5	5,9	0,24
50–300	33,0	30,5	1,22
300–500	8,0	24,7	0,99
СВЫШЕ 500	3,5	38,9	1,56

* МЕСТО НЕЗАВИСИМЫХ НК В СТРУКТУРЕ НЕФТЕДОБЫВАЮЩЕЙ ОТРАСЛИ (2007 ГОД)
 ** ДОЛЯ КОМПАНИЙ С УКАЗАННЫМ ОБЪЕМОМ ДОБЫЧИ ОТ ОБЩЕГО ЧИСЛА НЕЗАВИСИМЫХ НК
 ИСТОЧНИК: «АССОНЕФТ», РАСЧЕТЫ «СЕКРЕТА ФИРМЫ»

«Инопланетяне»

идут сусанинским путем: ищут нефть там, где ранее не ступала нога нефтяника. Их выбор — безумные рискованные проекты.



Владислав Паулус,
бывший генеральный директор
«Объединенной нефтяной
группы»

Нефтесимбиоз

Чудеса техники, научные прорывы и бурная фантазия за 15 лет превратили малые нефтяные компании в инновационный кладезь. Перенимать опыт к ним периодически заезжают топы из крупных холдингов. Впрочем, интерес обоснован: в то время как коэффициент извлечения нефти из недр у биг-боссов не превышает 20%, нефтяные корольки с гордостью называют цифры в 2–2,5 раза больше. Разница объясняется тем, что малые освоили массу полезных знаний. Например, как дешевле и лучше вымывать нефть из песков.

При этом на малых нефтяников по-прежнему приходится 15% всей добычи страны. Мечтали получить треть, но так и не дотянули. Нехолдинговые нефтяные компании разделились на две группировки: «местные» и «инопланетяне». Первые занимаются подбором «каштанов», не собранных крупными холдингами: работают на месторождениях, из которых «Роснефть» или ЛУКОЙЛ уже добыли все что хотели. И вот «местные» нефтяники приходят, покупают этот «каштан» за копейки и, владея супертехнологиями, выжимают из него еще полмиллиона тонн соков.

«Инопланетяне» идут сусанинским путем: ищут нефть там, где ранее не ступала нога нефтяника. Их выбор — безумные рискованные проекты. Эти люди активно осваивают Гвинейский шельф, Кот-д'Ивуар, Мавританию, считая, что там может быть все (включая нефть, естественно).

Малые и крупные нефтяники варятся в одном котле. На отраслевых мероприятиях они с удовольствием вспоминают милые истории о том, как вместе ходили в один детский сад или как боролись на аукционе за одно месторождение. Собственно, этот симбиоз уже которое десятилетие позволяет мелким предприятиям существовать в тени гигантов. □

Другие нефтяники топ-15 малых нефтяных компаний по объему добычи в 2007 году

1 «Салым петролеум
девелопмент Н. В.»

4258,4 тыс. т

Добыча за 2007 год

+106 %

Рост добычи по сравнению с 2006 годом

Год создания: 1998

Расположение: пос. Салым (Ханты-Мансийский АО)

Выручка за 2007 год нет данных

Рентабельность в 2007 году, % нет данных

2 «Самара-нефть»

1149,0 тыс. т

Добыча за 2007 год

+23%

Рост добычи по сравнению с 2006 годом

Год создания: 1998

Расположение: Самара

Выручка за 2007 год, млрд руб. 7,2

Рентабельность в 2007 году, % 9

3 «Негуснефть»

938,3 тыс. т

Добыча за 2007 год

-6%

Рост добычи по сравнению с 2006 годом

Год создания: 1992

Расположение: Радужный (Ханты-Мансийский АО)

Выручка за 2007 год, млрд руб. 5,1

Рентабельность в 2007 году, % 55

4 «Енисей»

759,9 тыс. т

Добыча за 2007 год

-9%

Рост добычи по сравнению с 2006 годом

Год создания: 1999

Расположение: Усинск (Коми)

Выручка за 2007 год, млрд руб. 5,1

Рентабельность в 2007 году, % 30

5 «Санеко»

503,8 тыс. т

Добыча за 2007 год

+39%

Рост добычи по сравнению с 2006 годом

Год создания: 1995

Расположение: Самара

Выручка за 2007 год, млрд руб. 3,8

Рентабельность в 2007 году, % 19

6 «Татех»

467,2 тыс. т

Добыча за 2007 год

-2%

Рост добычи по сравнению с 2006 годом

Год создания: 1990

Расположение: Альметьевск (Татарстан)

Выручка за 2007 год, млрд руб. 3,3

Рентабельность в 2007 году, % 21

7 «Кара Алтын»

465,5 тыс. т

Добыча за 2007 год

+7%

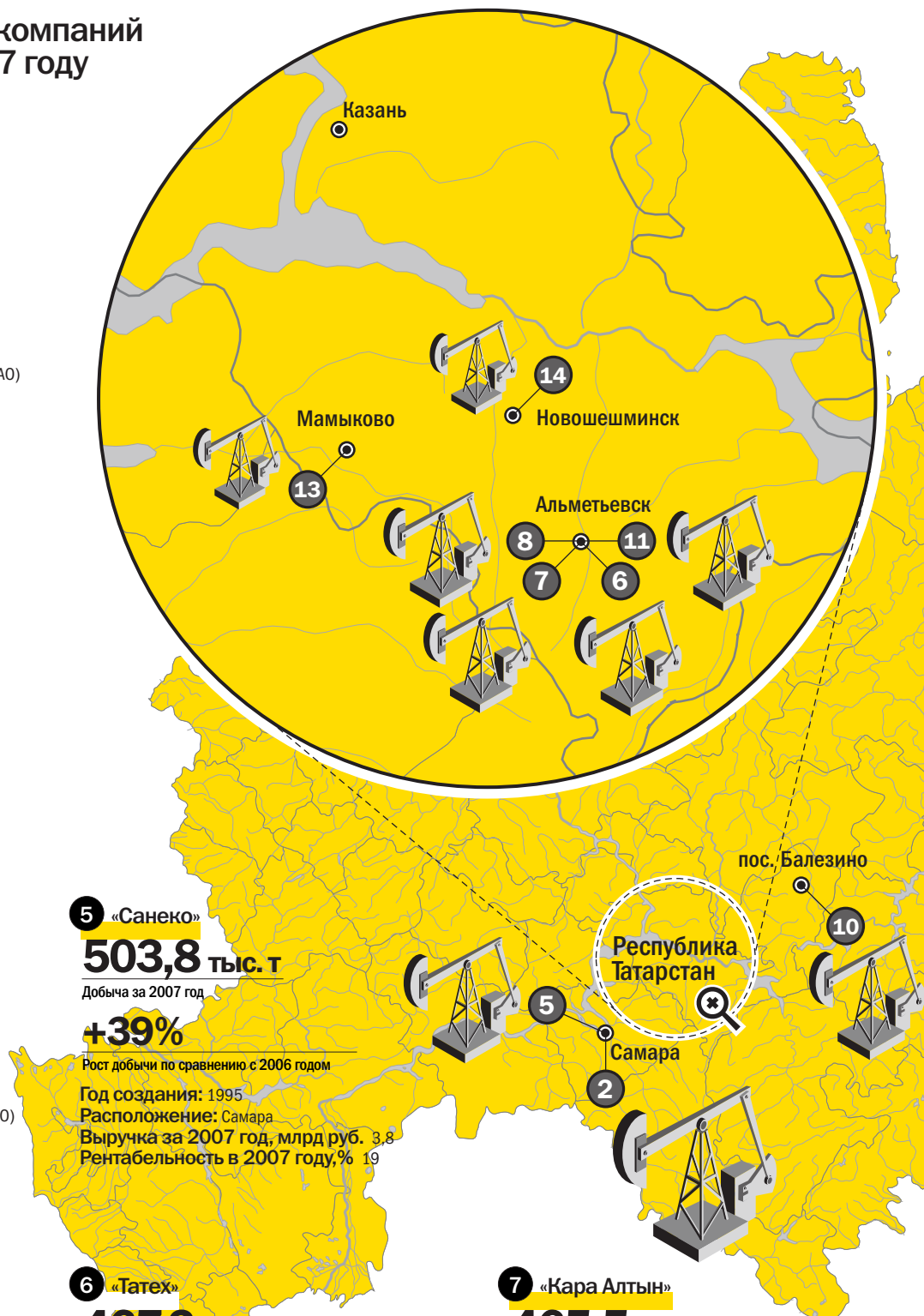
Рост добычи по сравнению с 2006 годом

Год создания: 1995

Расположение: Альметьевск (Татарстан)

Выручка за 2007 год, млрд руб. 3,0

Рентабельность в 2007 году, % 27



8 «Татнефтеотдача»

453,9 тыс. т

Добыча за 2007 год

+18%

Рост добычи по сравнению с 2006 годом

Год создания: 1994

Расположение: Альметьевск (Татарстан)

Выручка за 2007 год, млрд руб. 2,9

Рентабельность в 2007 году, % 26

10 «Юралс энерджи»

431,9 тыс. т

Добыча за 2007 год

+821%

Рост добычи по сравнению с 2006 годом

Год создания: 1993

Расположение: пос. Балезино (Удмуртия)

Выручка за 2007 год, млрд руб. 1,3

Рентабельность в 2007 году, % нет данных

12 «Северное сияние»

398,3 тыс. т

Добыча за 2007 год

+68%

Рост добычи по сравнению с 2006 годом

Год создания: 2004

Расположение: Нарьян-Мар (Ненецкий АО)

Выручка за 2007 год, млрд руб. нет данных

Рентабельность в 2007 году, % нет данных

11 «СМП-Нефтегаз»

424,5 тыс. т

Добыча за 2007 год

+6%

Рост добычи по сравнению с 2006 годом

Год создания: 1998

Расположение: Альметьевск (Татарстан)

Выручка за 2007 год, млрд руб. 4,5

Рентабельность в 2007 году, % 6

13 «Татнефтепром-Зюлеевнефть»

385,4 тыс. т

Добыча за 2007 год

+6%

Рост добычи по сравнению с 2006 годом

Год создания: 1999

Расположение: Мамыково (Татарстан)

Выручка за 2007 год, млрд руб. 2,5

Рентабельность в 2007 году, % 4

14 «Шешмаойл»

359,4 тыс. т

Добыча за 2007 год

+11%

Рост добычи по сравнению с 2006 годом

Год создания: 1997

Расположение: Нововешминск (Татарстан)

Выручка за 2007 год, млрд руб. 2,5

Рентабельность в 2007 году, % 31

15 «Печоранефтегаз»

342,2 тыс. т

Добыча за 2007 год

+3%

Рост добычи по сравнению с 2006 годом

Год создания: 1993

Расположение: Ухта (Коми)

Выручка за 2007 год, млрд руб. 2,3

Рентабельность в 2007 году, % 26

9 «Восточная транснациональная компания»

441,1 тыс. т

Добыча за 2007 год

+31%

Рост добычи по сравнению с 2006 годом

Год создания: 1993

Расположение: Томск

Выручка за 2007 год, млрд руб. 3,0

Рентабельность в 2007 году, % 16

Источники:
 год создания — «СПАРК-Интерфакс», данные компаний
 выручка за 2007 год — «СПАРК-Интерфакс»
 добыча за 2007 год и прирост к 2006-му — «Ассонефть», журнал «Минтоп», агентство «ИнфотЭК»

Реклама и развлечения в самолетах — перспективное дело, решил **Борис Белоцерковский**, совладелец игорного холдинга Ritzio Entertainment Group. Однако на борту воздушных судов уже тесно и без игорного магната.

Важная начинка текст: Юлия Семеркина

За \$10 млн, вложенные в In-Flight Entertainment, Борис Белоцерковский получил контрольный пакет фирмы. Еще 24% достались рекламному агентству Solyd Ent., остальные акции принадлежат производителю цифрового контента «Море».

«На Западе рынок рекламы и развлечений в самолетах уже поделен, и есть несколько крупных агентств, которые этим занимаются. В России это новый вид бизнеса, он еще слабо развит. Компаний, оказывающих комплексные услуги авиаперевозчикам, пока нет, на что мы и делаем ставку», — говорит **Лидия Витковская**, генеральный директор Solyd Ent.

In-Flight Entertainment будет заниматься изданием журналов для пассажиров, размещением рекламы в салонах самолетов, установкой цифровых экранов на борту, в офисах авиакомпаний и на стойках регистрации. «Мы начинаем работать, надеемся получить один-два крупных контракта уже до конца этого года», — рассказывает Витковская.

Однако занять места на борту российских самолетов непросто даже фирме с полным набором услуг. «Я думаю, компании будет очень тяжело войти на рынок», — полагает **Леонид Клигерман**, директор по маркетингу, рекламе и продажам «Трансаэро». Во-первых, один из сегментов — издание бортовых журналов — уже насыщен. Он начал формироваться в 2000 году, и сейчас почти у каждой авиакомпании есть одно или два собственных издания для пассажиров.

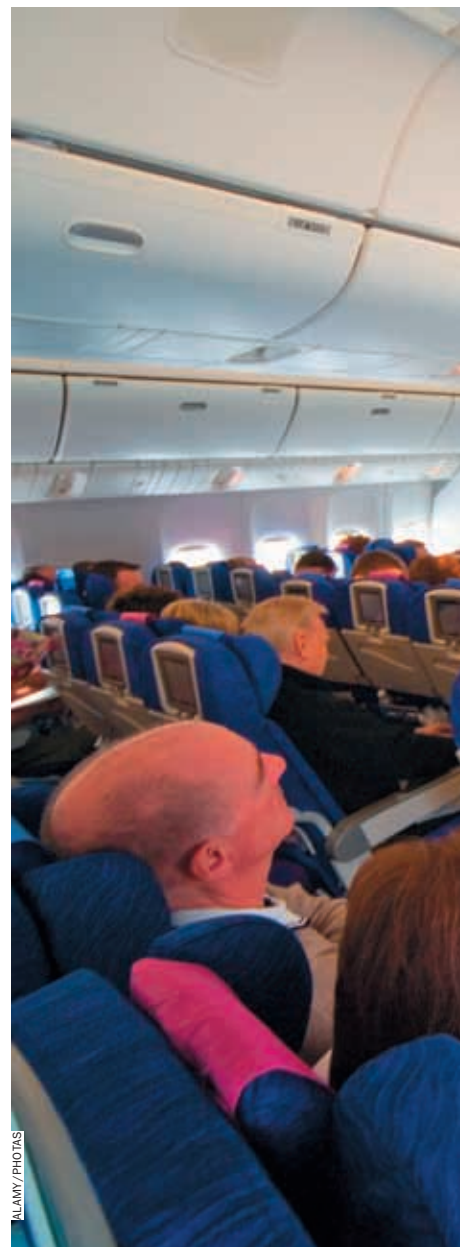
«Мы, например, еще с 1995 года поручили выпуск своего журнала аутсорсинговой компании „Аэрогруп“, которая самостоятельно занимается привлечением рекламодателей», — говорит Клигер-

ман. По данным ИД «СК пресс» (издает «Высокий полет», «Домодедово», Singapore Style), в 2007-м самолетные издания собрали рекламы на \$30–40 млн. «В сегменте журналов для авиапассажиров много игроков и высокая конкуренция. Именно поэтому мы делаем ставку на комплексность», — соглашается с коллегой Лидия Витковская. В In-Flight Entertainment планируют предлагать каждой авиакомпании сразу и производство журналов, и установку экранов, и привлечение рекламы, и предоставление контента.

Еще одним препятствием для новой компании может стать и то, что не все авиаторы готовы размещать рекламу в салоне самолетов и привлекать для этого сторонние агентства. «Я не знаю случаев, когда авиакомпании нанимали агентства, чтобы размещать рекламу внутри самолетов», — вспоминает **Анна Захаренкова**, начальник центра общественных связей аэропорта Шереметьево.

«Нам много раз предлагали обклеить рекламой салон самолета, но мы на это не идем. Мы не хотим превращать самолет в почтовый ящик, забитый непонятно чем», — рассуждает Леонид Клигерман. Стандартный «салонный» набор от «Трансаэро» — авиажурнал, инструкция по безопасности и гигиенический пакет.

К привередливым клиентам In-Flight Entertainment вроде бы готова: в ее пакете есть еще одна услуга. «В числе наших конкурентных преимуществ — исполь-



\$50 тыс.

придется потратить авиакомпании, решившей оборудовать салон среднемагистрального самолета индивидуальными жидкокристаллическими экранами по числу посадочных мест. При этом индивидуальный DVD-плеер стоит \$300. На рейс из 200 авиапассажиров, как показывают расчеты, в среднем требуется 60 таких устройств, и расходы составят всего \$18 тыс.



In-Flight Entertainment поможет авиаперевозчикам взять пассажиров в информационный оборот и не оставить их без видеоразвлечений и рекламы

зование новых виртуальных технологий, а именно реклама на экранах в самолетах, офисах продаж. Эта система хороша тем, что все управляется компьютером из единого центра, можно оперативно производить изменения. Компаний, которые специализируются на установке таких экранов на транспорте, сейчас нет», — уверяет Витковская.

На цифровых экранах можно транслировать новости, рекламу, сводки погоды, курсы валют, информацию о пробках, а также видеоклипы и фильмы. Вроде бы кусочек лакомый, спрос на услугу должен быть высоким. «Устанавливать цифровые экраны достаточно трудно, но такая практика используется во всем мире, и я не думаю, что мы столкнемся с особыми сложностями», — продолжает Лидия Витковская. В Европе на транспорте (не только воздушном) установлено 280 тыс. экранов, в Америке — больше 500 тыс., в России — всего 9 тыс., причем цифровых из них совсем немного.

«Сейчас мы планируем работать в двух сегментах: в бизнес-классе (индивидуальные DVD-плееры) и эконом-классе (общий экран)», — говорит Лидия Витковская.

Правда, и с DVD-плеерами In-Flight опередили. «Трансаэро» с прошлого года предоставляет пассажирам такие проигрыватели с выбором фильмов и музыки: в бизнес-классе — бесплатно, остальным трехчасовая аренда аппарата обходится в 500 руб. «Мы берем в полет DVD-плееры из расчета, что на 200 пассажиров приходится 60 устройств», — подсчитывает Леонид Клигерман. Услуга востребована, особенно во время дальних перелетов.

Еще одна свободная ниша, которую может занять In-Flight, — это наполнение цифровых экранов контентом. «В России пока нет компаний, которые качественно оказывают услугу entertainment», — считает Клигерман. За закупку материалов для показа будет отвечать «Море», дистрибутор контента таких компаний, как «Мост-медиа», Gala Media, Sony BMG.

К 2011 году компания Белоцерковского планирует занять 40% рынка рекламы и развлечений на авиатранспорте, оцениваемого более чем в 1 млрд руб. И похоже, развлекательная начинка — самый веский аргумент In-Flight Entertainment в борьбе за рекламное пространство на борту самолетов. Правда, вряд ли ее конкурентам будет сложно обзавестись такими же аргументами. □

идеи

заявка на будущее

wow → с38
мысли → с40
методы → с41
своя игра → с42

Под прессингом цен на топливо авиаиндустрия начинает проявлять давно дремавшую креативность. Диктат нефтяной иглы авиаторы хотят одолеть с помощью миллиардов мобильных телефонов, миллионов частных самолетов и тысяч гигантских зон дыюти-фри.

Атлант расправил крылья

текст:
дмитрий черников
иллюстрация:
иван александров

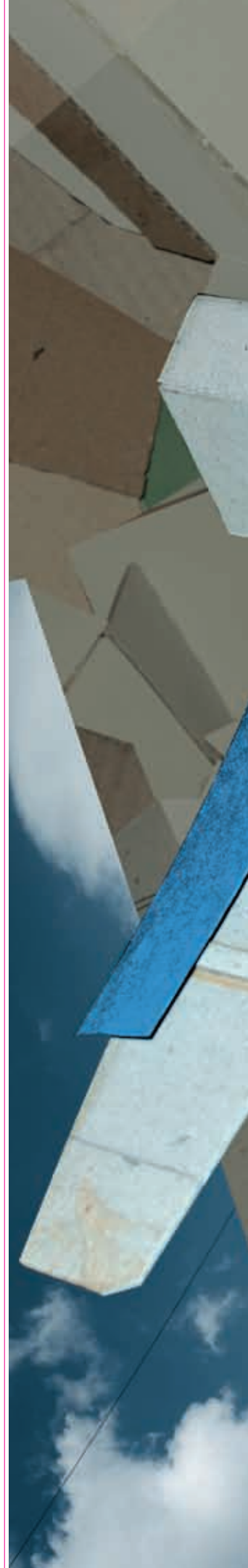
«Д

ве тысячи тридцатый год. Российские самолетостроители сравнялись по количеству выпускаемых машин с Boeing и Airbus. Баррель нефти стоит уже \$2 тыс. Крупнейшие производители авиадвигателей сконструировали движки, работающие на альтернативных видах топлива: сжиженном газе, рапсовом масле и водороде. Большинство авиакомпаний предлагают на борту питание по меню.

Самолеты похожи на летающие супермаркеты, где мож-

но купить некрупные товары и получить срочные услуги: постричься, сделать маникюр и педикюр, в солярии полежать, фитнесом позаниматься — даже в эконом-классе... Это все мои предположения, если нравится, „затвердим“ их у моего шефа. Без проблем», — заявил корреспонденту **СФ** в беседе о будущем гражданской авиации **Виталий**, пиарщик одной из российских авиакомпаний. На следующий день он был лаконичен: «Шеф отказывается прогнозировать будущее в нашей индустрии дальше чем до сентября. Баррель скачет так, что не до прогнозов. Кошмарит нас».

Хмурое настроение шефа объяснимо. Не до фантазий. Пару месяцев назад Международная ассоциация авиатранспорта (IATA) изменила свой ранее благоприятный прогноз на 2008 год для авиаиндустрии в худшую сторону: в зависимости от колебаний цены на топливо аэробизнес закончит год с убытками на сумму от \$2,3 млрд до \$6,1 млрд. Глава IATA **Джованни Бизиньяни** признает: «Ситуация в авиации сложилась отчаянная». Львиную долю убытков понесет Северная Америка с ее густой сетью коротких рейсов, транжирящих топливо. Между тем в 2008 году траты на горючее составят 34% эксплуатационных расходов авиабизнеса (в 2002-м показатель составлял 13%). Неудивительно, что только в первом полугодии 2008-го топливо оказалось не по карману 24 компаниям, вызвав волну банкротств на рынке. Сегодня авиаперевозчики в основном «проедают» заработанное в 2003–2005 годах, когда конъюнктура к ним благоволила. Эффективность потребления топлива индустрией (количество горючего, расходуемого на перевозку одного пассажира) за последние шесть лет выросла на 19%, и этот резерв исчерпан, предупреждает Бизиньяни.





Какой будет индустрия пассажирских авиаперевозок через 10–20 лет? «Закошмаренные» деятели отрасли уверены: через пару десятилетий она может измениться до неузнаваемости и создать совершенно новый тип пассажира.

Первым делом пилоты

«НА ДНЯХ В Пизу летели мои знакомые бизнесмены из России. Летели на самолете компании Velvet Club, в которой я один из соинвесторов. У них есть свои частные борты, но иногда удобнее взять клубный самолет, — рассказывает в интервью **СФ** председатель совета директоров группы „Каскол“ **Сергей Недорослев**. — Я там был неподалеку. Погода стояла ужасная: ветер, гроза». Немецкие пилоты, которых компания специально нанимает как наиболее квалифицированных, не стали сажать самолет, потому что бортовой компьютер четко показывал: слишком сильный боковой ветер. А затем и аэропорт закрылся. Пришлось им садиться в Болонье. При встрече с Недорослевым бизнесмены обрушили на него бурю возмущения. VIP-пассажиры, постоянно общающиеся со своими частными пилотами, уже считают себя знатоками ремесла и знают даже скорость на взлете и при посадке. «Да наш русский не стал бы слушать эту аппаратуру. Плюнул бы на железо и посадил корыто спокойно!» — высказывали они претензии. «И я думаю, с вероятностью 99% они правы. Но нужен ли этот экстрим? Не нужен. Только кто тогда мне ответит: зачем в принципе пилот? Ведь машина самостоятельно и принимает, и выполняет решения», — рассуждает Недорослев.

Председатель совета директоров «Каскола» уверен, что без дорогостоящих пилотов как слабого звена в организме самолета реально обойтись уже сейчас. Как можно не доверять машине в эпоху, когда софт давно контролирует ядерные снаряды? Конечно, в допотопном турбовинтовом самолете с двумя приборами, летающем над Алтаем или просторами Африки, пилот по-прежнему необходим. Но современные «эйрбасы» и «боинги» фактически автономные машины. Как швейцарские поезда. «Когда я первый раз ехал в таком составе вместе с тремя сотнями пассажиров без машиниста, мне было не по себе, — признается Сергей Недорослев. — Кругом заснеженные горы, поселений нет. А если сбой? А если электричество замкнет? Хотя понимал, что там работает удаленная система онлайн-контроля. Как и в „эйрбасах“, все основные параметры моментально передаются в техцентр на земле, и службы в аэропорту узнают о неполадке раньше пилота. Короче, дело просто в психологии пассажиров. Через лет 20 она точно изменится».

Царским классом

«МЕЖДУ 1960 и 1970 годами международное воздушное движение в мире, измеренное в пассажиро-километрах, увеличилось в четыре раза. В следующее десятилетие оно почти утроилось, в 1980-х удвоилось и между 1990 и 2000 годами удвоилось снова, — жонглирует статистикой **Рональд Дэвис**, куратор отдела транспорта Национального музея авиации и аэронавтики США при Смитсоновском институте. — Шанхай строит аэропорт с пропускной способностью 60 млн пассажиров в год. С такими масштабами мы не можем позволить себе самолеты-малолитражки».

По мнению Дэвиса, будущее перелетов между мегаполисами — за лайнерами на 650–700 мест, способными снять проблему небесных пробок, а заодно и удешевить полет. «Три таких



Годы спустя авиалайнеры будут вмещать тысячи пассажиров и станут похожи на летающие супермаркеты

судна уже с октября прошлого года курсируют между Сиднеем и Сингапуром, — говорит **Илья Гутлин**, вице-президент по странам Восточной и Центральной Европы авиасофтверной компании SITA. — Билеты пока дорогие. Но это временно, вследствие новизны опыта и отсутствия конкуренции. Я тоже когда-то летал Air France из Женевы в Париж за 700 швейцарских франков. Пришла EasyJet и — вуаля! — 150 франков». Ориентируясь на возросший пассажиропоток, NASA, Boeing и Стэнфордский университет разрабатывают проект суперлайнера вместимостью более 1 тыс. пассажиров.

«Перспектива снижения себестоимости полета не в топливной революции, — считает Сергей Недорослев. — Возможно, лежат не в новых схемах двигателя — тут со времен фон Брауна ничего не придумали, — а в новых материалах, разнообразных композитах, которые сейчас создаются. Они более легкие, прочные, жаро- и холодоустойчивые, чем алюминий. Так, в свое время использование алюминия стало прорывом, ведь раньше думали, что для полетов оптимальна древесина. А алюминиевыми вилками цари кушали. Материал был ценнейший, на вес золота». Потом выросли алюминиевые комбинаты, и цены на «крылатый» металл упали.

Так же получится и с композитами, уверен Недорослев. Когда цена их получения снизится на порядки, то и стоимость са-

молета уменьшится в разы, и свойства его поменяются. Пассажиры будут чувствовать себя как на земле, в условиях нормальной влажности и давления. А это опять же новый рынок: летать смогут больные, которым полеты противопоказаны, и пожилые люди. Причем на собственных самолетах. «В начале XX века автомобили были лишь у царя и 60 богатейших людей России», — проводит параллель Сергей Недорослев. — Причем их производством занималась не одна сотня компаний». Сегодня игроков на авторынке по большому счету несколько десятков. Машин — сотни миллионов. Та же ситуация сложится через 20 лет на рынке авиатранспорта, прогнозирует Недорослев, глядя на укрупнение производителей воздушного транспорта и повышение эффективности их работы. «Конечно, это не значит, что любой желающий сможет купить себе самолетик. Но и сегодня не каждому из 7 млрд потенциальных клиентов по карману машина», — уточняет он.

«Дьютик»-мутант

ДЬЮТИ-ФРИ — место, где люди обычно маются от безделья. Действительно, чем там заняться? Посидеть в кафе в ожидании рейса или купить дешевое спиртное? А может, сделать хирургическую операцию? Прямо в аэропорту Мюнхена расположена клиника с двумя операционными, куда едут лечиться люди со всей Европы. Пациенты практически не выходят в город. Они ложатся на операцию, проходят реабилитационный курс и улетают к себе домой. «Очень экономично», — восторгается Недорослев.

В свое время он «по личной просьбе министра транспорта» работал заместителем директора Шереметьева и понял, что не авиаперевозчики должны платить аэропорту за сервис, а наоборот. «Сегодня лучшие аэропорты до 80% прибыли получают от неавиационной деятельности. То есть от магазинов, стоматологий, соляриев и других бизнесов, расположенных на их территории», — отмечает Недорослев. — Поэтому, например, если компания привозит аэропорту более 10 млн клиентов в год, то должна что-то с этого получать». Действительно, при нынешних условиях регистрации аэропорт получает в свое распоряжение как минимум на час крайне выгодных клиентов: исследования показывают, что средние доходы пассажиров в три-пять раз выше, чем у жителей прилегающих к аэропорту территорий. «Глава консорциума Fraport, управляющего, в частности, огромным Франкфуртским аэропортом, седой старик, как-то сказал мне: „Не повторяйте наших ошибок. Мы думали, что аэропорт — это аэродром, а оказалось, это супермаркет со взлетной полосой“. Кстати, кто строил Шереметьево к Олимпиаде? Ганноверская компания. И поэтому там так же мало места для бизнеса, как в старых немецких аэропортах», — комментирует Недорослев.

Однажды в Сингапуре Сергей повстречал в ночном баре старого знакомого. Зашла речь о друзьях. «Ты знаешь, а друзей у меня и нет», — грустно заметил собеседник. Оказалось, что, живя в перелетах последние 20 лет, он не ночует в одном городе более двух ночей кряду. На приятелей времени вообще не остается. «Таким людям незачем выбирать в город, для них аэропорт — дом. Я уверен, что жилье на территории аэропорта будет пользоваться колоссальным спросом», — предполагает Сергей. — Можно сделать целую зону еще до паспортного контроля. И я предлагал такой проект в Шереметьево — с жильем, гостиницами, офисными центрами, боулингами, стриптиз-барами. То есть прилетает человек, живет, отдыхает... Когда меня ведут по узким улочкам старых европейских городов, чтобы показать какой-то знамени-

тый булыжник XV века, я засыпаю на ходу. Мне это краеведение неинтересно».

Цифровые путешественники

«ЕСЛИ ПОСЛЕ КРИЗИСА 2001 года я думал, что в авиации нет ИТ-проектов, а есть только бизнес-проекты, то теперь мне кажется ровно наоборот. Авиация — это сплошные ИТ, а не бизнес», — заявил Пол Коби, СIO British Airways, на прошедшем в июне в Брюсселе саммите ИТ-индустрии в авиации. Айтишники, стараясь главным образом упростить процесс и сократить период от покупки билета до пристегивания ремня, действуют, пожалуй, даже во вред бизнесу аэропортов. «Пассажир уже сейчас стремительно оцифровывается», — говорит Джим Питерс, СIO фирмы SITA. — И главным оружием таких путешественников станет мобильный. С его помощью можно будет получать и предъявлять электронные паспорт и визу, оплачивать билет и другие сервисы, регистрироваться на рейс, узнавать изменения в расписании и порядок прохода на посадку. Я уж не говорю об услугах связи через мобильный на борту. Наша компания делает ставку на эти сервисы, и почти все из них уже работают, правда, скорее в тестовом режиме. Например, в Осло, Мюнхене или Гонконге. На самолетах Air France».

По данным за 2007 год, 21% пассажиров забронировали электронный билет по сотовому телефону, 1% прошел «мобильную» регистрацию. «Конечно, трудно поверить, что мобильный заменит нам все, освободив карманы от денег и документов и дав взамен кучу лишнего времени, но так оно и будет», — уверен Илья Гутлин.

Представители авиаиндустрии также всерьез намерены заработать и сэкономить на мобильном буме. Например, счет за коммуникации в полете будет делиться между SITA как создателем технологии OnAir, авиакомпанией и провайдером услуг. А электронная регистрация будет сбегать отрасли более \$3 млрд в год. Айтишники также грозятся минимизировать ущерб от потерь багажа (в 2007-м он составлял \$3,8 млрд). В экспериментальном режиме, в частности в Гонконге, уже работает система радиочастотных меток (RFID), которая позволяет со 100-процентной гарантией отыскать чемодан. «Вашу поклажу должны забирать прямо из вашего дома. А по прилете вы получаете багаж и чашку кофе. Вот это сервис», — с улыбкой замечает Недорослев. **СФ**

Вместо того чтобы покупать гигантский монитор, а потом искать под него место, можно превратить в дисплей всю столешницу.

текст: **Татьяна Филимонова**



Немецкая компания Interactive Scape создала, пожалуй, самый удобный в использовании стол с поверхностью типа тачскрин. Создатели, не мудрствуя лукаво, окрестили его Interactive Scape (IS). Принцип действия системы такой же, как у ноутбуков с сенсорным экраном. Благодаря чувствительной поверхности необходимость в клавиатуре и мыши отпадает: достаточно прикосновения пальцев. Работать за таким столом удобнее стоя: когда сидишь, трудно увидеть экран полностью. Причем за одним IS легко уместятся три-четыре человека. Цветопередача достаточно хороша даже для дизайнеров. Размеры стола — без малого 1,5 м в длину и 1,3 м в высоту при диагонали экрана 58 дюймов. В высокотехнологичный предмет интерьера встроен процессор, и по желанию заказчика производитель обещает выполнить установку любого программного обеспечения. Внешний вид изделия выдержан в лучших традициях классика компьютерного дизайна компании Apple: цвет — белый, формы — обтекаемые. Впрочем, на сайте производителя можно заказать IS любого оттенка. Продается он там же, но стоит приготовиться к тому, что отдать за него придется не меньше \$100 тыс.

Не отстаёт от мейнстрима и вездесущая Microsoft. Немецкому Interactive Scape она противопоставит свой Microsoft Surface (MS), который разрабатывает с 2001 года. По размерам и внешнему виду он похож на журнальный столик. Под акриловой поверхностью расположены сенсоры, реагирующие на прикосновение. Экран у устройства Microsoft меньше, чем у конкурирующих продуктов, — всего 30 дюймов. Владелец стола может рисовать на его поверхности специальным карандашом или просто рукой и сохранять получившиеся шедевры. Модель существенно дешевле, чем выпускаемая Interactive Scape, и стоит всего \$10 тыс. MS уже активно используется в некоторых отелях Sheraton. Администрация гостиниц предлагает постояльцам узнавать с помощью таких столов информацию о городе, туристических достопримечательностях, барах и ресторанах. □

Движок с хвостом

Американская компания Diggler разработала скутер с «зеленым» двигателем.

Это скорее самокат: человек едет на нем стоя, а везет его одна или несколько собак в упряжке. Если собаки у вас нет, покупать такой скутер бессмысленно. По мысли создателей, новое средство передвижения позволяет совместить поездку с выгуливанием питомца. В прошлом году компания продала «собачьих» скутеров на \$500 тыс. Приобрести их можно на сайте Digglerstore.com по цене от \$199 до \$799 — стоимость зависит от заряженности модели. Живой «альтернативный движок» в комплект не входит.



Поющие кактусы

Производитель музыкальной техники Sonic Impact Technologies решил позаботиться о меломанах, неравнодушных к растениям.

Специально для них созданы музыкальные кашпо Planter Speaker. Внутри устройства расположены динамики, подключаемые к любому воспроизводящему устройству. Planter Speaker размещаются в патио или в саду. Встроенная акустическая система водонепроницаема, так что можно поливать растения, не боясь повредить динамики. Продаются Planter Speaker на сайте компании Si5.com по \$119. Чтобы добиться в ботаническом мини-саду объемного звучания, достаточно приобрести три-четыре таких аудиокашпо.



Владельцы ресторана Geschmackslabor решили не гадать о вкусах посетителей, а предложить им самим готовить пищу. Ресторан работает по принципу «вкусовой лаборатории». Клиент самостоятельно конструирует вкус подаваемого блюда. текст: **Татьяна Филимонова**

Конструктор для гурмана



Если клиент сам выбирает заведение и руководит шеф-поваром, то и жаловаться на плохую кухню некому

роятно популярны продукты, относящиеся к категории здорового питания, в том числе энергетические батончики для спортсменов. Ава решила предложить покупателям самим участвовать в производстве батончика You Bag. Способ создания полезной сладости прост: зайдя на сайт компании и кликнув build-a-bag, посетитель попадает на страницу, где перечислены ингредиенты, из которых можно «построить» батончик. Сначала выбирается масло, например арахисовое, потом протеин, орехи, сухофрукты. Можно добавить

Посетитель сайта попадает на страницу, где перечислены ингредиенты, из которых можно «построить» батончик по своему вкусу

В центре зала Geschmackslabor многолюдно. Над барной стойкой висит доска, где мелом начерчены химические формулы. Зал и в самом деле похож не на ресторан, а на лабораторию, где создают «вкус». **Кадир Сотюрк**, управляющий рестораном Geschmackslabor в немецком Бремерхафене, решил: зачем действовать вслепую, ведь клиент может сам приготовить еду, которая ему точно понравится. Но не отправлять же посетителей на кухню стоять у плиты. Так родилась концепция вкусовых масел.

Вкусовое масло — это обыкновенное натуральное оливковое масло с ароматизаторами, например со вкусом кофе, розмарина, папаи, всего около 20 разновидностей. Посетитель заказывает какое-то блюдо — допустим, мясную пиццу. Пока повар ее готовит, официант предлагает клиенту масла, которые подойдут к блюду. Но если тот захочет добавить в пиццу кофейный вкус, возражать не станет. Все масла разлиты в колбочки емкостью 100 мл; каждая стоит около 5 евро. Как правило, посетители заказывают не более трех различных вкусов. О доходах ресторана-лаборатории управляющий предпочитает не распространяться, сообщая лишь, что такая концепция обеспечивает плотный поток посетителей и пустых столиков почти не бывает.

Еще один гастрономический эксперимент поставила You Bag — американская семейная компания из Лос-Анджелеса. Фирму в 2006 году основали **Ава Байс** и ее сын **Энтони Флинн**. Ава — инструктор по сноуборду для женщин, которым за тридцать. Как-то она задумалась о том, что в Америке неве-

в батончик мед, кленовый сироп, мюсли и т. д. На сайте есть и калькулятор калорий. «Когда надо быстро перекусить, такой батончик — идеальный вариант. Вы знаете, из чего он сделан, и не надо переживать за свое здоровье», — убеждает Ава Байс. Весь процесс изготовления батончиков и их доставка по почте внутри США занимает всего пять рабочих дней. Придуманную конфигурацию батончика на сайте можно запомнить, чтобы заказать его повторно. Батончики-самоделки недешевы — \$40 за дюжину (стандартная партия). К этой сумме следует прибавить еще \$60 за пересылку, если заказ нужно отправить за пределы США. Как утверждает Ава, несмотря на высокую цену энергетические батончики You Bag невероятно популярны, правда пока только в пределах Калифорнии. Потребители становятся все более «самостоятельными» — и Ава Байс надеется, что в будущем пищевой формат «сделай сам» окажется еще более востребованным. □

с39

Выброс стрессовых гормонов в мозг руководителя вызывает зеркальную реакцию в головах подчиненных.

текст: **Алексей Гостев**



«Плохая химия!» — говорят в англоязычных странах, когда замечают, что в атмосфере компании что-то не так. Один злобный и неприятный тип может легко испортить настроение десятку «отличных парней». После недавних открытий нейрофизиологов выражение «групповая химия» приобретает буквальный — биохимический — смысл. Сегодня можно с полным правом спросить: «А какой химический состав вашего отдела? Начальник не очень ли кортизоловый?»

Американские исследователи **Мэри Дезборо** и **Дэниел Големан** выяснили: как только в мозгу одного сотрудника подскакивает содержание стрессовых гормонов адреналина и кортизола, плохое настроение распространяется по отделу словно эпидемия — и «химия мозга» меняется во всем коллективе. То же происходит с «положительными» гормонами вроде окситоцина, отвечающими за такие эмоции, как дружба и любовь.

Объясняется это так. Несколько лет назад итальянские нейрофизиологи обнаружили: в мозгу обезьян есть группа нейронов, которые всегда возбуждаются, когда примат видит, что человек — участник эксперимента подносит ко рту брикет мороженого. Эти клетки, названные «зеркальными нейронами», способны реагировать на чужие радость или горе. Так был открыт новый класс нейронов, которые позволяют нам сопереживать — например, человек нервничает, когда начальник устраивает «разнос» его коллеге. Эти удивительные нейроны похожи на «мозговой Wi-Fi» — они заставляют нервные системы разных людей работать как сообщающиеся сосуды. «Нейроны членов группы как бы образуют „сверхмозг“, в котором зеркальные клетки играют роль мостиков», — считает Големан.

Старая теория «кнута и пряника» не работает — руководитель должен быть требовательным, но при этом даже отчитывать надо дружелюбным тоном. Согласно исследованию Големана, у высокопродуктивных руководителей подчиненные смеются раза в четыре чаще, чем у низкопродуктивных. Причина низкой продуктивности — все та же «химия»: чем меньше теплоты в отношениях, тем она хуже и тем ниже производительность труда. «Плохая химия» в коллективе может привести к отравлению в буквальном смысле — по сути, отравлению чужими гормонами. Возможно, в будущем, подыскивая работу, мы станем запрашивать у работодателей что-то вроде групповой медицинской карты, чтобы узнать, как там с «химией». □

лучшее из блогов

Сет Годин, гуру маркетинга

Если на кухне полно тараканов, вряд ли вы будете наслаждаться свежими овощами. А если на работе вопящий босс и неуверенность в завтрашнем дне, вряд ли высокая зарплата будет в радость. В теории все просто: улучшил сервис — получил больше денег. Но если программа все время виснет, вряд ли кто-то оценит ее потрясающий функционал. Прежде чем улучшать сервис, есть смысл подумать о нерешенных «гигиенических» проблемах.

BLOG: [Seth Godin's Blog](http://sethgodin.typepad.com)
<http://sethgodin.typepad.com>

Тим О'Рейли, автор термина Web 2.0

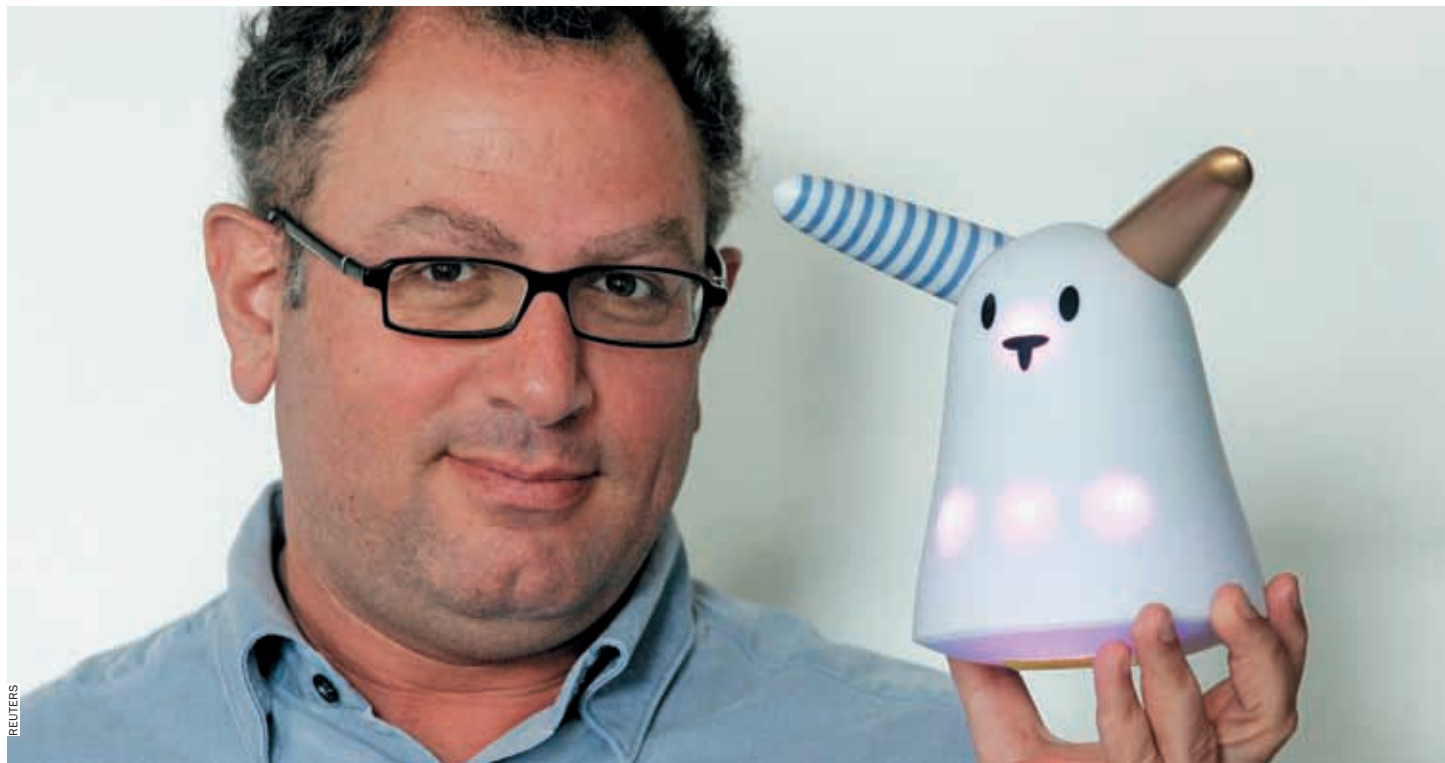
Сегодня инвестиционщики вроде Goldman Sachs вынуждены бороться с собственными клиентами за выгодные проекты, и Goldman Sachs инвестирует от своего имени больше, чем от имени клиентов. То же в интернете. Поиск на сайте New York Times выдает вам лишь статьи New York Times. Google старается все больше информации предоставлять напрямую, не ссылаясь на другие сайты. Будущее интернета — это мир, где борьба пойдет именно за ссылки на самих себя.

BLOG: [O'Reilly Radar](http://radar.oreilly.com/tim)
<http://radar.oreilly.com/tim>

Джефф Джарвис, журналист и предприниматель

«Редакторы больше не нужны. Возможно, эта новость заставит парочку из них сесть на кол, но ничего не поделаешь», — говорит мой знакомый. Не так быстро! Редактор необходим хотя бы для того, чтобы выбрать из миллионов «народных» репортеров и комментаторов самых ярких. Без редакторов не обойтись, однако им придется стать модераторами и тренерами. Профессия не умрет, но изменится, и кому-то, возможно, придется таки посадить себя на кол.

BLOG: [Buzz Machine](http://www.buzzmachine.com)
<http://www.buzzmachine.com>



Рафи Халаджан рассчитывает к концу года увеличить популяцию компьютерных кроликов до 2 млн особей

Сигнальный кролик

текст: Татьяна Филимонова, Алексей Гостев

Компьютеры, к которым мы привыкли, — унылые серые параллелепипеды. Но есть надежда, что скоро они уйдут в прошлое. Во французской компании Violet решили сделать ПК похожим на кролика с забавно подрагивающими ушками. «Компьютеры исчезнут, растворившись в окружающих нас вещах», — писал 20 лет назад компьютерный гуру Марк Вайзер. Ambient computing — новое направление в компьютерной индустрии. В его основе лежит попытка заменить или дополнить традиционный компьютер сигнальными устройствами, упрятыми в обычные предметы. Пример такого устройства — гаджет The Orb, придуманный в компании Ambient Intelligence. Подключенное к интернету яйцо меняет цвета от зеленого до красного, иллюстрируя состояния рынка, прогноз погоды или интенсивность движения в городе.

Следуя этой же идее, предприниматель Рафи Халаджан, основавший компанию Violet, в 2006 году нафаршировал электроникой смешного ушастого зверька — и получил устройство, способное читать вслух голосовые сообщения и даже (все-таки это кролик!) «спариваться» с себе подобными по Wi-Fi. У него нет ни мыши, ни клавиатуры. «Интерфейс», используемый Nabaztag (в переводе с армянского «кролик») для связи с пользователями, — подвижные уши и резкий голос. Кролик не только прочитает сообщение на Twitter или Facebook, но и сообщит владельцу движением ушей, что кто-то в Сети хочет с ним пообщаться.

«У каждого человека кролик вызывает свои ассоциации. Это может быть умный кролик вроде Багз Банни, или гиперсексуал из Playboy, или кролик из „Алисы в стране чудес“. Все зависит от воображения», — объясняет Халаджан. Чудо-кролик может транслировать музыку, которая проигрывается на компьютере, его можно настроить на любимую радиоволну. Он сообщает, что в мейл-бокс упало письмо, и даже зачиты-

Рафи Халаджан — французский предприниматель. Родился в Бейруте в армянской семье, подростком уехал во Францию. В телекоммуникационной индустрии работает с 1983 года. В 1984 году закончил Сорбонну. В 1994–1997 годах возглавлял компанию FranceNet. До 2003 года — CEO телекоммуникационной компании Fluxus. В 2003 году основал компании Ozone и Violet.

вает тему каждого сообщения. Nabaztag читает вслух новости RSS и прогноз погоды на пяти самых распространенных языках. В кролике есть устройство распознавания речи, так что команды ему можно отдавать голосом. Стоит девайс около \$150.

Создатели предлагают «женить» кроликов: связанные в беспроводную сеть Nabaztag могут обмениваться музыкальными файлами и голосовыми сообщениями. За полторы недели после появления Nabaztag в продаже парижане купили 5 тыс. устройств. К концу 2007 года было продано около 400 тыс. Nabaztag, а к концу нынешнего Халаджан рассчитывает увеличить популяцию до 2 млн особей, доведя объем продаж до \$300 млн. Сделать это он собирается за счет выхода на азиатские рынки. Халаджан планирует и дальше создавать необычные компьютерные устройства, ведь Nabaztag уже обеспечил его компании продажи на \$100 млн. □



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

По задыхающейся от пробок столице мототакси Максима Ночовного перемещаются в несколько раз быстрее четырехколесных конкурентов

Мото в массы

текст: **Татьяна Филимонова**

«Сегодня японцы приедут, канал Tokyo TV, будут делать репортаж, как мы работаем», — как бы невзначай говорит **Максим Ночовный**, владелец компании «Такси-мото». Такое хвастовство понятно: компания появилась только в мае 2008 года, но уже успела привлечь к себе внимание прессы и потребителей. Трудно назвать

оригинальной идею предложить замученным пробками москвичам такси на двух колесах. Мотоциклы как такси используют в большинстве европейских стран. «Идея родилась у меня еще год назад, тогда в Москве уже были мотоциклы-такси, но потом этот проект закрылся. А после того как я съездил в Таиланд, где подобная услуга пользуется огромным спросом, решил открыть свою фирму», — вспоминает Ночовный. Думал он недолго: достал накопленные \$4 тыс. — и вложил в новую компанию.

Первая проблема, которую пришлось решать новоявленному бизнесмену, — поиск водителей со своим транспортом, так как денег на собственный парк у компании пока нет. Сейчас в «Такси-мото» работают восемь водителей, а за все время существования Ночовный уже успел сменить 60 водителей. В парке в основном классические мотоциклы — Honda, Kawasaki, самые подходящие для перевозки пассажиров. Стоимость быстрой доставки на мотоцикле сопоставима с расценками обыкновенного такси — в среднем 500 руб. по городу, цена за километр — 25 руб. К примеру, проехать от метро «Проспект мира» до «Братиславской» стоит 500–600 руб., вот только поездка в час пик займет не два часа, как на машине, а 30 минут. Несмотря на очевидную привлекательность услуги, популярностью она пока не пользуется. В день у компании не больше четырех-пяти заказов. Как рассказывает Ночовный, большую часть прибыли приносят не такси, а свадебные кортежи и развлекательные часовые поездки по городу. Такие услуги отнюдь не дешевы — час путешествия обойдется в 1,2–1,5 тыс. руб. Клиенты чаще всего узнают о компании на специализированных интернет-сайтах либо увидев мотоциклы «Такси-мото» на улицах города. «Как такси наш сервис используют люди, которые реально опаздывают. Бывали случаи, когда наши водители пересаживали клиента из такси на мотоцикл, эвакуировали из пробок», — говорит Ночовный. По словам владельца компании, основ-

план действий

- сделать сервис мотоциклетных такси столь же привычным, как автомобильное такси
- создать собственный парк мотоциклов
- наладить обслуживание, не привязанное к сезону, чтобы компания работала круглый год

ные потребители услуг «Такси-мото» — девушки, на них приходится примерно 60% всех заказов. «Мужчины заказывают реже, скорее всего это связано с тем, что многим не нравится ездить на мотоцикле в качестве пассажира, а не водителя», — уверен Ночовный.

Бизнес Ночовного напрямую зависит не только от стереотипов, но и от погоды и сезона. «Мотоциклы — сезонный транспорт, кататься на них зимой просто-напросто холодно, поэтому работаем с апреля по сентябрь, если повезет», — объясняет он. Из-за частых дождей в июне количество заказов уменьшилось. Но даже в самом «сухом» месяце июле больше 50 тыс. руб. компании заработать не удалось. «Мы пока больше тратим на зарплату и ремонт техники, чем зарабатываем», — признается Ночовный.

Скоро сезон «Такси-мото» подойдет к завершению, поэтому Ночовный думает, что станет делать зимой. «Пока еще точно не знаю, какие проекты у нас будут. Скорее всего, попробуем организовать курьерскую доставку на кроссовых мотоциклах», — рассуждает владелец. Сконцентрировавшись на доставке, Ночовный надеется заработать деньги, которые позволят компании обзавестись парой собственных мотоциклов, а также привлечь дополнительных водителей. Сейчас, чтобы заказать себе двухколесное такси, лучше звонить за час: немногочисленные водители рассредоточены по городу, и от заказа до подачи мототакси может пройти часа два, а человек, который действительно опаздывает, ждать не будет. □

Скретч-карта — подписка за минуту!

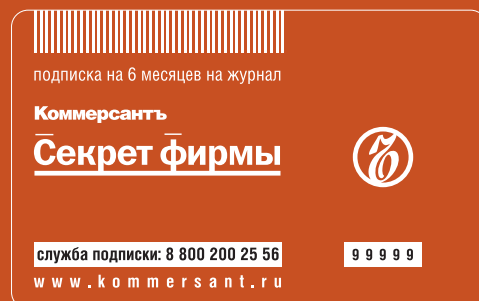
Инновационная подписка от ИД «Коммерсантъ»
на еженедельный деловой журнал
«Коммерсантъ Секрет фирмы»

Скретч-карта —
это пластиковая карта, содержащая
под специальным защитным
слоем секретный код активации.

Купите скретч-карту,
сотрите защитный слой,
позвоните по телефонам:
8 800 200 2556, (495) 721 2882
или активируйте карту на сайте
www.kommersant.ru — и Вы подписаны.
Скретч-карты выпускаются сроком
подписки на 1, 3 и 6 месяцев.

Приобрести скретч-карты Вы можете
в редакции ИД «Коммерсантъ»:
тел. (495) 721 2882, в курьерской
службе доставки «Москартсервис»:
тел. (495) 925 8893, www.cardservice.ru
или в интернет-магазине «Звони.Ру»:
тел. (812) 33-66-099, www.zvoni.ru.

Технологии успешного бизнеса —
100 страниц уникальной информации
о технологиях современного
бизнеса, об удачном
и неудачном опыте российских
и международных компаний,
о лучших сделках,
оригинальных решениях,
красивых идеях,
об актуальных проблемах бизнеса —
обо всем, что должен знать
современный руководитель
компании, чтобы уверенно
вести ее к успеху.





лаборатория

ИНВЕСТИЦИИ

риск-менеджмент → с48
бенчмаркинг → с53

В России бум банковских проектов. Аналитики удивлены: разве сейчас время для таких стартапов? Ведь банк — это организованная торговля деньгами, а предмет торговли сегодня в огромном дефиците.

Как сельди в банке

текст:

сергей кашин

иллюстрации:

леонид фирсов

Шоколадный король ушел в банковский бизнес, купив банк из пятой сотни. Но ведь за окном кабинета экс-владельца Одинцовской кондитерской фабрики **Андрея Коркунова** уже год свирепствует финансовый кризис.

И никто не ожидает его окончания по меньшей мере до весны 2009-го — столько будут всплывать скелеты «плохих» американских ипотечных кредитов, вызывая миллиардные списания в западных банках. Это, конечно, их проблемы, но занимать деньги стало негде — до 60% капитала российские банки привлекали из-за рубежа. То есть резервы надо изыскивать у себя под боком. На что же рассчитывает Андрей Коркунов? Вырученных от продажи фабрики \$300 млн (часть из которых он уже запланировал потратить на девелоперский проект) явно недостаточно, чтобы построить конкурентоспособный розничный банк федерального уровня, о котором было заявлено.

И ведь Андрей Коркунов не одинок. **Павел Бойко**, бывший председатель правления Инвестсбербанка, проданного венграм, запускает ипотечный моббанк. Группа «Гута» возрождает сгинувший одноименный банковский бренд. Торговая сеть по продаже бытовой электроники «Техносила» развивает амбициозный банковский проект. Два крупнейших автодилера — «Рольф» и Major-Auto — тоже хотят завести себе по банку. Это далеко не все подобные сообщения последних месяцев.

Что же происходит — пир во время чумы или озарение талантливых менеджеров?

Банки. Недорого. Много

ЕСТЬ ОБЪЯСНЕНИЕ БАНАЛЬНОЕ — все дело в относительной дешевизне банков. «Пять-семь капиталов — таких цен, о которых говорили еще год-полтора назад, уже не сыщешь», — говорит старший аналитик «Антанты Пио-глобал» **Максим Осадчий**. «Если оценка владельца больше двух капиталов, мы даже не начинаем переговоры, отказываемся сразу», — уточняет нынешний прайс-лист **Кирилл Дмитриев**. Он создатель фонда Icon Private Equity,

с45

занимающегося сейчас скупкой банковских активов с целью создать крупный универсальный банк, который должен войти в российский топ-40. Сейчас это одна из самых очевидных на первый взгляд инвестиционных идей на банковском рынке. Она столь же очевидна, сколь и грандиозно сложна в исполнении. В возможность приведения разношерстных банков (с разнокалиберными «скелетами» в сейфах) к единому знаменателю за приемлемые деньги не верят большинство экспертов. Поэтому чуть более месяца назад Icon Private Equity объявил о партнерстве с **Игорем Кимом**, владельцем УРСА банка, который как раз известен как умелый консолидатор банковских активов.

Момент удобный — темпы роста отрасли серьезно снизились. В 2006 и 2007 годах средние темпы прироста по первой сотне банков были в районе 50%. В 2008-м, по мнению Максима Осадчего, не будет и 20%. А ведь в прежних высоких ценах на российские банки в значительной степени «виноваты» как раз ожидания стремительного роста. Теперь же владельцы многих средних и мелких банков решили, что лучше вовремя продать по плохой цене, чем гордо умертвить свой банк, — и умерили аппетиты. В прошлом году, по оценкам Whales Group, было продано около 60–70 банков. В нынешнем, несмотря на кризис, эта цифра вряд ли серьезно уменьшится. Торговля банками идет вовсю.

Для большинства новых проектов приобретались банки, которые в рейтинге по размеру активов были не выше второй сотни. Хотя уже давно, задолго до кризиса, сложилось мнение, что фаворитами банковской гонки будут лишь иностранные и так называемые государственные банки (Сбербанк и ВТБ — самые яркие представители этой категории). Кризис только подкрепил это мнение фактами. «Нет никаких подтверждений того, что небольшие банки растут быстрее крупных», — напоминает **Наталья Орлова**, аналитик Альфа-банка. Хотя бы потому, что у крупных есть доступ к относительно недорогому фондированию, которого нет у других банкиров.

Но ведь покупатели банков на что-то рассчитывают. В отчете Whales Group, составленном по результатам прошлого года, говорится, что вытеснению с рынка смогут противостоять только нишевые и узкоспециализированные банки. Попробуем оценить новые банковские проекты и вероятность их успеха.

Зона максимального риска

ПЕРВАЯ НИША ИЛИ СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ, очень модная в последние два года в России, — ипотечный банк. В этом году на свет появились два проекта. Ипотечный монобанк планирует сделать из Кубаньбанка **Павел Бойко**, бывший председатель правления Инвестсбербанка. Такой же банк собираются создать на базе Атташебанка братья **Сергей и Николай Саркисовы**, выручившие за страховую компанию РЕСО \$800 млн. В проект уже приглашен **Альберт Хисаметдинов**, до недавнего времени заместитель председателя правления Москоммерцбанка, показывавшего очень высокие темпы роста ипотечного портфеля.

У ипотечных банков самое незавидное будущее — как минимум ближайшее. В России практически нет банков, которые могут долгое время выдавать ипотечные кредиты, пользуясь только собственными ресурсами. Ипотека — это самые крупные кредиты (в Москве их размер сейчас составляет в среднем около \$200 тыс., в Нижнем Новгороде — \$100 тыс.), предоставляемые к тому же на 10–20 лет (в России выдавали уже и на 40 лет). На предыдущем месте работы Альберт Хисаметдинов участвовал в выдаче третьего по величине объема ипотечных кредитов в 2006 году — после ВТБ



и Сбербанка. Москоммерцбанк тогда выдал их на \$600 млн.

Но братья Саркисовы — и это крупнейшая заявка 2008 года — готовы выделить на ипотечный банк всего \$500 млн. В переводе «на штуки» это всего лишь 2,5 тыс. кредитов на московские квартиры. Так что банк, желающий носить гордое звание ипотечного, должен иметь возможность рефинансировать свои кредиты. На сегодняшний день реальной является лишь перепродажа пакетов крупным банкам, российским и иностранным. Секьюритизация — продажа долгов на рынке посредством облигаций — как минимум на какое-то время стала невозможна, слишком негативные эмоции вызывает это слово у инвесторов. Агентство по ипотечному жилищному кредитованию (АИЖК), созданное с оглядкой на американские агентства Fannie Mae и Freddie Mac (сейчас благополучно загибающиеся), столкнулось с ростом невозвратов. «Подкрутив» свой риск-менеджмент, агентство, которое в прошлом году рефинансировало 60% от 700 млрд руб. выданных российскими банками ипотечных займов, недавно обнародовало новые правила выкупа портфелей кредитов. Во-первых, АИЖК практически переходит на индивидуальный выкуп кредитов (что выхолащивает всю идею), во-вторых, условия выкупа стали практически запретительными: вполне реальная ныне ставка 17% напоминает о ранних этапах российской ипотеки, когда банки выдавали по несколько кредитов в год.

Это означает, что помощи новым ипотечным банкам ждать неоткуда. На особые новации с их стороны тоже рассчитывать не приходится. Альберт Хисаметдинов уже открыл пару секретов, но включенное в ставку страхование и ломбардные (под залог имеющейся недвижимости) кредиты до \$2 млн на революцию как-то не тянут. О проекте Павла Бойко известно немного, и его пока отличает от других лишь месторасположение — Краснодар и Сочи, а это для «ипотечников» сейчас фавориты. По мнению Максима Осадчего, банк мог бы за-

няться кредитованием операций с землей. Самый главный секрет банка Бойко — иностранный инвестор, который согласился капитализировать банк. На рынке говорят, что это американский фонд прямых инвестиций, готовый вложить в проект на первом этапе более \$100 млн. Это означает, что фонд должен быть не менее \$1 млрд. Такие фонды, ориентированные на Россию, можно пересчитать по пальцам одной руки. Наиболее вероятно, что этот инвестор — TPG Capital или, в крайнем случае, фонды от Citibank или Morgan Stanley. Но \$100 млн будет явно недостаточно для получения через три года портфеля кредитов в \$4 млрд (такую цифру назвал Бойко), ведь значительную часть инвестиций американцев «съест» открытие точек продаж в городах России. В общем, для гарантированной success story условий маловато.

Счастье на колесах

ВТОРОЕ ПОПУЛЯРНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ — банки, специализирующиеся на автокредитовании. У них все радужно настолько, насколько все печально у «ипотечников». Автокредитование — залоговый вид страхования, что заметно снижает риски. При этом период кредитования редко превышает три года, что уменьшает потребность в длинных деньгах.

С продажами объекта кредитования все великолепно. На прошлой неделе автоконцерны перед Московским автосалоном обнародовали свои планы по количеству машин, которые собираются реализовать в 2008 году. Рост ниже 35% (по сравнению с прошлым годом) ожидают лишь BMW, Audi и Ford. А если добавить сюда ожидаемый всплеск продаж подержанных автомобилей, приобретаемых в салонах, то картина становится даже чересчур благостной. Испортить обедню банкам может лишь невысокая маржинальность автокредитов.

Свежими проектами на рынке стали планы крупнейшего российского дилера компании «Рольф»: развивать автокредиты на базе недавно приобретенного банка «Капитал-Москва». Причем изначально в проекте вроде бы присутствовала Mitsubishi Motors. Но сейчас она отошла в сторону, оставив этап запуска проекта на долю партнера. Почти одновременно стало известно о создании на базе Сламэк-банка Автоторгбанка, владелец — Major-Auto. Хотя в России уже работают собственные банки автоконцернов Toyota, Daimler AG и BMW (на подходе Volkswagen), банки, созданные автодилерами, могут быть практически уверены, что будут кредитовать все продажи в салонах материнских компаний — и речь идет о миллиардах долларов.

Банк из кармана

ТРЕТЬИМ И САМЫМ РАСПРОСТРАНЕННЫМ способом развития нового банка стало создание кэптива — «карманного» банка, обслуживающего нужды той или иной компании. В эту категорию

На что рассчитывает Коркунов? Вырученных от продажи фабрики \$300 млн явно недостаточно, чтобы построить конкурентоспособный розничный банк федерального уровня

легко попадают не менее 10 проектов, о которых заявлено в нынешнем году. Идея о непременном наличии кэптивного банка у каждого мало-мальски уважаемого предпринимателя (что стало причиной создания почти 2 тыс. таких кредитных учреждений в нашей стране) подверглась сомнению в начале 2000-х годов. Трендом среди крупных коммерсантов стало избавление от банка как от непрофильного бизнеса.

Но с наступлением кризиса, который для российских компаний материализовался в виде отказов банков в кредитах и их подорожании, мысль о создании своих банков вновь стала посещать предпринимателей. Как констатирует Наталья Орлова, «после того как с рефинансированием возникли затруднения, идея „карманного“ банка стала возрождаться».

К этой категории относится приобретение группой «Гута» банка «Тверь» и возрождение старого банковского брэнда, привлечение акционерами «Техносилы» команды Импэксбанка для создания Мультибанка, попытки ИКЕА создать банк в партнерстве с «Ренессансом», приобретение инвестиционными компаниями («Тройка Диалог», «Алор», в планах — «Атон») банковских лицензий.

Когда на деньги существует ощутимый дефицит, создание своего банка как минимум помогает снижать многие операционные издержки. А если — как у ритейловых сетей — он обслуживает собственный значительный денежный поток, то может стать и источником дохода. Впрочем, пока возрождение кэптивных банков выглядит скорее как защитная мера «на всякий случай»: а вдруг ситуация будет только ухудшаться?

Однако ни кэптивы, ни специализированные банки, купленные задешево, в ближайший год не смогут развернуться в полную силу. Многие из них, скорее всего, в итоге окажутся плохой ставкой. Хотя, замечает Максим Осадчий, «смелость города берет». Возможно, кто-то из многочисленных новичков, использовав общее уныние и пессимизм, ворвется в число ведущих игроков на банковском рынке. **СФ**



ГЛОБАЛЬНОЕ ПОТЕПЛЕНИЕ КЛИМАТА ЗАТРАГИВАЕТ ДВЕ ТРЕТИ ОТРАСЛЕЙ И РЫНКОВ РОССИИ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ВЫЯСНИЛ, КТО ЗАРАБАТЫВАЕТ НА КАПРИЗАХ ПОГОДЫ, А КТО ТЕРПИТ УБЫТКИ. **текст: Юлиана Петрова**

Погодное условие



То в жар, то в холод

ПЕРВЫЕ НЕДЕЛИ августа нынешнего года обернулись настоящим кошмаром для производителя обуви Ralf Ringer. Из-за жары, наступившей после нескольких недель проливных дождей, под угрозой оказался сбыт демисезонной обуви. По оценкам **Игоря Камелькова**, директора Ralf Ringer по розничным продажам, сбыт весенне-осеннего ассортимента из-за непредвиденного возвращения летнего тепла оказался на 30% меньше запланированного. Компания оказалась не готова к капризам нынешнего лета. Обувщикам вторят мороженщики. После прохладного и дождливого июня они снизили запасы на складах, остановили производство, и когда внезапно наступил жаркий июль, оказались в растерянности.

В России с каждым годом будет все теплее. Согласно «Стратегическому прогнозу изменений климата РФ на период до 2010–2015 годов и их влияния на отрасли экономики России», подготовленному Росгидрометом, к 2015 году среднегодовая температура в центральном регионе России поднимется на 1 °С, на Дальнем Востоке на 2 °С, в Якутии потеплеет на 3 °С, а в Западной Сибири — на 4 °С.

Но самое важное даже не то, что через какие-нибудь 25–30 лет в районе Мурманска можно будет в открытом грунте выращивать апельсины, а то, что разогрев ускоряется. За последние десять лет потепление составило 1 °С — это примерно столько же, сколько за все предыдущее столетие. Из-за этого климат утратил стабильность: увеличились перепады температур и число различных природных катаклизмов: града, ливней, засух и наводнений.

Игорь Гречаевский (АНО «Метеоагентство Росгидромета») надеется, что за счет новых потребителей прогнозов рынок услуг метеобеспечения вырастет в 10 раз

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

В ближайшее десятилетие глобального потепления в Канаде, Скандинавии и России изменения климата могут дать положительный экономический эффект

Например, 2007 год оказался рекордным для России по числу различных бедствий: в стране, по словам руководителя Росгидромета **Александра Бедрицкого**, было зарегистрировано 436 опасных погодных явлений (против 387 в 2006-м), которые нанесли значительный урон экономике и населению. А к 2015 году, по прогнозу Росгидромета, число опасных погодных явлений вырастет вдвое по сравнению с 2005 годом. МЧС оценивает ежегодные потери от погодных катаклизмов в 30–60 млрд руб., причем главный ущерб в последние годы наносят наводнения и паводки.

И пока ученые спорят о том, кто «подогревает» климат — промышленность, выбрасывающая в атмосферу парниковые газы, естественная смена многовековых «холодных» и «теплых» периодов на Земле или возросшая солнечная активность — экономисты подсчитывают возможные убытки и прибыли для бизнеса.

По их оценкам, потепление затронет около 70% отраслей и рынков, прежде всего классические метеозависимые сектора: транспорт, электроэнергетику, нефтегазовую отрасль, строительство, коммунальное хозяйство, агропромышленный комплекс и туризм. Опросив экспертов, **СФ** попытался разобраться, что выигрывают и проигрывают разные отрасли российской экономики от глобального потепления.

Погоды и доходы

Николас Стерн, автор нашумевшего доклада «Экономика изменений климата», утверждает: в ближайшее десятилетие глобального потепления (пока подъем среднегодовых температур в северных районах — 60 градусов северной широты и выше — не превысит 4–6 °C) в Канаде, Скандинавии и России изменения климата могут дать положительный экономический эффект. Улучшатся условия для сельского хозяйства и туризма, меньше топлива будет расходоваться на обогрев зданий, меньше людей будет гибнуть от переохлаждения.

Как это ни странно, главный «погодный бенефициар» — коммунальное хозяйство — потепления не заметит. Росгидромет подсчитал, что к 2015 году продолжительность отопительного сезона в среднем по России сократится на три-четыре дня, а это означает экономию в несколько миллионов тонн условного топлива. Но на практике в нашей стране коммунальные службы, дабы избежать сокращения лимитов в следующем году, привыкли «осваивать» остатки топлива независимо от погоды. А с учетом того, что 70% тепла отечественных ТЭЦ из-за ветхости коммуникаций теряется в теплоцентралях и домах, не доходя до потребителя, сокращение холодного периода на несколько дней кажется пустячным.

В электроэнергетике, где колебания объемов продаж в зависимости от температуры составляют до 4% в месяц, уровень энергопотребления из-за потепления не снизится, а, напротив, вырастет: потребители будут тратить энергию не на обогрев, а на на кондиционирование помещений. Хотя газовые компании от потепления климата только проиграют. По экспертным оценкам, в условиях теплой зимы и жаркого лета снижение объемов продаж газа может составить 10% в месяц.

А в транспортном секторе важна не столько температура, сколько частота погодных аномалий. Например, за последние два года из-за штормового ветра, сильного волнения и плохой видимости затонуло или было повреждено более 40 морских и речных судов. Поэтому перевозчики вряд ли смогут рассчитывать на «погодные» сверхдоходы.

Для сельского хозяйства потепление климата считается бесспорным благом. С одной стороны, по оценкам заместителя директора центра комплексного страхования финансовых рисков «Альянс РОСНО» **Леонида Голованова**, из-за опасных погодных явлений аграрии сейчас теряют до 17,8 млрд руб., а в дальнейшем такие форс-мажорные обстоятельства, губительные для урожая, только учащаются. С другой стороны, потепление приведет к росту урожайности, который компенсирует эти потери. По данным доклада Стерна, только в Ставропольском крае расчетная урожайность зерновых культур, обусловленная улучшением климата, за последние пять лет повысилась на 30%.

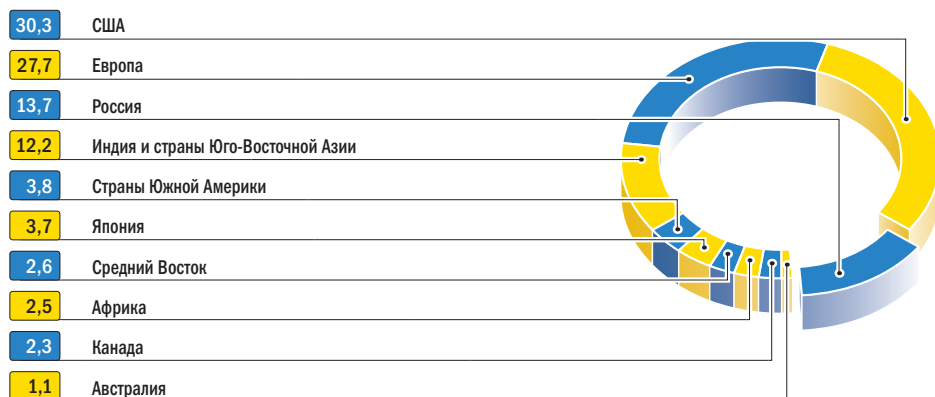
Бизнес на катаклизмах

ПОГОДНЫЕ АНОМАЛИИ создают новые возможности для развития целого ряда вспомогательных рынков, весьма внушительных по объему. В первую очередь станет бурно развиваться сектор специализированных прогнозов погоды и услуг по метеорологическому обеспечению деятельности предприятий. Объем этого рынка, где господствуют коммерческие структуры Росгидромета, сегодня составляет около 2 млрд руб. с перспективой вырасти до \$1 млрд к 2020 году.

Из-за капризов погоды ряды потребителей метеопрогнозов множатся с каждым годом. По данным АНО «Метеоагентство Росгидромета», в 2007 году количество договоров на предоставление метеоданных, заключенных с отечественными предприятиями, выросло на 22% по сравнению

Кто нас нагревает

вклад стран и регионов в глобальное потепление*



* доля страны / региона в суммарном объеме выбросов в атмосферу (учитываются все парниковые газы)

Источник: A. Gore. An Inconvenient Truth: The Crisis of Global Warming, 2006



Снег на пальмах ботанического сада в Сочи, пекло за Уралом, летний град на Кубани — с каждым годом наприазы погоды оказываются все менее предска­зуемыми

нию с предшествующим годом (до 29,7 тыс.), а доходы от услуг — на 28%, до 2,2 млрд руб. Прогнозы синоптики дают подлюбые нужды, рассказывает директор по маркетингу «Метеоагентства Росгидромета» **Игорь Грепачевский**, — от возможности схода лавин на Северном Кавказе до состояния снежного покрова на участке в несколько километров по за­просу горно-обогатительного комбината.

Главными заказчиками сегодня являются отрасли, которые обязаны следить за погодой (это требуют отраслевые нор­мативы), прежде всего авиакомпании и морской транспорт. По оценкам «Аэро­флота», если из-за плохой погоды Boeing-747 приходится сажать в «чужом» аэро­

порту, авиакомпания теряет до \$25 тыс. На этом фоне затраты на метеосводки — копейки.

По словам Александра Бедрицкого, эконо­мический эффект, полученный отече­ственными предприятиями благодаря ис­пользованию метеоданных, в прошлом году составил 16,8 млрд руб. Причем наи­больший эффект был отмечен на транс­порте (37,6%), в ТЭК (26,7%) и ЖКХ (7,3%). На рубль затрат на метеоданные транс­портные компании получают 40 руб. эконо­мического эффекта, добавляет Грепачевский. Наибольший прогресс наблюда­ется в отраслях с низким уровнем про­никновения метеослужб (там нет отрасле­вых нормативов, предписывающих при­

менять метеопрогнозы). Например, в лес­ной промышленности, сельском хозяйст­ве или пищевой промышленности эф­фект превышает 80 руб.

Потенциал роста рынка услуг информа­ционного метеорологического обеспе­чения российских предприятий десяти­кратный, полагает Игорь Грепачевский. И новых потребителей метеорологи ищут в строительстве, дорожном хозяйстве, торговле и нефтегазовом секторе. По оценкам Грепачевского, только в стро­ительстве и проектировании платеже­способный спрос на метеоданные состав­ляет 1,5–2 млрд руб.

Страховка от непогоды

УЧАСТИВШИЕСЯ природные катаклизмы заставляют бизнесменов искать спасения у страховых компаний, поэтому сектор услуг страхования от погодных рисков и природных катастроф тоже растет как на дрожжах.

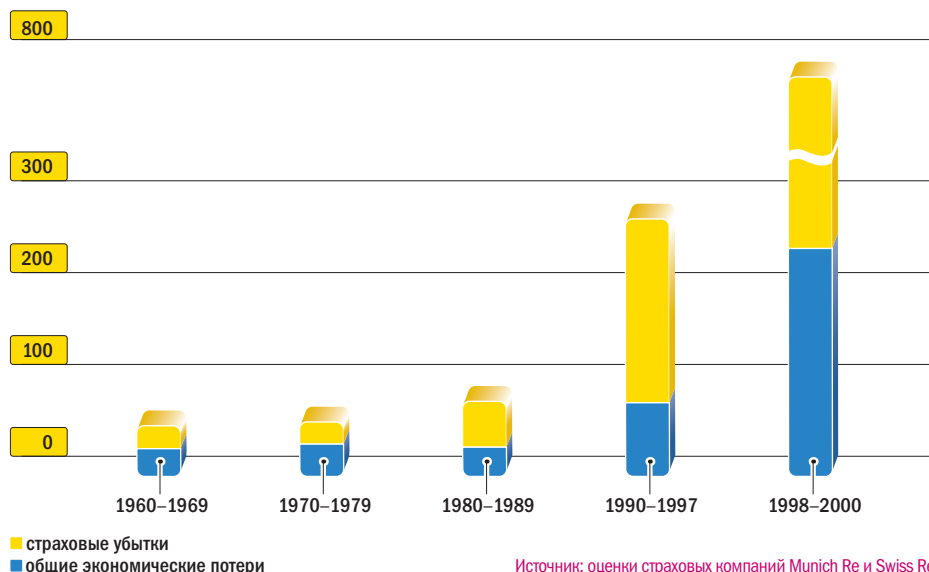
Наибольший потенциал, считают экс­перты, у субсидируемого государством рынка страхования урожая от потерь из­за опасных погодных явлений. Кстати, именно страховые компании стали самой динамичной группой потребителей услуг синоптиков: за 2007 год число договоров «Метеоагентства Росгидромета» со страхо­выми компаниями выросло в 17 раз.

Однако расцвету рынка аграрного страхования мешает отсутствие полной классификации опасных погодных яв­лений по разным регионам и сельскохо­зяйственным культурам, пригодной для принятия решений. «Например, соглас­но директивам Минсельхоза гибель уро­жая из-за засухи считается страховым случаем. Пострадавший производитель идет к страховщику — дескать, понес по­тери, — рассказывает Леонид Голова­нов. — После чего страховщик запраши­вает Росгидромет: дайте справку, что бы­ла засуха. А в ответ получает детальную сводку по температурам и влажности. Возникает вопрос, на каких основаниях производить выплату? Событие-то не за­фиксировано».

В прошлом году страховые компании собрали с аграриев 7,7 млрд руб. премии и выплатили 3,3 млрд руб. Хотя теорети­чески, полагает Голованов, можно застра­ховать весь объем потерь отечественных аграриев из-за недобора урожая по причи­не плохой погоды, это ни много ни мало 64,4 млрд руб., то есть больше совокупно­го объема сборов по ОСАГО.

Мир разбушевался ущерб от крупнейших природных катастроф

\$ МЛРД



Летний сезон

ТЕПЛАЯ ЗИМА и жаркое лето — поистине манны небесной для производителей любых сезонных летних товаров, прежде всего пива, кваса, мороженого, а также поставщиков кондиционеров. По оценкам директора департамента информации Союза участников алкогольного рынка **Вадим Дробиза**, теплая зима приводит к 25-процентному росту продаж пива и слабоалкогольных напитков.

Отечественные пивовары с тоской вспоминают прошлый год, когда благодаря небывалой летней жаре и теплой зиме рост производства в отрасли составил 15,9%, хотя еще незадолго до этого аналитики поговаривали о стагнации пивного рынка. В частности, в первом полугодии 2007-го у компании «Балтика» чистая прибыль выросла на 33%, а сбыт пива под этой маркой подскочил на 43%.

Благословенный 2007 год оказался золотым и для производителей кваса, выручка которых выросла по сравнению с 2006-м на рекордные 60%. А сбыт кондиционеров увеличился почти на 30% — до \$1,3 млрд. И все это в основном благодаря погоде.

Мы попытались оценить, какой прирост выручки получают поставщики летних товаров при потеплении на один градус. По оценкам **Дмитрия Докина**, председателя совета директоров компании «Инмарко», выпускающей мороженое, один градус дополнительного тепла в летний сезон приводит к увеличению сбыта мороженого в киосках на 10%, а в магазинах — на 5%.

По нашей просьбе аналогичные подсчеты провели маркетологи ОАО «Дека», крупнейшего производителя кваса. Директор компании «Дека» по маркетингу **Никита Волков** исходит из того, что при превышении температуры порога +23 °C спрос на квас скачкообразно увеличивается в пять раз. Взяв за основу нынешний июнь, в течение которого температура варьировалась от +14,4 °C до +29,2 °C, **Никита Волков** подсчитал, что при повышении средней июньской температуры всего на один градус продажи кваса по итогам месяца выросли бы на 13%.

Однако производители летних товаров выигрывают не от любого потепления. Из-за изменчивости температур этим летом

производители кваса и дистрибуторы совершенно издерганы, рассказывает **Никита Волков**. Потепление благоприятно, если устанавливается надолго, а когда неделя холодов и дождей сменяется неделей жары, сбыт падает. Ведь всякая аномалия создает непредвиденную нагрузку на все службы, от торгового персонала, автопарка, складов до производственных мощностей.

Искусство метеозащиты

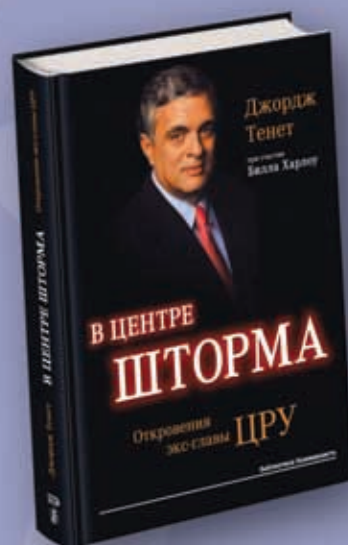
РАЗ ПЕРЕПАД температур растет, то нужно всегда быть просто готовым к пиковому спросу и держать значительные складские резервы. «Недобор продаж страшнее складских излишков», — говорит **Игорь Камельков**. А по словам **Дмитрия Докина**, компании «Инмарко» благодаря большим складским площадям в Москве удалось этим летом увеличить выручку на 60% за счет замещения отсутствующей продукции конкурентов.

Но лучше всего защищены от капризов погоды компании с региональным присутствием: если в одном регионе из-за погоды страдает сбыт, можно компенсировать убытки в регионе с «нужной» пого-

ИД «Коммерсантъ» и издательство «Эксмо» представляют уникальный книжный проект

ДЖОРДЖ ТЕНЕТ при участии Билла Харлоу
В ЦЕНТРЕ ШТОРМА. Откровения экс-главы ЦРУ

ЭТО уже не тайна



ПРЕДИСЛОВИЕ ФЕДОРА ЛУКЬЯНОВА

библиотека **Коммерсантъ**

Покупайте книгу в магазинах: «Библио-глобус», «Москва», «Московский дом книги», «Новый книжный» и других крупнейших магазинах страны, а также на сайтах www.ozon.ru, www.labirint-shop.ru, www.biblion.ru и www.bolero.ru

реклама

дой. Коммерческий директор ГК «Русский алкоголь» **Вадим Касьянов**, например, вовсе не ощущает влияния изменчивой погоды на бизнес: «Если в Центральном округе теплая зима и сбыт водки падает, мы добираем продажи за Уралом, где зима холодная. И наоборот». По его мнению, погодные аномалии бьют по региональным компаниям, но им нужно беспокоиться не о погоде, а о выживании в борьбе с более крупными конкурентами. Впрочем, крепкий алкоголь, пожалуй, единственная отрасль, не зависящая от погоды: в нашей стране благодарные потребители пьют много и упорно в любую погоду.

В ближайшие годы у метеозависимых отраслей появится и совершенно новое орудие защиты — погодный фьючерс. Речь идет об особом производном финансовом инструменте, позволяющем компенсировать падение продаж и прямые убытки из-за плохой погоды. Базовым активом станет средняя температура расчетного месяца в аэропорту Внуково. Схема такова. Предположим, что если температура в январе окажется на один градус ниже -10°C , у строительной компании возникнут дополнительные затраты в 500 млн руб. Она заключает фьючерсные контракты, по которым получит на бирже 500 млн руб. дохода в том случае, если температура

окажется ниже -10°C . Если месяц выдастся морозным, компания компенсирует свои затраты прибылью от фьючерсов. Если теплым, строитель потеряет небольшую сумму на фьючерсах, зато у него не будет непредвиденных затрат.

В мире этот инструмент получил широкое распространение. Первые торги погодными фьючерсами состоялись в 1999 году на Чикагской товарной бирже, а сегодня мировой рынок погодных производных финансовых инструментов оценивается примерно в \$50 млрд. Российский рынок тоже внушительный: около \$5 млрд в первые год-два после дебюта инструмента, а лет через десять речь может идти о десятках миллиардов. Правда, с 2006 года РТС никак не может запустить этот полезный инструмент, хотя биржевики готовы к его использованию технологически. Заместитель директора департамента срочного рынка РТС **Валерий Звягин** ссылается на то, что такого понятия, как погодный фьючерс, Налоговый кодекс не признает, поэтому непонятно, как считать доходы или убытки от купли-продажи погодных деривативов. Но главное в том, что инструмент непонятен рядовому потребителю. «Где вы видели фермера, который бы не упал со стула при словах „погодный фьючерс?“» — задается риторическим вопросом Леонид

Голованов. А самым продвинутым потенциальным клиентам — энергетикам — не до погодных фьючерсов, они заняты проблемами реформирования отрасли.

Но в любом случае бытового вопроса о погоде сегодня получает новое содержание — экономическое: вокруг погоды развиваются огромные рынки в миллиарды долларов. **сф**

Апокалипсис-2030

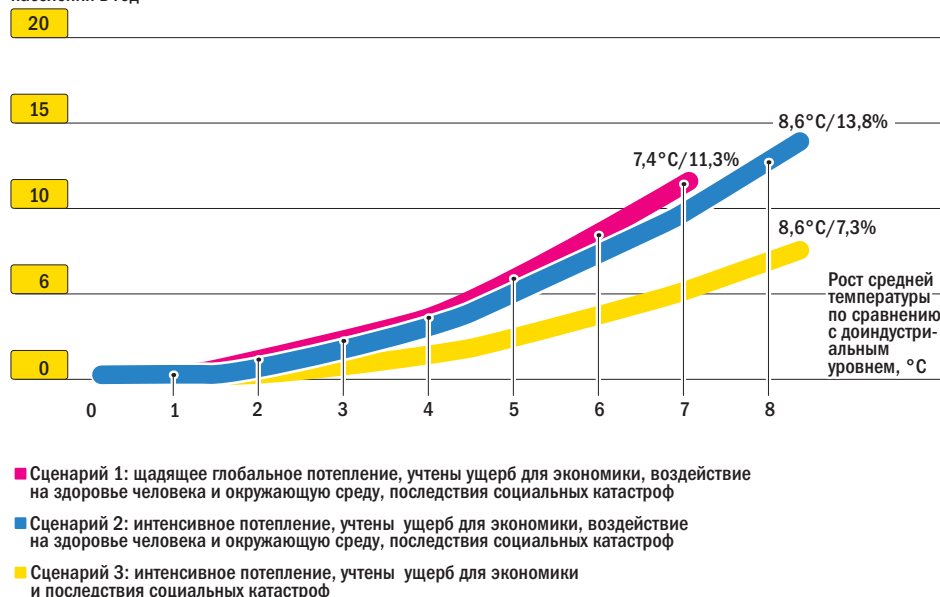
На начальной стадии потепления экономика северных стран — Канады, Скандинавии и России — только выиграет. Но только при условии, что климат «разогреется» не больше чем на 6°C . А вот если будет больше, в России начнется настоящее светопреставление. Засухи в плодородных черноземных южных регионах, сильные смерчи, ураганы, наводнения, а также нашествия вредителей станут серьезной угрозой для урожая. Кроме того, в северных регионах начнет таять вечная мерзлота, из-за чего могут обрушиться инфраструктурные сооружения: здания, дороги, трубопроводы, гидроэлектростанции. Перспектива переселения расположенных в зоне вечной мерзлоты населенных пунктов, таких как 140-тысячный Норильск, станет вполне реальной. А из-за повышения уровня океана приморские города, такие как Санкт-Петербург, будут затоплены или смогут существовать только за высокими дамбами. Таяние сибирских торфяных болот спровоцирует эмиссию метана, который в 21 раз опаснее углекислого газа по парниковому эффекту. А вместо расходов на обогрев в России появятся новые, еще большие расходы — на кондиционирование. Эта экологическо-экономическая страшилка описывается в докладе Николая Стерна «Экономика изменений климата», опубликованном на русском языке в 2007 году.

В этом же докладе даются результаты моделирования возможных экономических потерь в зависимости от темпов ухудшения климата на планете. Так, если человек продолжит активно снабжать атмосферу парниковыми газами, мировой климат станет теплее на $8,6^{\circ}\text{C}$, что обернется ежегодным экономическим ущербом в 13,8% мирового ВВП (см. график на стр. 52).

Обнадеживает лишь то, что многие ученые придерживаются иной точки зрения. По их мнению, потепление на Земле — явление периодическое, не связанное с деятельностью человека, а моделирование глобальных процессов не обеспечивает достоверного прогноза грядущих изменений климата.

Будет жарко экономические потери в результате глобального потепления

Потери, % ВВП на душу населения в год



При моделировании за доиндустриальный уровень приняты средние температуры с 1880 по 1920 годы

Источник: N. Stern. The Economics of Climate Change, 2006

ЗАЧЕМ МЕНЕДЖЕРЫ СМОТРЯТ ПО СТОРОНАМ И ПЫТАЮТСЯ ПЕРЕНИМАТЬ ЧУЖОЙ ОПЫТ? У СЕБЯ ПОРОЙ МОЖНО НАЙТИ ТО ЖЕ САМОЕ, НЕ ХУЖЕ. НУЖНО ТОЛЬКО ИСПОЛЬЗОВАТЬ ВНУТРЕННИЙ БЕНЧМАРКИНГ — ПОИСК УЛУЧШЕНИЯ ПРАКТИКИ В СВОЕЙ КОМПАНИИ. **текст: татьяна юрасова**

Сам себе эталон



Европейские заводы AGC меряются друг с другом почти по четырем десяткам показателей

Нетиражная идея

ПРОДВИНУТЫЕ теоретики менеджмента наверняка записали бы **Татьяну Никонову** в «позитивные девианты». Разве это не отклонение от нормы, когда менеджер по обучению компании «Молочное дело» знает способ, увеличить объем производства творога минимум на 20%, причем работает не в головном офисе, а на одном из региональных заводов в Чувашии?

Идея Татьяны была на удивление проста: организовать на производстве расфасовочно-упаковочный цех, чтобы квалифицированные рабочие не тратили время на несложные операции, с которыми справится любой новичок, а зани-

мались исключительно изготовлением творога «Благодаря». Результат не заставил себя долго ждать: во вторник первая бригада упаковщиков приступила к работе, а уже к уик-энду объем производства с обычных 28–33 тонн в сутки вырос до 40 тонн, как раз до планового показателя, установленного для завода генеральным менеджером «Молочного дела» **Олегом Бибицевым**.

О найденном решении написала корпоративная газета — в рубрике «Успех». Но на том история и заканчивается. Другие заводы компании копировать опыт не стали: видимо, одной заметки для его тиражирования оказалось недостаточно.

Так сложилось, что в поисках новых идей руководители привыкли смотреть по сторонам и сравнивать себя с конкурентами, а также с компаниями из других отраслей. Они считают, что копирование чужих концепций и подходов помогает экономить время и деньги, поэтому охотно тратят средства на конкурентную разведку. Между тем полезный опыт менеджер может найти у себя под носом, анализируя опыт собственных сотрудников.

Внутренний бенчмаркинг (от англ. bench — «уровень, высота» и mark — «отметка», то есть «отметка высоты» или «эталонное сравнение») — относительно недо-

с53



СЕРГЕЙ ЛИТИЦКИЙ

Отказавшись от глажки, Сергей Литти заработал почти 2 млн руб.

рогой способ поиска улучшенных методов работы, которые используются внутри компании. Можно сравнивать эффективность предприятий и функциональных подразделений, иногда даже достижения отдельных сотрудников, а потом насаждать лучшие находки во всей организации. Причем, в отличие от внешнего бенчмаркинга, внутренний предполагает свободный доступ к информации, а значит, более широкие возможности для анализа.

Однако все не так просто, как кажется на первый взгляд. В поисках примеров мы обратились в 30 крупных и средних компаний и выяснили, что внутренний бенчмаркинг пока не слишком популярен. По словам генерального директора консалтинговой компании «Аксима Консалт» **Елены Скриптуновой**, все объясняется уровнем развития российского бизнеса: в условиях, когда еще не отстроены бизнес-процессы, организациям важнее совершенствоваться в целом, а не анализировать мелочи. Большинство руководителей озабочены внедрением стандартов, а на поиск оригинальных технологий у них не хватает времени. К тому же во многих компаниях есть сложности с обменом информацией.

Но каковы бы ни были стандарты, люди всегда придумывали и будут придумывать новые приемы и решения. И задача менеджера — разглядеть их, а потом помочь остальным сотрудникам перенять эти технологии работы. «Секрету фирмы» удалось найти организации, которые научились капитализировать собственный опыт. В первую очередь это производ-

ственные компании, в которых любая мелочь способна дать ощутимый финансовый результат.

Европейский образец

«РЕБЯТА, почему линии на наших заводах одинаковые, но ваша движется быстрее и стекла вы производите больше?» — спросил голландских коллег начальник производства энергосберегающего стекла на заводе AGC Flat Glass (г. Клин) **Михаил Авдеев**. Он смотрел на таблицу с показателями и не верил своим глазам.

О том, что из линии с номинальной производительностью 2,5 млн кв. м стекла в год можно выжать 3,1 млн кв. м, Авдеев узнал не случайно. Несколько лет назад в европейском подразделении японской группы AGC была развернута программа внутреннего бенчмаркинга, и специально нанятое агентство создало для компании систему сопоставительного анализа работы 17 производственных линий. Для каждого подразделения вывели свой набор ключевых показателей: цены на сырье и энергоносители, качественные показатели эффективности производства и т. д. К примеру, заводы AGC, выпускающие энергосберегающее стекло, сравнивались почти по 40 параметрам.

По итогам регулярного сопоставления AGC выделяет заводы, показавшие лучшие результаты: они становятся эталоном для других. На ежемесячных совещаниях их представители рассказывают коллегам, как сумели стать чемпионами. Например, для клинского завода эталоном стал голландский. Оказалось, что скорость производственной линии у зарубежного предприятия почти на 25% выше, чем у российского, при той же номинальной мощности. Коллеги из Нидерландов подробно объяснили Авдееву, что благодаря модернизации ряда технических узлов они сократили время, которое требуется для создания вакуума в вакуумных камерах. Специалисты из Клина съездили на голландский завод, посмотрели, как работают узлы, а затем повторили опыт у себя. «Наша линия тоже ускорила на 25%», — говорит Авдеев.

А вскоре российские инженеры и сами ввели новшество: очередной сопоставительный анализ выявил их лидерство по параметру «расход основного материала». «Тут уже европейцы удивились: как это вам удалось?» — смеется Авдеев.

Оказалось, что сотрудники клинского завода догадались сузить зазор между идущими

ними по линии листами стекла. Чем меньше зазор, тем меньше серебра расходуется впустую (его наносят на стекло при прохождении через вакуумную камеру). Теперь уже европейские специалисты приехали в Клин перенимать российский опыт.

Два миллиона мелочью

«НЕ СМОТРИТЕ, что наши решения вроде бы незначительны. Это эффект ложного масштаба», — сразу предупредил директор по организационному развитию компании «Группа Савва» **Сергей Литти**.

По его словам, иногда даже трудно представить, что благодаря какому-то незначительному решению компания может выгадать 2 млн руб., причем без всяких затрат.

Не так давно одной сотруднице из дивизиона «Одежда» Волжской текстильной компании (ВТК), входящей в «Группу Савва», пришла в голову нестандартная идея. Так ли уж нужно после пошива одежду гладить? Ведь, скажем, трикотажные брюки сто раз помнутся, пока дойдут до потребителя. Выходит, операция лишена всякого смысла. Обсуждать идею собралась инициативная группа: начальник цеха, технолог и бригадир. После консультаций с маркетологами и запуска пробной партии неглаженной одежды было решено отказаться от лишней операции.

Выгода оказалась существенной: компания смогла высвободить 16 гладильниц, работавших в двух сменах, да и затраты электроэнергии сократились. В общей сложности удалось сэкономить 800 тыс. руб. в год.

Довольно скоро группа представила результаты эксперимента на заседании технического совета цеха, предназначенном для изучения полезных предложений руководством. Положительный опыт решили использовать еще на трех участках.

Позже экспериментом заинтересовались коллеги из дивизиона «Домашний текстиль»: они ликвидировали операцию термообработки изделий на всех швейных участках. Соответственно, и сэкономить удалось больше — 1 млн руб. Иначе говоря, идея потянула почти на два миллиона.

По словам Сергея Литти, сотрудники разных дивизионов компании часто общаются между собой, чему в немалой степени способствует близость производственных площадок ВТК. А самый эффек-

тивный механизм тиражирования успешных решений — это постоянные совещания специалистов, как внутри одного дивизиона, так и между подразделениями. «Нашим людям известны новации друг друга», — объясняет Литти. Именно поэтому успешные технологии так быстро распространяются в ВТК.

Практичный девиант

МНОГИЕ топ-менеджеры больше внимания уделяют отстающим — подразделениям и конкретным сотрудникам, — а отнюдь не изучают особенности работы лучших. Но как показывает практика, тот, кто способен держать лучших в фокусе, получает дополнительные козыри.

Зачастую наиболее успешными сотрудниками оказываются «позитивные девианты» (см. **СФ** №09/2008) — люди, не вписывающиеся в корпоративные стандарты. Они не всегда могут объяснить, почему у них получается действовать эффективнее других. И только дальновидные руководители способны разглядеть таких работников, проанализировать их поведение и сделать выводы.

«Да у меня на заводе кругом были одни девианты, про какого же из них вам рассказать?» — растерялся ведущий тренер компании «Центр Оргпротм» **Анатолий Феськов**. Раньше он трудился на автозаводе «Урал» и занимался развитием производственной системы, основанной на принципах кайдзен. В этой компании нестандартных сотрудников специально

искали и поощряли как раз за то, что с их помощью удавалось совершенствовать стандарты работы.

Как-то на участке сборки кабин для автомобилей «Урал» бригадир обратил внимание на то, что один из операторов — студент **Артем Максимов**, подрабатывавший на заводе во время каникул, — подозрительно часто сидит без дела. Оказалось, что он не бездельник, а совсем наоборот. Согласно технологии, на закрепление кардана рулевого управления требуется девять минут. Причем эту операцию должны выполнять два человека: один фиксирует кардан в штатном отверстии внутри кабины, а другой снаружи прикручивает его гайковертом. Но как оказалось, Максимов успевал все сделать за семь минут. Пока Артем ждал напарника, занятого другой операцией, у него родилось более простое решение: с помощью рычага, которым служил молоток, он фиксировал кардан, а потом прикручивал его снаружи.

Удивленный бригадир пригласил технолога и нормировщика, которые зафиксировали последовательность операций и их продолжительность. В результате студент получил премию и прибавку к зарплате, а операторов другой смены обучили новой схеме работы.

Казалось бы, что такое две минуты в масштабах целого производства? Однако благодаря находкам Максимова и других сотрудников число людей, занятых на участке, сократилось с 62 до 54. Уже неплохая экономия.

Гораздо дальше пошли в сети «Связной»: здесь опыт одного человека распространили на всю компанию. Три года назад в «Связном» обнаружили типичного «позитивного девианта» — в салоне на Таганке, который вышел в передовики по продажам (см. **СФ** №08/2006). Оказалось, что старший продавец **Андрей Морозов** и его подчиненные изменили стандартную схему взаимодействия с клиентами: вместо традиционного приветствия «Здравствуйте, чем вам помочь?» они использовали необычные формы общения. Например, шутили с покупателями: «Здравствуйте, а мы уже давно вас ждем!»

В компании стали изучать опыт Морозова и попросили его составить учебную программу для продавцов сети. Однако это оказалось трудной задачей: Андрей великолепно торговал, но писателя из него не получилось. Пришлось приставить к нему трех тренеров, которые следовали за ним по пятам, а потом вместе писали программу. В результате «Связной» перестроил стандарты работы сотрудников и даже вышел в лидеры по качеству обслуживания среди розничных сетей (по данным исследования консалтинг-центра «Шар»).

Полезный опыт в своей компании нужно искать каждый день, а не по настроению, уверен вице-президент российского клуба бенчмаркинга «Деловое совершенство» **Юрий Самойлов**. Ведь в производстве, как и в науке, важен даже не сам результат, а повторяемость эксперимента. **СФ**

classified

юридические услуги

МГКА «Правовая поддержка бизнеса» (495) 772-59-07



**С ВЫСОТЫ ОТКРЫВАЮТСЯ
НОВЫЕ ГОРИЗОНТЫ**

ЛИНК и Открытый университет Великобритании открывают путь к вершинам управленческого мастерства

МВА

Выберите ближайший к Вам учебный центр:
www.ou-link.ru, marketing@ou-link.ru
+7 (495) 661-08-72



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

15 – 20 сентября	PR – ДИРЕКТОР ДИРЕКТОР ПО ПРОДАЖАМ ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ
22 – 27 сентября	ДИРЕКТОР ПО РАЗВИТИЮ АДМИНИСТРАТИВНО- ХОЗЯЙСТВЕННЫЙ ДИРЕКТОР ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
29 сентября – 4 октября	ДИРЕКТОР ПО КЛИЕНТСКОМУ СЕРВИСУ
6 – 11 октября	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР ДИРЕКТОР ПО БЕЗОПАСНОСТИ ДИРЕКТОР ПО ПРАВОВЫМ ВОПРОСАМ

www.uprav.ru 8 800 100 02 03 8 495 980 57 28

спроси секрет фирмы



РОМАН ГОДУНОВ

Ирина ТЕБЕНЕВА

руководитель отдела рекламы и маркетинга ТРЦ «Гринвич»

Вместе весело шагать

Как партнеры коалиционной бонусной системы участвуют в ее финансировании? Каковы выгоды такой системы?

Любая программа лояльности позволяет снизить отток покупателей, увеличить размер среднего чека, заставить клиентов делать покупки чаще. По сути, это эффективный CRM-инструмент, с помощью которого можно получать довольно достоверную информацию о клиентах, а затем использовать ее для оптимизации маркетинговых затрат. Самостоятельно создать и обслуживать программу лояльности по силам далеко не каждой компании. Только на ее создание потребуется не меньше \$1 млн и штат квалифицированных специалистов. Если таких ресурсов нет, логично вступить в коалицию. «У участников коалиционных программ лояльности капитальных затрат нет вообще, а эксплуатационные затраты либо равны нулю, либо ограничены, — объясняет Марк Напартович, директор по развитию программы лояльности „Много.ру“. — Они оплачивают только работу оператора, размер выплат при этом зависит от суммы бонусных баллов, которые получили клиенты этой компании».

Снижение расходов — не единственное преимущество участников коалиционных программ. Они имеют возможность обмениваться данными с другими партнерами программы. Полученные в итоге сведения о клиентах будут более полными и достоверными. Немаловажна и возможность устраивать кросс-продажи. «Если у компании собственная программа лояльности и ее клиенты в силу особенностей рынка не совершают покупки каждый день, очень тяжело сделать так, чтобы они быстро накопили значимое количество баллов, — говорит Марк Напартович. — В рамках коалиции эта проблема легко решается — причем не за счет каждого конкретного участника, а общими усилиями. В итоге программа становится более привлекательной для конечных потребителей».

Сергей РЯБОВ

Киров

Кондитерские секреты

Я открыл небольшой продуктовый магазин. Как увеличить продажи дорогой кондитерки?

Одна из ошибок — размещение конфет «повседневного спроса» и элитной продукции единым блоком. Дорогие конфеты и шоколад в большинстве случаев приобретаются к праздничному столу. Попробуйте разместить их рядом с отделом алкогольной продукции. Многие продавцы свидетельствуют, что такое расположение увеличивает продажи минимум на 20%.

Есть и другие приемы. Используйте для дорогих конфет фасовку. Не слишком состоятельных посетителей отпугивает высокая цена за килограмм, а «нарядные» конфеты в пластиковом лотке по цене 35–45 руб. стимулируют спрос, переводя покупку в разряд импульсной.

Декорируйте витрины, используя разнообразные выкладки. Здесь вы ограничены только вашей фантазией. На пирамидках, спиралях из шоколадных плиток взгляд обязательно задержится. Опытные кондитеры также советуют поставить на полки муляжи из шоколадных фигур — они не растекаются от тепла, поэтому нет необходимости упаковывать их в целлофан, который бликует от света. Наконец, большинство покупателей обходят магазин по периметру, поэтому, если вы хотите увеличить продажи кондитерских изделий, не стоит размещать этот отдел в центре торгового зала.

Евгения

Москва

Призы и капризы

Планируем провести промомероприятия в региональной рознице. Можно ли обойтись одним сценарием мероприятия для всех регионов?

Лучше разработать отдельные программы для каждого региона. В этом году агентство полевого маркетинга «7» (входит в Ogilvy Group) провело исследование регионального трейд-маркетинга в Санкт-Петербурге, Новосибирске, Екатеринбурге и Ростове-на-Дону. Выяснилось, что потребительское поведение в этих регионах сильно отличается. Так, в Питере люди разборчивы к подаркам, не покупают все подряд за ручку или блокнот. Отлично мотивирует возможность выиграть ценный приз: ноутбук, iPhone, автомобиль. Большой успех имеет любая программа на тему футбола или «Зенита», особенно если целевая ауд-

итория — мужчины. В Новосибирске популярны акции «подарок за покупку» — если это оригинальный подарок, так как мода на футболки, кружки, магниты уходит. В Ростове-на-Дону наиболее развиты акции типа «купи два по цене одного», «купи два, получи третий бесплатно». А вот в дегустациях и сэмплингах ростовчане участвуют не очень активно. Не очень охотно идут на участие в розыгрышах (по скретч-картам, лотерее), так как осознают, что скорее всего выиграют не очень нужный подарок. Люди предпочитают участвовать в акциях с гарантированными подарками и не очень любят акции «собири и получи».

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

ПОЗНАВАЯ МИР, МЫ ИЗМЕНЯЕМ ЕГО. ПОЭТОМУ ДОСТОВЕРНОЕ ЗНАНИЕ НЕВОЗМОЖНО, А ЧЕЛОВЕЧЕСКАЯ ПРИРОДА СОСТОИТ В ТОМ, ЧТОБЫ ПОСТОЯННО ОШИБАТЬСЯ. **ДЖОРДЖ СОРОС**, ЗАРАБОТАВШИЙ МИЛЛИАРДЫ БЛАГОДАРЯ ФЕНОМЕНАЛЬНОЙ СПОСОБНОСТИ ПРЕДВИДЕТЬ ОШИБКИ ДРУГИХ, ПЫТАЕТСЯ РАЗОБРАТЬСЯ В УСТРОЙСТВЕ МИРА, В КОТОРОМ НЕПРАВЫ ВСЕ. текст: **алексей гостев**

Икота над ошибками



**Эпоха ошибок:
мир на пороге
глобального кризиса
СОРОС Д.**

М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2008
ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ. / 202 С.

«Мы проиграли» — эту фразу на стр. 97 можно считать резюме всего запутанного произведения американского миллиардера. Обещанная «эпоха разума» так и не наступила: оказалось, разумных людей просто не бывает. Однако надежда на «светлое будущее» все же не покидает 78-летнего либерала.

В 1930-е годы немецкий физик **Вернер Гейзенберг** придумал «принцип неопределенности»: если мы точно знаем местоположение частицы, мы не сможем определить ее скорость, а если нам точно известна скорость, неопределенным окажется положение. Принцип неопределенности объясняют «эффектом наблюдателя» — сам факт наблюдения слегка меняет реальность. Сорос переносит «принцип неопределенности» из физики микрочастиц в обыденную жизнь: «То, как мы смотрим на мир, изменяет его, поэтому совершенное знание недостижимо». Стоит поменяться представлению о рынке в головах инвесторов, как рыночная ситуация меняется, и само это представление перестает быть актуальным. «Мы склонны возлагать слишком большие надежды на полученные знания, распространяя их на области, где они уже неприменимы», — философствует Сорос. Именно поэтому, согласно известному юмористическому принципу, «компетентные сотрудники продвигаются по службе до тех

пор, пока не достигнут уровня некомпетентности».

В 2004-м Сорос бросил все силы на борьбу против переизбрания президентом США **Джорджа Буша-младшего**. Борьба закончилась провалом: Буш был переизбран значительным большинством голосов. С размышлений об этом личном поражении начинается книга, центральная тема которой — крах либерально-глобалистского проекта, которому Сорос отдал большую часть жизни.

«Икота, икота, перейди на Федота, с Федота на Якова, с Якова на всякого» — так дети скороговоркой заговаривают то, что их беспокоит. Книга Сороса, с ее постоянными отступлениями и биографическими вставками, кажется попыткой «заговорить» реальность. «Мы должны направить все силы на решение проблемы глобального потепления. Мы обязаны руководствоваться общими ценностями», — как мантру повторяет биржевой старец. Одновременно то и дело проскальзывает вопрос: «В чем ошибка?»

Оказывается, наше сознание руководствуется не логикой, а метафорами. Американские избиратели в 2004 году предпочли Джорджа Буша с его сильной, хотя и бессмысленной метафорой «войны с террором», а не **Джона Керри** с его занудными, хотя и разумными призывами. Избиратели, политологи — все они просто ошиблись, увлекшись «красивой фразой», и в результате построенный с таким трудом либеральный порядок мира трещит по швам. И это только начало.

Некоторые предсказания Сороса, сделанные в книге, написанной в 2006-м, интересно читать именно сегодня. Два года назад Сорос предсказал и кризис американского влияния, и «лобовое столкновение» Запада и России, и крах старой системы суверенных государств. Сорос призывает сохранить лидерство США — надо лишь «объяснить» американским избирателям, что Америка должна изменить свою роль в мире. И это после десятков страниц о том, что человек — существо неразумное. Тут уж остается только гадать, дошел ли Сорос до границы собственной некомпетентности или просто пытается «заговорить» реальность, создавая новые метафоры, способные ее изменить. **СФ**

с57

принципы

Дмитрия Ефимова

Генеральным директором компании «Нижфарм» Дмитрий Ефимов стал в 31 год, весной 2007-го, сменив харизматичного Андрея Младенцева. Достоинство подхватить эстафету ему помогло то, что он прекратил заниматься самокопанием и доверился подчиненным.

Мне сложно причислить себя к числу публичных лидеров, которые выступают на броневики. Это не мое. Наверное, мне есть чем компенсировать этот недостаток: рациональный подход, умение выстраивать отношения с разными людьми. Плюс хорошая обучаемость — мозг так устроен.

В «Нижфарме» я с 14 лет.

Школьники во время летних каникул часто подрабатывают. Мне повезло два месяца побыть грузчиком. А если серьезно, я пришел в компанию на четвертом курсе университета, то есть 12 лет назад.

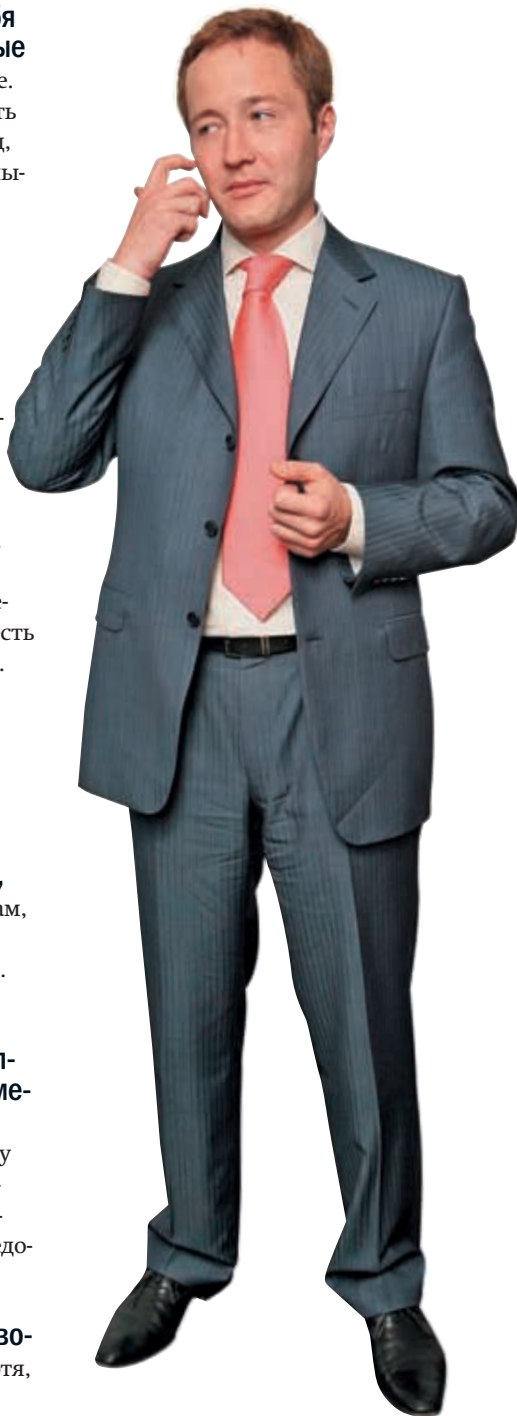
На моей памяти я работал как минимум в пяти разных «Нижфармах». В компании постоянно что-то менялось, и последние шесть лет у меня есть возможность влиять на эти изменения. Но самое странное, что сейчас, когда я стал гендиректором, меньше всего хочется что-то менять. Хочется побыть в положении стабильности.

Назначение состоялось для меня неожиданно: бац — и вперед, руководи. Сейчас я, конечно, скажу вам, что ничего особенного не испытал, что был готов. На самом деле это не так. Стресс был достаточно ощутимый.

Риск заработать комплекс неполноценности за первые несколько месяцев, конечно, был. Я столкнулся с тем, что кардинально отличало работу генерального директора от финансового — необходимость принимать огромное количество решений в условиях недостатка или отсутствия информации.

Играть в авторитарного руководителя у меня плохо получается. Хотя, безусловно, иногда это нужно.

Каждый человек имеет право на две ошибки как минимум. Третий раз — это повод задуматься, но не факт, что человек будет уволен. Бывало, люди очень сложно начинали, с пробуксовками, а потом становились «звездами».



Я не маньяк: бывают моменты, когда совершенно явно заставляешь себя работать. Это нежелание не потому, что что-то отталкивает на работе, а потому, что есть то, что притягивает дома.

Парадокс: чем меньше остается времени, тем больше хочется успеть. У меня сейчас возраст, наверное, такой. Хочу максимально заполнить то не большое количество времени, которое остается от работы. Например, активно осваиваю теннис. Хочется что-то выиграть, какой-нибудь внутренний турнир. Пусть даже в нем будут участвовать три человека.

У меня была мечта открыть ресторан — изысканный, с хорошей кухней. Причем, поскольку я очень люблю готовить, то, наверное, я бы там и готовил. Но это из экстремальных идей, которые я пока отложил на далекое потом.

Богатство измеряется не тем, сколько человек зарабатывает в месяц, а тем, сколько он может потратить за день. Иногда могу позволить себе неразумные покупки. Я очень люблю делать подарки и могу увлечься — на несущественный повод подарить человеку что-то дорогое или безумно труднодоступное.

Хорошо, когда тебя несет, но серьезные решения лучше принимать за рамками драйва. Потому что драйв — это повышенное содержание адреналина или эндорфинов, и это даже с точки зрения физиологии может исказить восприятие. В итоге переживаешь либо эйфорию, либо состояние «шеф, все пропало».

Кошмар для меня — это я прихожу в офис, а там никого. Без людей большая часть смысла в моей работе пропадет.

Многое в жизни зависит от самого человека. Фатален единственный момент: все мы умрем. Так что я не фаталист, а реалист.

В бизнесе, как и в жизни, есть место для локальных войн. Благо они не ядерные и не такие разрушительные.

Для меня неприемлема ситуация, когда я не могу кому-то из партнеров или коллег смотреть в глаза. Если мне что-то мешает, я об этом говорю. Выкинув камень из-за пазухи, можно найти гораздо более интересные решения. **сф** записал Дмитрий Крюков

читайте в следующем номере

(в продаже с 8 сентября)

частная практика

Компания «Инвестлегпром», владеющая мебельным брэндом Filippe Grandy, занялась одежным бизнесом. Сеть магазинов одежды должна стать финансовым донором для мебельного проекта

конкуренция

Российские инвесторы стали заглядываться на девственный рынок киностудий. Похоже, они бегут впереди паровоза — сначала неплохо было бы научиться снимать хорошее кино

идеи

Прежде чем воплотить бизнес-идею в жизнь, ее надо очистить от мусора. О методах «очистки», применяемых разными предпринимателями, читайте в «Секрете фирмы»

лаборатория

Британские брэнд-консультанты снимают сливки с российского рынка. Чтобы противостоять вторжению конкурентов, отечественные брендинговые агентства ищут адекватный ответ — вплоть до контрнаступления

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

Секрет фирмы



Лучшие компании делятся с нами своими секретами

Мы делимся с ними секретами других лучших компаний

Секрет фирмы
ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ sf.kommersant.ru На правах рекламы