

Уроки борьбы с кризисом  
от корпорации Panasonic с. 16

\$23 млн в год тратят в Рунете  
любители казуальных игр с. 32

# Секрет Фирмы

№46 (278)  
24.11 — 30.11.2008

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

[sf.kommersant.ru](http://sf.kommersant.ru)



2000

## крупнейших инвестиционных сделок

Кто остался при деньгах  
во время кризиса с. 54

ISSN 1727-417-6  
08046  
9 771727 417006



# Коммерсантъ. Самая честная власть.



## частная практика



лидеры

## Сад идей

Корпорация Panasonic собирается купить компанию Sanyo Electric и научить ее снижать издержки. Сама она постигла эту науку благодаря кризису, в который попала в начале 2000-х [с. 16](#)

экспансия

## Рыбка в сетях

«Золотой терем» вырвался в лидеры бурно растущего сегмента снеков из морепродуктов. Однако вера в безграничные перспективы сушеної рыбки может сыграть с компанией злую шутку [с. 22](#)

инновации

## Хранители экранов

Крупнейший поставщик презентационного оборудования для госструктур Polymedia затеял штурм корпоративного рынка. Пока получилась только осада [с. 26](#)

истории

## Птичьи амбиции

«Евродон» не сумел подсадить россиян на индюшатину, но пока государство поддерживает аграриев дешевыми кредитами, у компании есть время это сделать [с. 30](#)

## конкуренция

точки роста

## Доигрались

Российские издатели казуальных игр наконец научились раскручивать пользователя на деньги. Правда, теперь рискуют проиграть весь рынок [с. 32](#)

## идеи

заявка на будущее

## Net банков

На рынке самозарождается сектор альтернативных финансовых инструментов, ставящий своей целью «гуманизировать» денежный оборот [с. 40](#)

кейс-контроль

## По ту сторону монитора

VE Group предлагает перенести в виртуальное пространство предметы и людей [с. 46](#)

wow

Перекати-око / Ветер в рукаве / Защита для ушей [с. 49](#)

перезагрузка

«Мы еще не достигли пика, худшее впереди» [с. 50](#)

provokacii

Бегом в душ / Мозоль на подошву / Бодуций PR [с. 53](#)

*Родилась иная мораль.  
И ее, пусть она и временная, нужно  
придерживаться, чтобы погасить  
волны шторма в экономике*



Сергей Полонский [с. 45](#)

## дневник наблюдений

Какая пирамида обнаружилась на рынке облигаций / Кому поставил подножку совладелец «Миэля» Григорий Куликов / Как trade-in ударит по автопрому / Кому копают воздушную яму Сергей Чемезов и Юрий Лужков / Сможет ли «Вымпелком» выпутаться из «Евросети» / Как ЦБ будет оценивать добрую волю российских банков / Когда хороший основатель становится плохим гендиректором / Спасет ли «Дон-строй» смена кредиторов [с. 06](#)



лаборатория

специальный проект

«крупнейшие инвестиционные сделки»

## Депрессия с репрессиями

Отечественные компании уже привыкли к астрономическим ставкам по кредитам и освоили разные методы преодоления финансовых неурядиц [с. 54](#)

Топ-200 получателей денег [с. 60](#)

## Наstrадались

Перекредитованные организации оказались на грани банкротства, а дебютанты фондового рынка неожиданно лишились инвесторов. «Секрет фирмы» представляет коллекцию корпоративных неприятностей [с. 64](#)

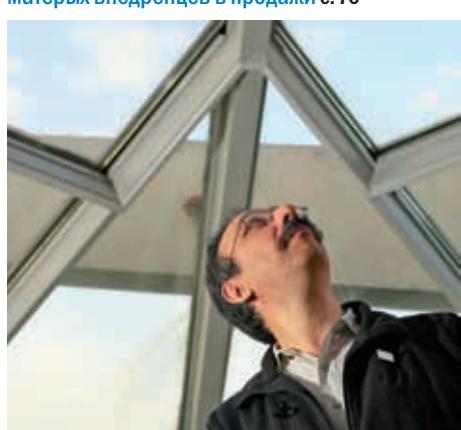
## О, счастливчик!

В условиях финансового коллапса некоторым компаниям удается держаться на плаву [с. 68](#)

над чем работаете

## Борис Нуралиев

Фирма 1С советует партнерам переводить матерых внедренцев в продажи [с. 70](#)



В современной бизнес-литературе на одну толстую книгу приходится две-три умные мысли. Так что сейчас я читаю Адама Смита



Дмитрий Гришин [с. 78](#)

## блоги

«Каждый из нас в стремлении сделать мир лучше должен не побояться в одиночку отправиться в лес, населенный монстрами. Кризис покажет, есть ли среди нас достойные рыцари»

Тим О'Рейли [с. 48](#)

## сценарии

«На конец 2027 года 69% населения Земли активно играли в онлайн-игры и более половины из них предпочитали совершать платежи, относящиеся к реальной жизни, не выходя из игры»

Алиса Чумаченко [с. 37](#)

## прогноз недели

«В недостроенных жилых комплексах дисконт уже достигает 50%. Люди боятся, что застройщик разорится до сдачи объекта. Кризис побудят те, кто сумеет достроить»

Константин Ковалев [с. 15](#)

## КНИГИ [с. 74](#)

## online [с. 76](#)

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

Лучшие публичные компании 15 декабря  
iOne. Информационные технологии 22 декабря,  
26 января  
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 ИВАНОЧЕНКОВА  
выпускающий редактор  
АНДРЕЙ УТКИН  
ответственный секретарь  
АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ  
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 ШАКЛНОВА  
обозреватели

ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН,  
ИВАН МАРЧУК, ЮЛИАНА ПЕТРОВА,  
ИНА СЕЛИВАНОВА, ТАТЬЯНА ЮРАСОВА  
корреспонденты  
СВЕТЛАНА ГОРБАЧЕВА, ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО,  
НИНА ДАНИЛИНА, ТАТЬЯНА КОМАРОВА,  
ПОЛИНА РУСЕВА, ЮЛИЯ СЕМЕРКИНА,  
ДЕНИС ТЫКУЛОВ, АЛЕКСАНДРА УБОЖЕНКО,  
ДМИТРИЙ ЧЕРНИКОВ,  
НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДИКИНА

тематические страницы «iопе. информационные технологии»  
АНДРЕЙ УТКИН (редактор)  
ОЛЬГА АЛЕКСАНДРОВА-МЯСИНА

## Редакционные службы

главный художник

АНТОН АЛЕЙНИКОВ

дизайнер

СЕРГЕЙ КАЛИНИН

бильд-редактор

ИРИНА МАЙРОВА

фоторедактор

ОЛЬГА ЕПЛОВА

литературный редактор

ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА

корректоры

ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА, ТАТЬЯНА КОСАРЕВА

верстка

ЕЛЕНА АРТЕМЬЕВА, АЛЕКСЕЙ ЕВДОКИМОВ

инфографика

ВЕРА ЖЕГАЛИНА

автор дизайн-проекта

АНТОН АЛЕЙНИКОВ

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»,  
Корьланкяту 27, Коувала

ТИРАЖ НОМЕРА 43 900 экз.

ЦЕНА СВОБОДНАЯ

АДРЕС РЕДАКЦИИ  
125080, Москва, ул. Врубеля, 4, стр. 1

Тел.: (499) 943-9709, (499) 797-6996

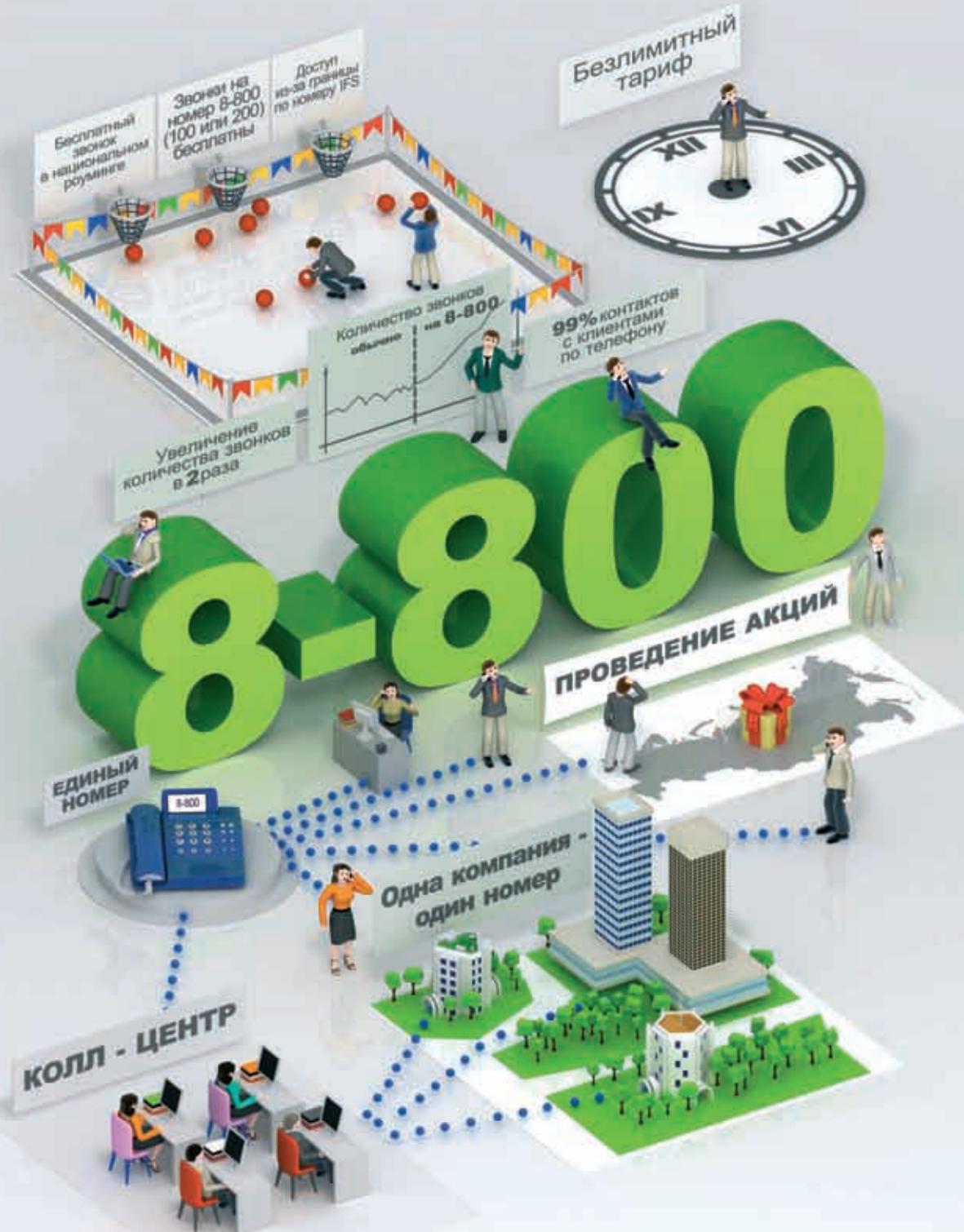
E-mail: [st@kommersant.ru](mailto:st@kommersant.ru)

ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ: [SF.KOMMERSANT.RU](http://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](http://www.kommersant.ru), допускается только с разрешения авторов (издателя) и с письменного разрешения редакции. «Секрет фирмы» является зарегистрированным товарным знаком, свидетельство №244264. Заявлен законом РФ №3520-3 от 23.09.1992 «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров».

© ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом», 2008

# Акция! Скидки до 40% при подключении с 1 октября по 31 декабря\*



Подробности по телефону: 8 800 200 00 33  
[www.rt.ru](http://www.rt.ru)

**РОСТЕЛЕКОМ**

\*предложение действительно только для Москвы



**Если** «Инпром» создаст прецедент, даже держатели бумаг с фиксированной доходностью и четко прописанными правилами погашения могут оказаться незащищенными. Желающих «сскочить» вслед за «Инпромом» с выплаты оферты будет много



**Константин Комиссаров,**  
начальник аналитического управления ГК «Регион»



ИТАР-ТАСС

Игорь Кононов уверен, что не имеет никакого отношения к выгодным для «Инпрома» действиям мажоритариев

Компания «Инпром» создает прецедент на рынке облигаций: испытывает новый способ отсрочить дефолт. Это может подорвать доверие инвесторов к бондам с офертой.

## ВНИЗ ПО ПИРАМИДЕ

текст: **юлия гордиенко**

Металлотрейдер «Инпром» продолжает проверять и без того уже не стальные нервы держателей своих облигаций на прочность. В начале ноября мажоритарный акционер компании Андрей Коровайко подал судебный иск, в котором потребовал признать недействительным решения совета директоров о выставлении оферты по облигациям второй (1 млрд руб.) и третьей (1,3 млрд руб.) серий. В качестве обеспечительной меры Ростовский арбитражный суд запретил «Инпрому» выполнять решение совета директоров, то есть выкупать облигации.

Настоящая цель иска, по мнению начальника отдела консалтинга компании «Финэкспертиза» Нины Козловой, — получение обеспечительных мер, а не выигрыш спора по существу. Ведь ближайшая оферта грозила «Инпрому» уже 21 ноября. И хотя председатель совета директоров «Инпрома» Игорь Коновалов (на рынке его считают основным акционером компании) отрекается как может от действий мажоритария, выглядит это крайне неубедительно. «Если бы компания хотела продемонстрировать, что имеет возможность или желание исполнить свои обязательства, она могла бы успокоить дер-

**«Если раньше инвесторы оценивали только риск дефолта эмитента, то теперь им придется оценивать еще и риск того, что оферта может быть оспорена в суде»**

жателей своих облигаций даже в условиях иска, разместив, например, соответствующую сумму на депозите в обслуживающем банке», — говорит аналитик «Тройки Диалог» Алексей Булгаков.

В случае с «Инпромом», уточняет старший аналитик Альфа-банка Денис Воднев, речь идет о дополнительной оферте — она не указана в проспекте эмиссии и объявляется уже после размещения решением совета директоров. Эта практика особенно широко распространялась за последние шесть-девять месяцев, учитывая невозможность для эмитентов третьего эшелона рефинансируясь на публичном рынке или в банках. «По сути компании стали договариваться с частью инвесторов: те не требуют выплаты по оферте сейчас и дают отсрочку на полгода. А эмитент выставляет им дополнительную оферту», — объясняет Воднев.

«Инпром» был открытее многих, уверяют наблюдатели. «Он устраивал встречи с инвесторами, аналитиками, то есть работал над созданием своей деловой репутации», — вспоминает начальник аналитического управления ГК «Регион» Константин Комиссаров. — Если даже такой эмитент пытается использовать лазейки в законодательстве, что тогда говорить об остальных?»

Если маневр «Инпрома» удастся, инвесторам не останется ничего иного, как в свою очередь оспаривать решение в суде либо дожидаться погашения выпусков (ближайшее — в июле 2010 года). В любом случае на публичном рынке «Инпром» больше не замешан. Однако сейчас многие эмитенты облигаций, объясняет аналитик банка «Траст» Алексей Демкин, вынуждены «спускаться вниз по пирамиде Маслоу». Они прекрасно осознают, что такое поведение — удар по репутации компании, однако речь идет о базовой потребности — спасении собственниками хоть каких-то личных денег.

«Инпром» рискует создать опасный прецедент. «Если раньше инвесторы оценивали только риск дефолта эмитента, то теперь им придется оценивать еще и риск того, что оферта может быть оспорена в суде», — полагает Денис Воднев. Судебная победа «Инпрома» может вызвать недоверие инвесторов к оферте как структурной особенности облигаций, на 100% гарантирующей их досрочный выкуп эмитентом, согласен Алексей Булгаков. «Вполне возможно, что впоследствии инвесторы станут разделять бонды, которые торгуются „к оферте“ и „к погашению“, требуя определенную премию для облигаций, торгующихся с офертами, особенно для бумаг с неизвестными до погашения купонами», — считает он. □

золотые слова

**Решили, что необходимо выделение дополнительных ресурсов МВФ**



**Дмитрий Панин,**  
заместитель министра  
финансов РФ

**До конца года** Россия может выдать Международному валютному фонду кредит на \$1 млрд, который пойдет на поддержание слабых экономик других стран. Сумма немалая, но вряд ли способная помочь МВФ, чья потребность в дополнительных ресурсах оценивается в \$100 млрд. Зато Россия пытается доказать, что из ненасытного заемщика превратилась наконец в сытого кредитора.

**«Мультиброкер» выполнял все планы, и решение Куликова – реальная подноска здоровому проекту**



**Наталья Кирichenko,**  
 экс-гендиректор  
компании «Мультиброкер»

**Владелец** холдинга «Миэль» и совладелец «Мультиброкера» Григорий Куликов, решивший прикрыть кредитного брокера, попал под обстрел бывшего топ-менеджера, обвинившего Куликова в неплатежеспособности. Планы «Мультиброкера», оказывается, выполняли, а это – привлечение к 2011 году в банки 100 млрд руб. ипотечных кредитов. Финансового кризиса, из-за которого ипотека почти умерла, Кирichenko не заметила. □



ОЛЕГ ХАРСЕЕВ

Госдума принимает законопроект об отмене НДС при продаже подержанных автомобилей. Потирают руки как дилеры, так и автопроизводители.

## Продилерский НДС

текст: **матьяна комарова**

Законопроект должен способствовать развитию в России системы trade-in, при которой покупатель сдает дилеру старый автомобиль и его стоимость учитывается при покупке нового.

Дилеры ждали этого дня давно. Автопроизводители, которым такое стимулирование продаж тоже выгодно, вносили предложения об отмене НДС в правительство еще в 2006 году. Но дело сдвинулось с мертвой точки лишь в декабре 2007-го, когда в депутаты Госдумы попал Сергей Петров, владелец крупнейшего российского дилера – группы компаний «Рольф». С появлением такого лоббиста-«тяжеловеса» уже в конце февраля текущего года депутатам представили первую версию законопроекта. Правда, ее пришлось дорабатывать.

Стараться было из-за чего. По ныне действующему законодательству при trade-in НДС фактически взимается дважды: как при продаже нового автомобиля, так и при продаже подержанного. Это делает неконкурентоспособной либо цену подержанного автомобиля, либо дилерскую маржу. В результате в струк-



Автодилеры надеются, что уже в январе будущего года они начнут колонизировать пока еще дикий рынок подержанных машин

туре доходов российских дилеров trade-in занимает последнее место, тогда как у их европейских коллег — первое.

Теперь (как планируют законодатели, с 1 января 2009 года) НДС при продаже подержанного автомобиля будет уплачиваться только с разницы между ценой выкупа машины и ценой ее продажи. В таком случае дилеры смогут заниматься trade-in с приличной (от 8%) маржей. Услуга, как ожидается, без потребителей не останется. «Более 40% новых автомобилей в салонах приобретались в кредит. Но теперь банки сокращают объем выдачи. Поэтому возрастет интерес к более дешевым автомобилям с пробегом, что положительно скажется на trade-in и облегчит последствия кризиса для тех, кто развивал это направле-

ние», — полагают специалисты департамента подержанных автомобилей ГК Block. Да и новые машины продавать будет легче, ведь trade-in — один из простых способов для покупателей получить новую машину, не накопив всю сумму.

**НДС по ныне действующему законодательству** взимается при trade-in дважды: как при продаже нового автомобиля, так и при продаже подержанного. Это делает неконкурентоспособной либо цену подержанного автомобиля, либо дилерскую маржу

Словом, с помощью нового закона дилеры надеются принять участие в «распиле» рынка подержанных машин, а это около \$15–20 млрд. в год. Даже 10% такого рынка — неплохая «кризисная прибавка». □

кто кого

## Столкнуть с крыла

Будущий конкурент «Аэрофлота» заранее пытается выбить почву из-под шасси национального перевозчика.

текст: *александра убоженко*

**Глава «Ростехнологий»** Сергей Чемезов и мэр Москвы Юрий Лужков, создающие авиакомпанию «Росавиа», направили письмо в Федеральную антимонопольную службу, в котором содержится просьба инициировать проверку компании «Аэрофлот — Российские авиалинии».

Беспокоит «родителей» новой авиакомпании то, что роялти, которые выплачиваются иностранным перевозчикам за пролет своих самолетов над территорией Российской Федерации, идут только «Аэрофлоту». А это, по мнению авторов письма, дает национальному перевозчику весомые конкурентные преимущества.

Размер роялти, по данным экспертов, составляет примерно \$300 млн в год. «Самому „Аэрофлоту“ достается примерно треть. Остальное уходит на налоги, нужды Росавиации и проч.», — говорит аналитик «ВТБ Капитал» Елена Сахнова. По ее мнению, ожидаемая прибыль национального перевозчика в 2008 году составит \$80 млн. Таким образом, без роялти «Аэрофлот» оказался бы в минусе.

Как считают эксперты, в короткий срок лишь «Аэрофлот» этой статьи доходов не получится: роялти взимаются согласно двухсторонним договорам с иностранными перевозчиками, и переписать их не так-то просто.

Но в будущем «Аэрофлот» могут обязать отдавать в российскую «авиаказну» 100% роялти. «Аэрофлот» готовился к постепенному отказу от роялти к 2013 году, — говорит Евгений Шаго, аналитик компании «Ингосстрах инвестиции». — Сокрушительным ударом для компании это не станет». Эксперты уверены, что создатели «Росавиа», добившись решения вопроса о распределении денег от иностранных перевозчиков, на этом не остановятся. «С имеющимся административным ресурсом «Росавиа» может пролоббировать свои интересы при распределении слотов на международные полеты, регулируемые межправительственными соглашениями, — полагает Елена Сахнова. — Возможно, что поделиться ими придется именно «Аэрофлоту». □

три вопроса

Первый замгендиректора УК «Аптечная сеть 36,6» **Дмитрий Годунов** рассказал, какими будут действия сети после того, как фармдистрибутор «Протек» прекратил работу с ней из-за долга в 740 млн руб.



**«Секрет фирмы»: Почему не удалось договориться с «Протеком»?**

**Дмитрий Годунов:** Режим оплаты по истечении 90 дней используется между нашими компаниями уже долгое время. Те случаи, когда он превышался, оценивались обеими сторонами как рабочие и всегда разрешались в рамках переговорных процессов по взаимному согласию. Мы надеемся, что этот конфликт будет урегулирован.

**СФ: Чем вы заполните полки, которые занимала продукция «Протека»?**

**ДГ:** Ассортимент лекарств, поставляемый «Протеком», не является уникальным. Возросли отгрузки от «СИА интернейшнл», РОСТА, «Катрен».

**СФ: «Протек» — далеко не единственная компания, пострадавшая от нарушения графика выплат. Как изменятся условия работы с поставщиками?**

**ДГ:** С начала этого года мы работаем над созданием новой модели сотрудничества между дистрибуторами и аптечными сетями. Она подразумевает равноправное сотрудничество по совместной разработке подходов к управлению ассортиментом, логистикой и сервисом. □

На «Евросети» висит \$800 млн долга, но в руководители ей почему-то прочат специалистов по предпродажной подготовке.

## Попали в евросети

текст: **татьяна юрасова**

«Зачем топ-менеджерам спасать „Евросеть“ от банкротства, если ее долги уже реструктурированы?» — удивляется ведущий аналитик Mobile Research Group Эльдар Муртазин.

Банкротство предрекает ИК «Ренессанс Капитал» — якобы в 2009 году у «Евросети» с ее \$800 млн долга неизбежно возникнут серьезные финансовые проблемы. «Вымпелкому», владеющему 49,9% сотового ритейлера, придется долг финансировать. Этот прогноз на рынке сразу связали с появившейся на днях информацией о новых руководителях «Евросети». По данным «Коммерсанта», гендиректором назначен экс-CEO продуктовой сети «Лента» Сергей Ющенко, а финансдиректором — управляющий партнер фонда «Ренессанс партнерс» Виталий Подольский. Именно им, видимо, придется спасать компанию от банкротства.

Однако, по словам Муртазина, около двух недель назад «Евросеть» фактически договорилась с кредиторами о реструктуризации долгов как минимум до конца 2009 года. С назначением Ющенко и Подольского полной ясности тоже нет. Как стало известно **СФ**, контрактов с ними пока не подписывали. «Вместе с десятком других менеджеров они рассматриваются в качестве возможных кандидатур», — утверждает Муртазин. Председатель совета директоров «Евросети» Евгений Чичваркин намекнул **СФ**, что с топ-менеджерами совладельцы «Евросети» определятся в четверг 20 ноября (уже после сдачи номера в печать).

По отзывам экспертов, Ющенко и Подольский не лучшие кандидатуры для спасения компании. «Подольский умеет отлично готовить отчетность для инвесторов, но он никогда не управлял финансовыми потоками», — считает знакомый с ним Дмитрий Потапенко, управляющий партнер сетей «Гастрономчикъ» и «Продэко». По его мнению, на рынке можно найти более сильного менеджера по управлению розницей, чем Ющенко. □





# METRO

Партнер для профессионалов



Выгодно и удобно!

- Открыты 7 дней в неделю 24 часа в день\*
- Широкий ассортимент по мелкооптовым ценам
- Гарантия качества продукции
- Надежность и доверие миллионов



Офисные товары по выгодным ценам!

Легко и просто  
Пробная карта клиента

Компания: .....

ФИО: .....

Телефон (код) .....

Адрес: индекс ..... г. ....

ул. .... дом. ....

корпус. ....

Реклама

**METRO**

00044444801

**КАРТА КЛИЕНТА**  
для единовременного использования



6430101000044448011150

Если вы хотите получать наши красочные журналы и каталоги, а также информацию о спецпредложениях и акциях, укажите свою контактную информацию здесь и передайте вместе с картой клиента кассиру во время оплаты покупки в нашем торговом центре.

Для совершения пробного визита в один из наших торговых центров вырежьте по линии разреза ваши контактные данные и карту клиента, предназначенную для единовременного совершения покупок, и предъявите их кассиру при покупке. Кarta действительна до 31 декабря 2008 г. Условия получения постоянной карты клиента вы можете узнать на [www.metro-cc.ru](http://www.metro-cc.ru).

\* В Москве и Санкт-Петербурге с 23.30 до 00.05 кассы магазинов закрываются на технический перерыв. В других городах магазины работают до 22.00 и позже. Подробности на [www.metro-cc.ru](http://www.metro-cc.ru)



Глава ЦБ  
Сергей  
Игнатьев  
вывел  
уравнение  
доброй воли

ЦБ готовит рынок к массовой распродаже. Финансовые показатели банков, скупающих других игроков, будут улучшаться вне зависимости от цены сделки.

## Игры доброй воли

текст: **наталья шакланова**

БАНК РОССИИ отправил на регистрацию в Минюст поправки в положение №302-П, регулирующее правила бухучета банков. В документе появилось новое понятие — «деловая репутация» (международный термин *goodwill*, буквальный перевод — «добрая воля»). Показатель рассчитывается как разница между покупной стоимостью кредитной организации и ее чистыми активами (текущие активы за вычетом обязательств). Если сделка с премией, то есть рассчитанная сумма — положительное число, то покупатель может учитывать *goodwill* в составе нематериальных активов. Если же, наоборот, банк продан по символической цене, как это и происходит в последнее время, то деловая репутация увеличивает доходы покупателя. Таким образом, за сколько бы ни был приобретен банк, скупщик в любом случае сможет улучшить свои финансовые показатели. Сейчас же, как пояснил старший юрист Hannes Snellman Алексей Коневский, актив становится на баланс по цене приобретения. Потом, при переоценке до реальной стоимости, разница списывается на убыток. Если у Минфина не будет возражений, новая редакция положения вступит в силу уже с 1 января 2009 года.

Партнер юридической фирмы Lidings Андрей Зеленин одобряет предлагаемые нововведения, отмечая, что «сегодня в России судебные органы с недоверием и даже неким отрицанием

относятся к таким понятиям, как „деловая репутация“ и „моральный вред“, и малейшее движение в этой области можно только приветствовать». Так, если у предприятия будет определена стоимость *goodwill* и она уменьшится в результате действий топ-менеджеров или владельцев, с них можно будет взыскать убыток. Правда, по мнению Зеленина, еще неизвестно, насколько адекватно на новый вариант положения ЦБ отреагируют налоговые органы и не выйдет ли это боком покупателям. Возможно, им придется платить больший налог на прибыль или имущество. Юрист компании Magisters Александр Ванеев добавляет,

что разница между ценой сделки и активами не всегда полностью зависит от репутации. Иногда все определяется недооцененными активами, скажем, зданием. А как считает директор центра экономических исследований Московской финансово-промышленной академии Сергей Моисеев, учитывать *goodwill* в активах банка «совершенное безумие». Такое делалось и раньше, в частности почившим в бозе «СБС-агро», и ни к чему хорошему не привело. При таком раскладе получается, что у банка денег больше, чем есть на самом деле, ведь расплатиться с кредиторами за счет продажи нематериальных активов невозможно.

«ЦБ ожидает в ближайшее время волну банкротств небольших банков, и для предотвращения паники среди населения их придется кому-то приобретать», — предполагает аналитик „Атона“ Ольга Митрофанова. — Но подобные сделки в условиях кризиса вещь весьма сомнительная, поэтому необходимы стимулирующие меры, к которым и относится новая редакция положения ЦБ». Среди его недостатков Алексей Коневский отмечает отсутствие контроля за определением стоимости деловой репутации со стороны независимых оценщиков. Поэтому недобросовестные покупатели могут завышать стоимость активов, скажем, совершая сделки с премией. Правда, сегодня мало кто в состоянии позволить себе это (если не иметь в виду фиктивные сделки). Да и зачем, если и так слишком много желающих избавиться от собственности? Так что наиболее распространенная сегодня цена 5 тыс. руб. станет твердой таксой для продаваемых банков. □

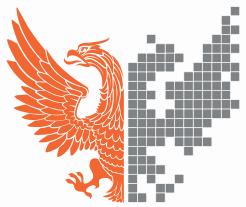
### Как кризис повлиял на деловую репутацию компаний

ПОКУПАТЕЛЬ	ОБЪЕКТ ПОКУПКИ	ЧИСТЫЕ АКТИВЫ ПОКУПАЕМОГО БАНКА, МЛРД РУБ.*	СУММА СДЕЛКИ, ТЫС. РУБ.	СТОИМОСТЬ ДЕЛОВОЙ РЕПУТАЦИИ ПОКУПАТЕЛЯ, МЛРД РУБ.***
НАЦИОНАЛЬНЫЙ РЕЗЕРВНЫЙ БАНК	РОССИЙСКИЙ КАПИТАЛ	22,1	5	-22,1
ГАЗЭНЕРГОПРОМБАНК	СОБИНБАНК	74,2	9 304 155**	-64,9
ВНЭШЭКОНОМБАНК	ГЛОБЭКС	89,8	5	-89,8
РКД И ИГ «АЛРОСА»	КИТ ФИНАНС	120,6	0,1	-120,6
ВНЭШЭКОНОМБАНК	СВЯЗЬ-БАНК	170,9	18 555 238**	-152,3

\* ДАННЫЕ ЖУРНАЛА «КОММЕРСАНТЪ-ДЕНЬГИ» НА 01.07.2008

\*\* НЕОФИЦИАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ (СУММА СДЕЛКИ РАВНА КАПИТАЛУ БАНКА)

\*\*\* РАСЧЕТЫ «СЕКРЕТА ФИРМЫ» ПО ФОРМУЛЕ ЦБ



2008 | МОСКВА

## Инновационный КОНВЕНТ

Федеральное агентство  
по делам молодежи

Москва, 9–10 декабря

[www.iconvention.ru](http://www.iconvention.ru)



# Абсолютно новые герои

Министерство спорта, туризма  
и молодёжной политики РФ



Всероссийская партия  
"Единая Россия"

Генеральный  
информационный партнёр  
**ЭКСПЕРТ**  
МЕДИАХОЛДИНГ

Генеральный  
Интернет-партнёр  
**@mail.ru**

Официальный  
информационный партнёр  
**ГАЗЕТА**

## Континент на продажу

«Седьмому континенту» скорее всего придется согласиться на предложения инвестфондов, еще год назад проявивших интерес к ритейлеру.

**июль** 2007 года

Американский фонд прямых инвестиций TPG Capital ведет переговоры с акционерами «Седьмого континента» Владимиром Груздевым и Александром Занадворовым о покупке у них 50% компании. Сделка оценивается в \$1,1-1,2 млрд.

**ноябрь** 2007 года

Занадворов выкупает долю Груздева за 24,5 млрд руб. (\$994,9 млн) и становится владельцем 74,81% акций «Седьмого континента». Для сделки он взял кредит в Deutsche Bank (\$560 млн) и Nordea Bank Finland (\$427,5 млн) под залог всех своих акций.

**9 ноября** 2008 года

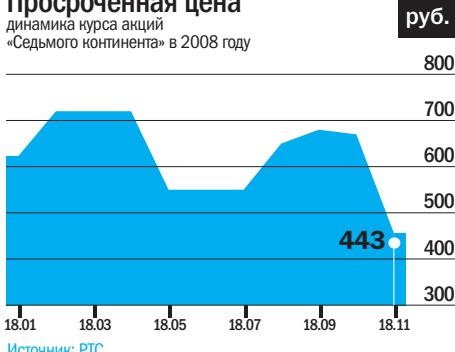
С момента заключения кредитного договора с Deutsche Bank «Седьмой континент» подешевел вдвое. Александр Занадворов получил margin call от Deutsche Bank.

**17 ноября** 2008 года

«Седьмым континентом» заинтересовались фонды Baring Vostok Capital Partners и TPG. К этому моменту его капитализация на РТС составила всего \$768,75 млн. Занадворов вряд ли готов продать сеть дешевле текущей капитализации. Но если он не найдет денег, акции могут перейти в собственность Deutsche Bank – совсем бесплатно. □

### Продороченная цена

динамика курса акций «Седьмого континента» в 2008 году



Акционеры Yahoo! устранили главное препятствие на пути к слиянию с корпорацией Microsoft – генерального директора Джерри Янга, который ратовал за независимость компании, но так и не сумел ее «монетизировать».

## Главный по неудачам

текст: **павел куликов**

Джерри Янг — один из основателей Yahoo!. В 1994 году, будучи студентом Стэнфорда, он вместе с другим студентом Дэвидом Фило создал сайт для собственных нужд, назвав его «Путеводителем Джерри по Всемирной паутине». В 2007-м он возглавил свое детище, поставив перед собой задачу реформировать компанию и догнать лидера рынка поисковиков — Google. В декабре 2008 года рыночная доля Yahoo! в мире составляла 12,5% против 77% у Google.

В январе 2008-го Microsoft предложила купить Yahoo! за \$47,5 млрд. Янг выступил противником такого слияния. По его словам, Microsoft недооценила компанию. Реальной же причиной отказа от сделки эксперты и акционеры Yahoo! посчитали излишние амбиции создателя поисковика.

Вместо сделки с Microsoft Янг попытался укрепить бизнес, заключив соглашение с Google о совместной продаже контекстной рекламы. Но эта идея провалилась: соглашение было заблокировано Министром США. Yahoo! упустила и журавля, и синицу. Крупнейший акционер Yahoo! Карл Айкан развернулся против Янга войну, пообещав добиться смены гендиректора.

В поисках новых вариантов дальнейшего развития Yahoo! провел переговоры на предмет объединения с AOL и MySpace, которые ничем не закончились. Когда даже самому Янгу стало очевидно, что слияние с Microsoft — единственно возможный путь, в ноябре 2008 года гендиректор Microsoft дал понять, что больше не заинтересован в приобретении компании. После этого акции Yahoo! сразу упали на 14%, и рыночная стоимость стала втрое ниже той, которую изначально давала Microsoft. Терпение акционеров лопнуло: Янг покидает свой пост. Его, скорее всего, заменит президент Yahoo! Сьюзан Декер. □

Yahoo!  
упустила  
и синицу,  
и журавля



# Получилось

*у «Дон-строя» с кредитом — это просто фантастика! Сумма, существенная для одной компании. Количество сделок сильно уменьшилось, но ведь рынок все равно существует. В таких домах квартиры до сих пор продаются со скидками всего 10–15%, а в недостроенных жилых комплексах уже сегодня дисконт достигает 50%. Люди просто боятся, что застройщик разорится до сдачи объекта. Кризис победят те, кто сумеет достроить.*



**Константин Ковалев,**  
управляющий партнер компании Blackwood

Компании «Дон-строй» удалось получить в банке ВТБ заем на \$500 млн. Это первый крупный кредит, выданный строительной компании с начала кризиса. С октября 2008 года выдавались только небольшие займы, да и то лишь крупным застройщикам массового жилья. При этом, если процентная ставка для них составляла около 20%, то кредитные линии для «Дон-строя» открыты всего под 14–16% годовых. На полученные средства девелопер планирует уже в 2009 году завершить строительство ряда жилых проектов бизнес-класса — дома в Сокольниках, ЖК «Седьмое небо», комплекса «Сетунь» и ряда других. Несмотря на то что жилье будет построено в самый разгар кризиса, у него гораздо больше шансов найти своих покупателей, чем у недостроев конкурентов. текст: **денис тыкулов**

PANASONIC CORPORATION СОБИРАЕТСЯ КУПИТЬ КОМПАНИЮ SANYO ELECTRIC И НАУЧИТЬ ЕЕ СНИЖАТЬ ИЗДЕРЖКИ. САМА ОНА НАУЧИЛАСЬ ЭТОМУ БЛАГОДАРЯ КРИЗИСУ, В КОТОРЫЙ ПОПАЛА В НАЧАЛЕ 2000-Х.

## Сад идей

текст:  
дмитрий  
крюков

**Директор** Panasonic Eco Technology Center (PETEC) **Казуоки Томита** недоуменно смотрит на моего коллегу и начинает объяснять заново:

— У нас широкая сеть пунктов приема по всей стране. Люди могут сдать старую технику практически в каждом магазине. Это не проблема.

— Нет, вы не совсем поняли, — не сдается журналист. — Как вы стимулируете людей, чтобы они приносили вам старую технику? Можно ведь просто выбросить ее на свалку.

По лицу Казуоки Томиты видно, что о такой альтернативе он не задумывался.

— Вы платите людям деньги? — без обиняков спрашивает журналист.

— Напротив. Доход PETEC складывается в том числе из средств, которые платят клиенты. Например, сдать телевизор на переработку стоит в среднем 2835 иен, или \$27, — отвечает Томита.

На этот раз шокирован журналист. А я понимаю, что с XVII века, когда Япония избрала политику самоизоляции и в течение двух столетий не пускала в свои бухты иностранные корабли, мало что изменилось. Мы считаем японцев странными, они нас — варварами.

Завод PETEC украшают детские рисунки. Сюда часто приходят школьные группы. Дети толпятся у витрины с хитроумным агрегатом, чье предназначение — разделять телевизионный кинескоп на экран и трубку. Это нужно, потому как сделаны они из разных видов стекла. Экскурсовод нажимает кнопку, и устройство приходит в движение. Черная лента обхватывает кинескоп. Через секунду экран отрывается от трубки. Операция позволяет сохранить 98% стекла для изготовления последующих телевизоров.

Кроме того, на заводе перерабатываются кондиционеры, стиральные машины и холодильники — всего около 700 тыс. единиц техники в год.

Когда эти японские дети вырастут, выбрасывать телевизор на помойку они уже не станут. В противном случае, во-первых, они нанесут вред окружающей среде, а во-вторых, сырье, из которого изготовлен аппарат, не будет использовано повторно.

Бережливость вообще краеугольный камень маркетинговой политики Panasonic. При штаб-квартире корпорации в Осаке находится так называемый умный дом Panasonic. Это то, каким видит компания жилище будущего. За его входом следит камера, напоминающая стальную гусеницу. Она заряжается не только от электричества, но и с помощью причудливых винтовых лопастей от силы ветра.

В самом доме установлена Fuel Cell Cogeneration System, позволяющая использовать отопление на 15–30% эффективнее. Тепловая энергия, которая раньше уходила в никуда, теперь перерабатывается в электричество. Не будучи большим специалистом в области физики, я верю экскурсоводу на слово.



# 30 тыс. сотрудников

Panasonic в Японии (почти каждый второй) имеют право пару раз в неделю работать на дому. Топ-менеджеры считают это не только добрым жестом по отношению к персоналу, но и заботой об экологии, ведь автомобили останутся в гаражах



Пойдя в прошлом на непопулярные меры, Фумио Оцубо подготовил для Panasonic хорошее будущее

На японском рынке система появится в апреле следующего года. Стоить она будет около \$25 тыс. Цена немалая, учитывая, что за то же электричество живущие в отдельных домах японцы платят около \$200 в месяц. Тем не менее уже к 2015 году Panasonic рассчитывает продать 600 тыс. таких систем по всему миру.

Японская компания Sanyo, являющаяся одним из мировых лидеров по производству энергоносителей и солнечных батарей, тоже строит свой бизнес на бережливых потребителях. Однако если Panasonic закончила 2008 финансовый год с чистой прибылью \$2,7 млрд, что на 30% больше, чем годом ранее, то Sanyo, напротив, потеряла за это время \$450 млн.

7 ноября 2008 года компании официально объявили о своих переговорах по слиянию. На самом деле сделка неравноправная: это Panasonic покупает конкурента (по независимым оценкам, за \$8,8 млрд). В отличие от Sanyo она не только продвигала товары для бережливых, но и сама досконально овладела умением экономить. В заявлении так и сказано: «Panasonic может поделиться с Sanyo своими ноу-хая по снижению издержек, таким образом повышая прибыльность каждого бизнес-направления Sanyo». Актуальная тема в разгар финансового кризиса.

## Как получить прибыль

Семь лет назад Panasonic столкнулась с теми же проблемами, что и Sanyo. Из-за спада ИТ-индустрии и общего снижения темпов мировой экономики, связанного с терактами 11 сентября, продажи корпорации в 2002 финансовом году снизились на 10%, до \$51,7 млрд. Операционный убыток составил \$1,59 млрд. «Белым рыцарем», вернее сказать, самураем, спасшим компанию в то время, был ее президент Фумио Оцубо.

— Каким образом Panasonic преодолела кризис начала 2000-х? — спросил я легендарного менеджера.

Как настоящий японец Оцубо благожелателен, вежливо выслушивает вопрос и даже немного подается вперед, демонстрируя внимание к собеседнику. Но при этом он непроницаем:

— Когда наши операционные прибыли упали, мы сократили количество рабочих

# «Раньше раздение было по принципу „один продукт — один дивизион“. Человек из телевизионного дивизиона не знал, что творится в аудио, и наоборот»

## досье

### Компания:

Panasonic Corporation

### Основные владельцы:

Moxley & Co. (7,58% акций на 31 марта 2008 года), The Master Trust Bank of Japan (5,48%), Japan Trustee Service Bank (3,56%), State Street Bank and Trust Co. (2,77%), Nippon Life Insurance Company (2,73%)

### Год основания:

1918, вплоть до октября 2008 года компания называлась Matsushita Electric Industrial

**Оборот в 2008 финансовом году:** \$90,7 млрд

### Активы:

более 600 компаний по всему миру, которые объединены в 14 доменов — AVC, Home Appliances Company, Mobile Communications, Electronic Components и др.

### Количество сотрудников:

более 300 тыс. человек

## ноу-хай

### Столкнувшись с кризисом, Panasonic Corporation:

- провела реструктуризацию, объединив разрозненные подразделения в 14 основных бизнес-единиц;
- ввела жесткий контроль над операционными издержками;
- сократила 20 тыс. сотрудников;
- стала обучать рабочих выполнять больше функций;
- ввела систему just-in-time;
- провела ребрендинг, оставив один глобальный брэнд — Panasonic.

на 20 тыс. (около 7% штата. — **СФ**), пересмотрели систему организационной структуры и наш стандарт ССМ.

— Capital Cost Management System — стандарт экономии, на который компания равняется при оценке своей прибыльности, — уточняет переводчик.

— Как получить прибыль — такова была главная цель компании в 2001–2006 годах, — одобряюще кивает господин Оцубо. — В течение этого времени отсутствовали агрессивные инвестиции, не было приглашений на работу. Таким образом нам удалось восстановить нашу операционную прибыль.

Сейчас Panasonic снова замечена в агрессивных инвестициях. Например, в течение 2008 финансового года, который закончился 31 марта, корпорация вложила в исследования и разработку новых продуктов \$5,5 млрд. Я понимаю, что Оцубо мог бы рассказать гораздо больше, но он уже бодро указывает рукой вперед:

— Сейчас мы должны изменить наш подход — мы ориентируемься на рост.

Под ростом Оцубо, очевидно, подразумевал поглощение Sanyo, ведь переговоры начались еще в сентябре. Но в октябре при нашей встрече, приуроченной к крупнейшей в Японии выставке технологических достижений CEATEC, президент Panasonic предпочитал сохранять дело втайне.

— Разве нынешний кризис не повлияет на рост? — задал я банальный, но справедливый вопрос. Через месяц после нашей встречи правительство Японии признало, что в стране началась рецессия.

— В 2008 году, особенно во второй его половине, мы будем ощущать негативные факторы финансового кризиса. Возможно, этот тренд продолжится и в 2009 году, — соглашается Оцубо. — Хотя лично я не вижу больших поводов для пессимизма. В мире, особенно в России, еще столько богатых людей, которые хотят покупать наши плазменные телевизоры и цифровые камеры.

Я тактично соглашаюсь. Перед встречей с Оцубо я как раз побывал на выставочном стенде Panasonic, где старший координатор центра планирования и продвижения **Кан Такахаши** демонстрировал не только телевизоры и камеры, которые компания выпускает сего-

дня, но даже то, к чему рынок должен прийти лет через пять-десять.

## Жизнь со стенкой

Белая стена, перед которой сидит мужчина. В комнату входит девушка **Юки** — его дочь. Она останавливается перед стеной, и та моментально «узнает» ее, то есть на стене появляется меню — в центре смешная рожица, вокруг пять кружочков-опций. Когда Юки перемещается по комнате, меню движется следом. Меню кастомизированное: у девочки оно розовое, у отца зеленое. Опции тоже разные. Выбирают их, делая пассы руками.

Можно, например, не только посмотреть фильм, но и поговорить с человеком, видя его в полный рост в режиме реального времени, или тут же обменяться с ним видеороликами и фотографиями.

— Очень просто, — говорит **Кан Такахаши**. — Управление интуитивное. Мы называем это «телевидение, которое всегда с тобой».

Фактически можно вести жизнь, не отходя от экрана, вернее, от стены телевизора. Я тоже попробовал выполнить простейшее действие — открыть опцию «фотоальбом» и перетащить снимок на рабочий стол. От моих движений он беспорядочно завертелся вокруг своей оси. Очевидно, придется поработать над интуицией.

Интерактивное телевидение; водонепроницаемые экраны для ванной на тот случай, если вдруг захочется принять душ во время футбольного матча; 3D-кинотеатр — все эти разработки появились во многом благодаря реструктуризации, проведенной в Panasonic пять лет назад.

— Раньше разделение шло по принципу «один продукт — один дивизион». Человек из телевизионного дивизиона не знал, что творится в аудио, и наоборот, — рассказывает руководитель отдела по продвижению брэнда Panasonic в странах Азии — Океании, Африки, СНГ и Ближнего Востока **Йошихиро Мацукава**. — Мы объединили видео, аудио и телевизор в одну структуру — AVC Networks Company. Мы не специализируемся только на ТВ или только на DVD. В AVC мы думаем о том, чтобы ТВ стыковалось с DVD. В этих комбинациях рождаются новые продукты — очень важный фактор для роста бизнеса.

# «Мы сокращали людские ресурсы, но мы не говорили: „Уходите прочь“. Мы предложили новые условия работы, а люди могли выбрать — принять их или уйти»

Подозреваю, что это позволило компании, кроме того, сократить львиную долю из тех самых 20 тыс. сотрудников, о которых говорил Фумио Оцубо.

— Мы сокращали людские ресурсы, но мы не говорили: «Уходите прочь». Мы предложили новые условия работы, а люди могли выбрать — принять их или уйти. У тех 20 тыс. покинувших Panasonic, был выбор, — подчеркивает Мацукава.

## Сотрудник в квадрате

Мацукава берет лист формата А4. Кстати, в Panasonic экономят и на этом: вся бумажная документация печатается на листах с двух сторон. Мацукава рисует вытянутый прямоугольник и пять схематичных человечков вокруг.

— Если раньше на конвейере работали пять человек, то теперь мы стали обучать, чтобы человек выполнял большее количество функций, — Мацукава рисует рядом квадратик и только одного человечка. — Таким образом мы, во-первых, сэкономили на зарплате, несмотря на то что более квалифицированный сотрудник стал получать больше. Во-вторых, производственные линии стали короче, соответственно, заводы занимают меньше площади. То есть мы смогли удовлетво-

рить потребности рынка, при этом сократив расходы. Такая система производства называется Cell Production System.

Если верить Мацукаве, далеко не все сотрудники согласились работать за пятерых, даже несмотря на увеличение оклада. Впрочем, как признаются японцы, корпоративная лояльность уже не та. Пожилые люди по традиции работают в одной компании до самой пенсии. А вот молодежь легка на подъем.

Рабочих на заводе плазменных панелей Viera и вправду немного. Зато там есть аттракцион: можно запустить в плазму Viera шариком. Рядом стоит обычный телевизор с треснувшим экраном. Считается, что он разбился от аналогичного по силе удара. Очевидно, так сборщики Viera лучше сознают долговечность своего труда.

Кстати, *Такэши Китано*, являющийся лицом марки в России, в Японии известен не как культовый режиссер, а как комик. Вместо технологических новинок Panasonic у себя на родине он рекламирует по телевизору йогурты неизвестного мне производителя. Брендинг Panasonic — это вообще отдельная тема.

## Музейная история

— Раньше меня спрашивали: «Джош, ты работаешь на Panasonic, National

# 50% продаж

корпорации по-прежнему приходится на Японию. На Европу, в том числе Россию — лишь 13%

или Matsushita?» И я был несколько смущен, — признается Йошихиро Мацукава.

Джош — это его псевдоним для иностранцев. А поскольку общаться с ними Мацукаве приходится часто, в визитке рядом с настоящим именем в скобках так и написано — Josh. Еще там написано, что отдел, возглавляемый Мацукавой, входит в состав дивизиона корпоративных коммуникаций корпорации Matsushita Electric Industrial. Визитка уже устарела. Равно как и вывеска National на магазине техники, который мы проезжаем по пути в музей Panasonic в Осаке.

Не будучи сотрудником музея, Мацукава тем не менее с удовольствием берет на себя роль экскурсовода. Мы останавливаемся у стендса, где под стеклом, как реликвия, хранится велосипедный фонарь образца 1927 года. Почтенный возраст не главное. Главное, объясняет Мацукава, фонарь — это первый продукт, выпущенный под брэндом National.

В те далекие времена основатель компании Matsushita Electric *Коносукэ Мацусяма* мечтал сделать свою продукцию по-настоящему народной. Ему и в голову не могло прийти, что слово National не подходит для торговой марки, поскольку относится к разряду общеупотребительных и зарегестрировать его нельзя. В середине 1950-х в компании придумали более подходящее слово — Panasonic. Правда, изначально под ним производилась только аудиотехника.

В 2003 году, когда Оцубо вытаскивал компанию из кризиса, он провел глобальный ребрэндинг: во всем мире марка Panasonic со слоганом Ideas for Life заменила National. Второй брэнд сохранился только в Японии. Однако с 1 октября 2008 года National окончательно стал такой же историей, как и музейный велосипедный фонарь, а сама Matsushita Electric была переименована в Panasonic Corporation.

— Теперь мы можем сказать, что работаем для Panasonic Corporation на единый брэнд Panasonic, — констатирует Мацука-

## В погоне за прибылью

динамика финансовых показателей Panasonic Corp.\*



**\$5,5 млрд**  
инвестировала **Panasonic** в 2008  
финансовом году в исследования  
и разработку новых продуктов

ва.— Таким образом мы увеличили свое корпоративное чувство единства.

По его словам, это третье преимущество ребрэндинга. Первые два: рекламные бюджеты, сфокусированные на продвижении одного брэнда, и брэнд более понятный для потребителей. Хотя смена названий обойдется в \$300 млн.

## Одн<sup>и</sup> или два

Во дворе музея памятник покойному Ко-  
носукэ Мацусита с протянутой для руко-  
пожатия рукой. Я залумываюсь, не оби-

делся ли он, что его имя исчезло из названия корпорации. Еще мне интересно, что будет с маркой Sanyo, учитывая стремление Panasonic оставить только один глобальный брэнд.

— Мы уважаем брэнд Sanyo, который известен во всем мире более 60 лет с момента своего создания. Его будущее будет поводом для дискуссии между двумя компаниями,— уклончиво отвечают в Panasonic.

Поводом для дискуссии остается и то, каким образом будет происходить интеграция.

рация корпораций. Хотя я не удивлюсь, если японцы уже все решили между собой, просто не хотят говорить об этом раньше времени.

В музее Panasonic хранятся две капсулы с посланием потомкам. Они были заложены еще при жизни Коносукэ Мацуситы в 1970-х годах. Говорят, в них лежат обычные предметы обихода вроде зубной щетки и расчески, но что именно, сейчас уже точно никто сказать не может. Первая будет вскрыта в 2100 году, а вторая — через 5000 лет. Японцы спешить не любят. ☕

classified

по вопросам размещения в рубрике **classified**

обращайтесь по телефону: (499) 943-9125, 943-9108

## УСЛУГИ

Антикризисная заправка картриджей (495)225-50-10,  
790-01-06 [www.xprint.ru](http://www.xprint.ru)

Антикризисный менеджмент [www.rimconsult.ru](http://www.rimconsult.ru) +7(495)589-0493



LAW  
FIRM  
LIMITED

[www.LawfirmLtd.com](http://www.LawfirmLtd.com)

## АНГЛИЯ: ИММИГРАЦИОННАЯ И ВИЗОВАЯ ПОДДЕРЖКА АНГЛИЙСКИЕ КОМПАНИИ

## БУХГАЛТЕРСКОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ АНГЛИЙСКИХ КОМПАНИЙ ОПЕРАЦИИ С НЕДВИЖИМОСТЬЮ



## С ВЫСОТЫ ОТКРЫВАЮТСЯ НОВЫЕ ГОРИЗОНТЫ

# ЛИНК и Открытый университет Великобритании открывают путь к вершинам управленческого мастерства

# MBA

Выберите ближайший к Вам учебный центр:  
www.ou-link.ru, marketing@ou-link.ru



# РУССКАЯ ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ

Курсы повышения квалификации для руководителей  
По окончании обучения выдается документ  
государственного образца

8 – 13 декабря	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ</li> <li>• ДИРЕКТОР ПО ДЕВЕЛОПМЕНТУ</li> <li>• ДИРЕКТОР ПО ПРАВОВЫМ ВОПРОСАМ</li> <li>• ДИРЕКТОР ПО БЕЗОПАСНОСТИ</li> </ul>
15 – 20 декабря	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ДИРЕКТОР ПО ПРОДАЖАМ</li> <li>• ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ</li> <li>• РР-ДИРЕКТОР</li> </ul>
22 – 27 декабря	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ИТ-ДИРЕКТОР</li> <li>• ДИРЕКТОР СЕТЕВОГО МАГАЗИНА</li> <li>• ДИРЕКТОР МАГАЗИНА</li> </ul>
16 – 20 декабря	<p>РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА</p> <p>СНИЖЕНИЕ ИЗДЕРЖЕК БЕЗ УЩЕРБА РАЗВИТИЮ БИЗНЕСА</p> <p>ОПТИМИЗАЦИЯ ЧИСЛЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА</p>

[www.uprav.ru](http://www.uprav.ru) 8 800 100 02 03 8 495 980 57 28

КОМПАНИЯ «ЗОЛОТОЙ ТЕРЕМ» **Марка Гусарова** вырвалась в лидеры бурно растущего сегмента снеков из морепродуктов. Но вера в бесконечные перспективы сущеной рыбки может сыграть с ней злую шутку.

## Рыбка в сетях

текст:  
**николай  
гришин**

«Первобытный» охотник бросал в рюкзак сущеную рыбку и шел добывать зверя. Рыбка для него была последней надеждой на выживание, неприкосновенным запасом, спасающим от смерти. Так что любовь к рыбке у нас заложена на генетическом уровне. Даже маленькие дети хотят еще и еще, не могут остановиться», — с серьезным видом рассказывает корпоративную легенду Марк Гусаров.

Так это или нет, но остановиться россияне действительно не могут — созданная с нуля в начале 2000-х категория снеков из сущеных морепродуктов бьет все рекорды. По данным Nielsen, в 2007-м сегмент прибавил 23%, тогда как рынок несладких снеков в целом вырос лишь на 11%, а чипсы и вовсе на 7%. В итоге на морепродукты пришлось 29,4%, а на чипсы — 34% от «пирога» в 41 млрд руб. В 2008 году морепродукты, по прогнозам, обойдут чипсы и сухарики и станут самым продаваемым снеком в России.

Любопытно, что сущеные морепродукты кроме России едят лишь в некоторых азиатских странах, и то не в таких количествах.

Марк Гусаров сумел оседлать тренд и обойти куда более опытных снековых игроков. На днях он плонул в лицо разгорающемуся кризису и запустил новое производство, удвоившее мощности «Золотого терема». Удвоить продажи будет сложнее — конкуренты предрекают снижение темпов роста категории.

### Китайская вобла

На запуск третьей производственно-логистической площадки «Золотого терема» в Ржеве (Тверская область) собрался весь местный бомонд. Дамы бальзаковского возраста со старательно нахрученными обесцвечеными локонами, круглоголые военные на служебных «Волгах» и, конечно, цвет местной администра-

ции — мэр Ржева **Александр Харченко** и губернатор Тверской области **Дмитрий Зеленин** со свитой из тройки местных телеканалов и многочисленной пресс-службой.

Еще бы — разрезание ленточки по нынешним кризисным временам событие неординарное. В добавок еще духовой оркестр, длинноногие барабанщицы и фуршет... В разгар банкета мэр начал вспоминать, как они вместе с Марком ездили в Германию: Гусаров — изучать перспективы местных рынков, а Харченко по своим муниципальным делам. Мэр пожалел, что там не продается сущеная рыбка — пива не с чем попить. Гусаров тут же пообещал ситуацию исправить, наводнив европейские магазины продукцией из Ржева. Раскрасневшийся бомонд радостно закивал и стал чокаться. Похоже, с административным ресурсом на родине у бизнесмена все в порядке.

К ржевскому триумфу Гусаров шел всю свою жизнь. Правда, для начала пришлось закрепиться в Москве. В 1992 году Марк с отличием закончил экономический факультет МГУ и сумел устроиться на должность финдиректора в компанию «Б-Форпурс» (дистрибутор Mitsubishi Electric). С тех пор из обоймы топ-менеджеров он не выпадал. Работал исполнительным директором в «Центрпродторге» (дистрибутор продуктов питания), гендиректором «Артей-софта» (системная интеграция), пока наконец не скопил начальный капитал и не решил в 2002 году заняться собственным бизнесом, учредив компанию «Золотой терем». «Все друзья-однокурсники пошли в финанссы, банки, аудит, но мне захотелось поработать именно в FMCG. Это куда интереснее», — говорит Марк Гусаров.

Правда, с выбором товара сразу определиться не удалось — бизнесмен пытался найти категорию, где, с одной стороны, не было сильных российских и западных конкурентов, а с другой — имелись бы перспективы роста. После нескольких месяцев поисков остановился на сущеной рыбе. «У российских потребителей страшная тяга к этому продукту», — уверен Гусаров. Но вот проблема, отыскать поставщиков в России не удалось — наладить производство, к примеру, воблы в промышленных масштабах нереально. Выход нашелся неординарный — Марк решил разместить заказы на фабриках Вьетнама и Китая, при этом организовав тех-

# 26%

нологию приготовления морской рыбы таким образом, чтобы потребитель узнал вкус знакомой воблы.

Категория сушеных снеков из морепродуктов тогда еще только зарождалась — в фаворе были чипсы (самый популярный снек в мире) и сухарики (отечественная разработка). Крупнейшим игроком в морепродуктах была владивостокская компания «Дальпико», продававшая сушеных кальмаров. «Золотой терем» же помимо кальмаров сразу начал реализовывать и упакованную рыбу — анчоусы, ставриду и рыбную соломку. «До нас в России никто этот инновационный продукт не продвигал», — уверяет Гусаров. Хотя в Корее и Китае сушеная рыба достаточно популярна.

В итоге «Золотой терем» сформировал самую обширную по тем временам ассортиментную матрицу и первым на рынке стал выпускать рыбу в нехарактерной для снеков большой упаковке (до 100 грамм). Это было на руку сетевым магазинам — большие пакеты сложнее украсть.

«Выстраивая систему дистрибуции, я использовал свой опыт работы в Coca-Cola, — вспоминает вице-президент „Золотого терема“ по коммерции **Петр Поманов**. — Конкуренты тогда работали бессистемно — продавали товар дистрибуторам по одной цене, тут же сливали на оптовые рынки дешевле и ломали партнерам весь бизнес. Мы же сразу четко определили, сколько будут зарабаты-

**рынка рыбных снеков** контролирует «Золотой берег», у ближайшего преследователя Beerka от «Сибирского берега» — 13%. За пять лет компания хочет нарастить долю до 50%



Марк Гусаров вознесся на внезапной любви россиян к сушеной рыбе

## досье

**Компания:** ГК «Золотой терем»

**Собственники:** бенефициар Марк Гусаров

**Активы:** три производственно-логистические площадки (сертифицированы по ISO 9001:2000) в Ржеве

**Бренды:** «Баренцев», «Пивзалив», «Улов 100 пудов»

**Выручка в 2007 году:** 1,2 млрд руб.

**Прибыль в 2007 году:** 442 млн руб.

**Доля на рынке:** 26% в сегменте рыбных снеков

## ноу-хай

**ГК «Золотой терем»:**

выпустила инновационный продукт — рыбные снеки; обзавелась собственным фасовочным производством; вложила в продвижение на ТВ средства больше, чем конкуренты; в 2008 году выйдет на европейский рынок.

# 20 тыс. тонн

продукции в год после запуска третьей базы сможет производить «Золотой терем»

вать все участники цепочки, и сбаланси-ровали рынок». «Мы предлагали дистри-буторам сказочные условия — некото-рые сейчас на „майбахах“ ездят», — согла-шается Гусаров.

Заслуги компании признают даже кон-куренты. «Качественный менеджмент и выстроенная по всей стране дистрибу-ция сразу выделили их на рынке — хоро-шие деньги попали в хорошие руки», — го-ворит директор по маркетингу торговой марки «Камча» **Всеволод Островлянский**.

## Ад парфюмера

Продажи стартовали успешно — уже в 2003 году новичок контролировал 14% рынка сушеных морепродуктов в денеж-ном выражении. Тогда же Марк Гусаров решил обзавестись первым собствен-ным фасовочным производством недале-ко от Москвы, в Ржеве. Предпринима-тель закупил в Германии современные линии, выпускающие до 140 пакетов в минуту.

В структуре ГК «Золотой терем» за вы-пуск продукции отвечает ЗАО «Галерея вкусов». Когда попадаешь на производст-во компании, первым делом возникает мысль переименовать его в «галерею за-пахов». Рыбный дух сбивает с ног прямо на пороге цеха — не помогает даже марле-

ваяя повязка. Запах разный — где-то каль-мара, где-то ставриды, но везде одинаково неприятный.

Запах запахом, но запуск в 2003 году собственного производства, да еще в ка-ких-то 220 км от Москвы добавил «Золо-тому терему» заметные преимущества. Теперь компания возила из Азии не рас-фасованную по пакетам рыбу, а заморожен-ную. В стандартном контейнере поме-щается 8 тонн расфасованной рыбы, или 18,5 тонн замороженного сырья, — эконо-мия в логистике достигала 10%.

Компания получила возможность опе-ративнее реагировать на изменения спро-са — переналадить собственные линии можно куда быстрее, нежели разместить новый заказ за рубежом. И главное — появ-вилась мощная залоговая база для привлече-ния банковских кредитов. «Все другие игро-ки отдали фасовку на аутсорсинг, так что им нечего предложить банкам, кроме запасов продукции», — уверяет Гусаров. Впрочем, это не совсем так. Как рассказал руководитель отдела по связям с общест-венностю компании «Сибирский берег» (марка Beerka) **Константин Лыкин**, ны-нешним летом его компания тоже обзаве-лась фасовочными линиями для морепро-дуктов в Павловском Посаде.

Спустя два года у «Золотого терема» открылась вторая площадка — вместе с пер-вой они стали производить 9,6 тыс. тонн снеков в год, а с запуском третьей мощ-ность достигла 20 тыс. тонн. Помимо про-дукции под собственными брендами ком-

пания выпускает private label для «Перек-рестка» и «Седьмого континента».

Производственное рвение легко объяс-нить. «Первая площадка окупилась букваль-но за пару месяцев, вторая — за полу-тора года», — рассказывает Марк Гусаров. Правда, запустив производство, бизне-смен столкнулся с извечной проблемой — хищени-ями. Но вскоре опутал производ-ство системой видеонаблюдения и ввел ком-пьютерную систему учета перемеще-ния грузов. «Ага, произведено было 16 паллет, а до склада доехали лишь 15 — сразу видно, на каком участке что пропа-ло», — с гордостью рассказывает Гусаров. — К тому же сейчас можно взять в любой па-латке коробку и проследить в системе весь ее путь до прилавка».

## Главный по рекламе

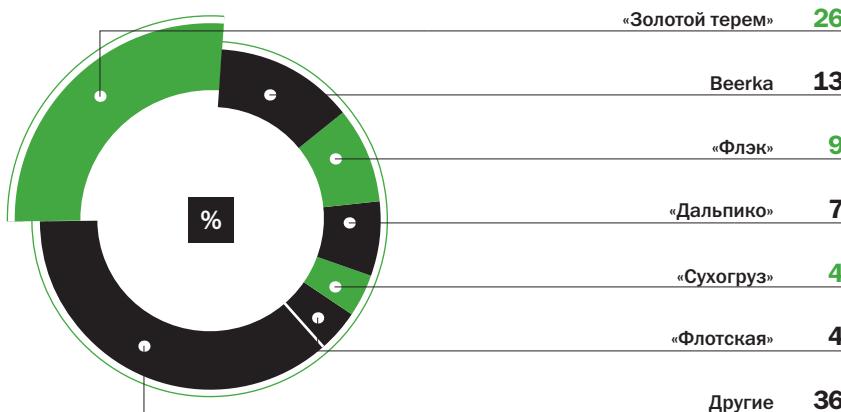
Став в России первооткрывателем суш-ной рыбы и обойдя по итогам 2004 года ос-новного конкурента «Дальпико» в объемах продаж, «Золотой терем» быстро столкнул-ся с армией последователей. Фасовать в Китае рыбку и экспортировать ее в Рос-сию принялось множество небольших компаний, но главное — морепродуктами занялась в 2004 году сколотившая состоя-ние на сухариках компания «Сибирский берег» с брэндом Beerka (сейчас морепро-дукты занимают 30% ее оборота). «Если то-вар востребован, почему бы его не прода-вать? — спрашивает руководитель направ-ления „Натуральные закуски“ „Сибирско-го берега“ **Галина Губина**. — Мы первыми системно занялись брэндингом на этом рынке, вложились в ТВ-рекламу».

И правда, «Золотой терем» выстроил грамотную систему дистрибуции, обза-вился собственными мощностями, но на рекламе экономил — название «Зо-лотой терем» на упаковке практически не читалось, а разные «Ставридки» и «Анчоу-сы» в похожих упаковках активно запу-скали конкуренты.

В 2005 году Гусаров решил провести реб-рэндинг — продвигать не название ком-пании «Золотой терем», а торговую марку «Баренцев» (тут же родился слоган — «Глав-ный по рыбке»). Чтобы не оставлять кон-курентам пространства для мимики, ком-пания заодно зарегистрировала все схожие названия («Нерестов» и пр.). «Си-бирский берег» к тому времени уже пол-года давал рекламу. «Золотой терем» ре-

## Крупная рыба

структура российского рынка рыбных снеков\*



\* по итогам 2007 года; доли марок в натуральном выражении  
Источник: ГК «Золотой терем»

# 140 пакетов

в минуту выпускает современная фасовочная линия «Золотого берега»

шил переплюнуть бюджеты конкурента. В 2006 году TNS Россия зафиксировала на телевидении 820 рекламных выходов Beerka и 1672 — «Баренцева». В прошлом году история повторилась — 1900 против 3701. «Ну, мы же главные по рыбке, а голос брэнда-лидера рынка должен звучать громче остальных», — объясняет Гусаров. По его словам, «Золотой терем» тратил на ТВ-рекламу около \$3 млн в год и еще столько же на продвижение в местах продаж.

Такая политика принесла свои плоды. По собственным расчетам компании, в 2007 году она заняла 26% рынка в натуральном выражении, тогда как у ближайшего преследователя Beerka — 13%, брэнда «Флэк» — 9%, «Дальпико» — 7%, доли остальных игроков не превышают 5%. Оборот компании достиг 1,2 млрд руб. при прибыли 442 млн руб. Но Гусарову все мало — в ближайшие пять лет он собрался довести долю своей компании на рынке до 50%, оставив конкурентам крохи. Затея весьма рискованная.

## Европейский заплы

Ящик пива, гора сушеным рыбы и топ-менеджеры «Золотого терема» с повязками на глазах. Для поиска новых вкусов в компании используют собственное руководство и метод слепой дегустации. «В океане 20 тыс. видов рыбы — это же колоссаль-

ное поле для экспериментов», — рассуждает Гусаров. Он взял за правило каждый год выводить несколько десятков ассортиментных новинок — вроде осьминогов или креветок (в этом году обещает начать выпуск снеков из акулы).

«Баренцев» продается в среднем ценовом сегменте (600–800 руб. за килограмм). «Золотой терем» также попытался застолбить низкий ценовой сегмент с брэндом «Пивзалив» (ниже 600 руб.) и высокий с маркой «Улов 100 пудов» (от 800 руб.), пробовал фасовать в своих цехах сухарики, семечки, чипсы, жевательный мармелад и шоколад.

Правда, все попытки диверсификации не увенчались успехом — 95% выручки компании по-прежнему приносит «Баренцев». «Нам просто важно держать руку на пульсе в разных товарных группах», — уверяет Гусаров. «Рынок сухариков и чипсов уже жестко поделен, так что у компании на нем ничего не получилось», — есть свое объяснение у Галины Губиной.

В 2008 году Гусаров решил сосредоточиться на сушеных морепродуктах, сохранив лишь небольшое производство дешевых чипсов. По исследованию Nielsen, морепродукты — самая бурно растущая категория среди продуктов питания. В июле 2008 года группа разместила дебютный облигационный заем на 800 млн руб. под 16% годовых и на эти деньги завершила в ноябре строительство третьей базы. Теперь компания может избавиться от дорогостоящей аренды складов в Москве, переведя их в Ржев.

Выйдя на публичный рынок и агрессивно наращивая мощности в разгар кризиса, компания заложила бомбу под свой бизнес, считают конкуренты. Удвоить продажи будет непросто — мировой кризис грозит разрушить все планы. «Весной в Азии заметно подорожало сырье. В итоге морепродукты, которые и так были всегда дороже других снеков, начали уходить по цене в отрыв от чипсов и сухариков», — рассказывает Галина Губина. — Есть ощущение, что спрос снизится, так что мы развиваем свои мощности более осторожно, чем «Баренцев». По ее мнению, отбить занятые на публичном рынке деньги всего за год к моменту оферты практически нереально, а значит, придется опять прибегать к банковским кредитам, что в нынешнее время весьма и весьма рискованно.

К тому же голос брэнда-лидера на ТВ в этом году замолчал — TNS Россия с января по сентябрь не зафиксировала ни одного ролика, тогда как у Beerka — 1187 выходов. Похоже, в «Золотом тереме» сосредоточились на развитии производства, уверовав в продолжение взрывного роста рынка.

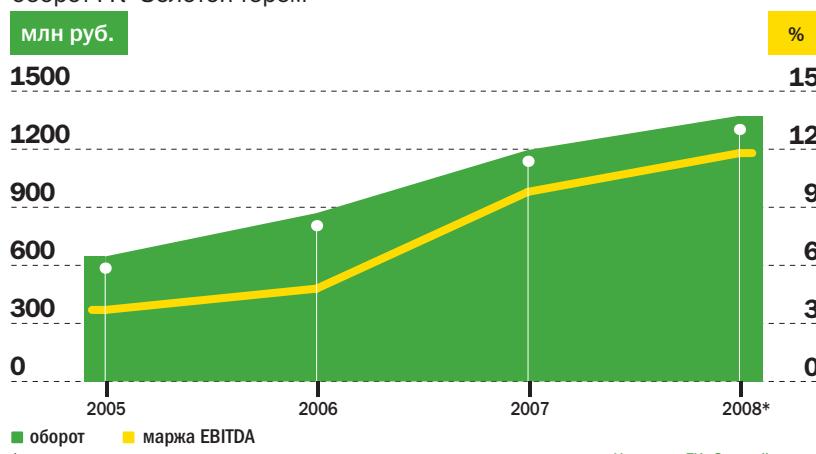
Более того, сейчас Марк Гусаров создает новую «дочку», которая займется покорением европейских рынков — тестовые продажи стартуют в Прибалтике уже в этом году (затем на очереди Восточная Европа и скандинавские страны). Понапалу в «Золотом тереме» рассчитывают на российских туристов, а затем и на местное население. По словам Петра Потапова, рыбные продукты потребляются в Европе в больших количествах, так что и снеки из морепродуктов могут взорвать рынок, как это произошло в начале 2000-х в России.

Более конкретные планы по европейскому рынку в «Золотом тереме» не раскрывают — боятся сглазить. Оно и понятно — рыбные снеки европейцам в диковинку, компании предстоит вновь создать категорию с нуля, а скептиков хватает. «Китайская рыбка, упакованная в России, вряд ли вызовет доверие в Европе», — считает Всеволод Островлянский.

Но Марку Гусарову осторожничать уже поздно — в производство он вложил \$18 млн. Похоже, бизнесмен свято верит в то, что рыбка исполнит все его желания и спасет от рыночных напастей. 

## Крутой засол «Баренцева»

оборот ГК «Золотой терем»



КРУПНЕЙШЕМУ ПОСТАВЩИКУ ПРЕЗЕНТАЦИОННОГО ОБОРУДОВАНИЯ ДЛЯ ГОССТРУКТУР POLYMEDIA ФИНАНСОВЫЙ КРИЗИС ПОКАЗАЛСЯ УДОБНЫМ МОМЕНТОМ ДЛЯ ШТУРМА КОРПОРАТИВНОГО РЫНКА. ОДНАКО ВМЕСТО ШТУРМА ПОКА ПОЛУЧАЕТСЯ ОСАДА.

## Хранители экранов

текст:  
павел  
куликов

**Светлана Култыгина**, ведущий менеджер отдела по работе с корпоративными заказчиками компании Polymedia, и несколько ее коллег спускаются на лифте в подвал здания «Башкирэнерго» в Уфе для проверки оборудования.

— Если мы там щелкнем рубильником, то все электричество вырубится в Башкирии,— смеется один из менеджеров.

— Если мы там щелкнем, то нас самих пощелкают,— шутит другой менеджер.

В подвале сотрудники Polymedia проверяют работу металлических шкафов с аккумуляторными батареями. Это источники бесперебойного питания диспетчерского пункта «Башкирэнерго», из которого ведется управление всеми энергетическими сетями республики. В случае, если в самом «Башкирэнерго» начнутся перебои с электричеством, батареи будут обеспечивать пункт энергией на протяжении трех часов. Даже если здание «Башкирэнерго» вдруг затопит, батареи не должны выйти из строя: они находятся на бетонных подиумах. «А на полу дренажные отверстия, как в бане»,— показывает Култыгина.

Вообще-то Polymedia занимается средствами визуального отображения информации, и конечный результат работы ее сотрудников находится в диспетчерском зале. Это огромная видеостена, состоящая из 32 «проекционных кубов» с разрешением 1400 x 1050 пикселей каждый. На ней схематично, в мельчайших деталях отображаются все электрические сети Башкирии. На этом гигантском видеомониторе можно смотреть любые изображения. Теперь, шутят топ-менеджеры «Башкирэнерго», им впору продавать билеты в диспетчерскую на просмотр кубка УЕФА. Что же касается шкафов с аккумуляторами и множества других приспособлений, которые также устанавливали инженеры Polymedia, то они лишь обеспечивают бесперебойную работу видеостены. Однако при установке видеомонитора им при-

шлось изменять всю систему аварийного обеспечения энергией «Башкирэнерго».

Инженеры и менеджеры из Polymedia полгода провели в Уфе, работая в диспетчерской «Башкирэнерго». Руководство компании вообще сложно застать в московском офисе. Polymedia — один из лидеров рынка визуального оборудования. На нем играют несколько десятков компаний, из которых крупнейшие — Polymedia, «Делайт 2000» и «РТА-инжиниринг».

Polymedia продает оборудование зарубежных марок, например проекционные экраны Projecta и Spectra, проекторы Mitsubishi, плазменные экраны Panasonic, интерактивные доски Smart для школ и вузов. Другое направление бизнеса компании — системная интеграция. Помимо видеостен для энергетиков или нефтяников Polymedia проектирует и устанавливает, к примеру, командные центры для «оборонки».

«Башкирэнерго» — типичный для Polymedia проект. Госпредприятия и ведомства составляют 80% от общего числа ее клиентов. Эти организации гораздо менее чувствительны к кризисам, чем коммерческие, что делает бизнес компаний более устойчивым по сравнению с конкурентами, у которых среди клиентов, наоборот, преобладают коммерсанты.

Но сейчас Polymedia поставила перед собой другую задачу: провести локальные бои на территории конкурентов и повысить оборот за счет работы с частными

### опровержение

«В журнале «Секрет фирмы» №36 (268) от 15.09.2008 в статье «Дети подземелья» были размещены сведения о том, что СК при Прокуратуре РФ возбудил против News Outdoor уголовное дело по подозрению в мошенничестве. На самом деле было возбуждено дело в отношении первого заместителя председателя комитета рекламы правительства Москвы Александра Менчука по факту недополучения бюджетом Москвы денежных средств при выполнении нормативных актов города Москвы, в том числе Распоряжения Мэра Москвы №32-РМ «О рекламной поддержке предприятий-товаропроизводителей химического комплекса».



фирмами. Для корпоративных клиентов понадобилось создать собственный бренд и заняться производством. Финансовый кризис, считают в Polymedia — самый подходящий момент, чтобы осуществить новую стратегию. Многим потенциальным заказчикам будет уже не по карману оборудование мировых брендов.

## Государственная служба

«Самый страшный кошмар,— считает директор по стратегическому развитию Polymedia **Борис Переверзев**,— это полет на космическом корабле, который сделан из запчастей, закупленных в тендерах по самым низким ценам». Клиентам Polymedia из государственных компаний и ведомств, возможно, снятся те же сны, что и Переверзеву. Низкие цены хоть и считаются важным аргументом для победы в государственном тендере, но, на удивление, не основным. Это в работе с бизнес-сектором действуют исключительно рыночные механизмы, а госзаказчики оценивают множество других факторов.

Например, соблюдение сроков. Когда Polymedia оборудовала командный центр в одной из воинских частей, на границе на несколько недель задерживалась раstra-

мокка техники. Генеральный директор Polymedia **Елена Новикова** и директор по развитию бизнеса **Ольга Варанд** ежедневно рапортовали военным о продвижении дел, и тем не менее им пришлось заплатить неустойку, хотя задержка была не по их вине. Этого штрафа военным хватило на строительство на территории части часовни, которую Новикова и Варанд в шутку называют «храмом великомучениц Елены и Ольги».

Заказчики решительны в отношении санкций, но когда дело касается замены устаревших технологий новыми, а именно этим занимается Polymedia, они проявляют решимость далеко не всегда. Например, «Башкирэнерго», прежде чем вложить средства в инсталляцию видеостены, использовало так называемый мнемощит. Вместо гигантского монитора на стене висела мозаика из светящихся цифр и нарисованных линий. Они обозначали подстанции или же крупных потребителей электроэнергии, а также линии электропередачи между ними. Связь с обозначенными на схеме объектами осуществлялась при помощи телефона, а не компьютера, как сейчас. Такая система была технологически отсталой, не-

светодиодный экран в офисе «Газпрома» по своим характеристикам уступает лишь аналогичному устройству в Deutsche Telekom

## досье

### Компания:

Polymedia

### Виды деятельности:

продажа презентационного оборудования; системная интеграция; производство светодиодных дисплеев под маркой Polyled и программного обеспечения

### Дата основания:

17 августа 1998 года

### Оборот в 2007 году:

\$60 млн

### Оборот в 2008 году (прогноз):

\$80 млн

### Владельцы:

генеральный директор компании Елена Новикова, холдинг «ТБН группа компаний»

### Активы:

10 филиалов в городах-миллионниках

### Количество сотрудников:

260 человек

## ноу-хай

### Компания Polymedia:

- стала крупнейшим поставщиком презентационного оборудования для госструктур благодаря вложениям в PR;
- запускает на рынок новые малоизвестные продукты, чтобы первой отреагировать на возникновение массового спроса;
- налаживает производство недорогого оборудования под собственным брендом, надеясь привлечь корпоративных клиентов.

удобной в использовании, но все же справлялась со своими функциями.

Госзаказы на замену устаревшего оборудования достаются тому, кто, попросту говоря, лучше других научит заказчика пользоваться этим оборудованием так, чтобы оно приносило отдачу. Polymedia работает по трем направлениям: аренда оборудования, его продажа и системная интеграция, то есть установка. Но «колossalные человеческие и финансовые ресурсы» (какие именно, в компании не уточняют)

# 11200 x 4200 пикселей

такое суммарное разрешение имеет видеостена, установленная компанией Polymedia в диспетчерском пункте «Башкирэнерго»; стена состоит из 32 кубов, на ее монтаж и установку вспомогательного оборудования ушло семь месяцев

# 100 тыс.

интерактивных досок продал в III квартале 2008 года мировой лидер по производству этих устройств Smart

расходуются на PR. Каждый из продуктов Polymedia переносит из футуристической области в прикладную, обосновывая их необходимость с помощью, например, обучающих семинаров или конференций.

Как-то в компанию позвонил директор одной из региональных школ, куда в рамках государственной образовательной программы были поставлены интерактивные доски, закупленные у одного из конкурентов Polymedia. Интерактивные доски — это большие и плоские компьютерные мониторы, на которые можно выводить изображение с компьютера, а потом рисовать на нем с помощью специального маркера или просто пальцем. Учителя не умели поль- зо-

вать доски, докапываться до сути даже в тех вопросах, которые в настоящий момент не имеют прикладной ценности, играла Новиковой на руку и после того, как она решила уйти в бизнес и в 1998 году основала Polymedia. Еще когда Polymedia была обычным продавцом проекционного оборудования, Новикова увлеклась научным исследованием так называемых ситуационных центров.

Первый из них был создан в конце 1990-х годов в Кремле для бывшего президента России **Бориса Ельцина** группой специалистов при участии НИИ «Восход». В центре командного пункта — гигантский экран, где разворачиваются окна

США в Россию в начале 2000-х годов, когда интерактивные доски были экзотической игрушкой. Чтобы сделать их популярными, Polymedia устраивала «семинары по цифровым продуктам», куда приглашались учителя и преподаватели вузов, и пять лет спонсировала конкурс «Учитель года». Несмотря на это продажи интерактивных досок были незначительными.

В 2006 году с подачи Минобрнауки стартала государственная программа «Образование», в рамках которой некоторым тысячам школ выделили по 1 млн руб. на закупку современного оборудования или же они получили эту технику по итогам гостендевов и аукционов на поставки. Общие расходы в рамках госпрограммы только до конца 2006 года составили около 25 млрд руб. Тут-то в образовательных учреждениях и вспомнили про интерактивные доски: за два года реализации нацпроекта Polymedia оснастила ими 1,5 тыс. школ по всей стране.

Впрочем, не обошлось без везения. Через полгода после старта нацпроекта в Polymedia позвонил представитель Химкинского техникума космического энергомашиностроения с просьбой арендовать несколько этих устройств «для наведения лоска перед визитом Владимира Путина по случаю 1 сентября». В разговоре с президентом преподаватели обмолвились, что доски в аренде. Путин распорядился, чтобы Федеральное агентство по образованию выделило техникуму средства на их покупку. Этот эпизод, говорят в компании, подхлестнул продажи.

Что же касается корпоративных клиентов, то с ними у Polymedia опыта работы меньше, а надежды на везение было больше. Благодаря везению в начале 2000-х годов Polymedia получила одного из своих крупнейших частных клиентов на тот момент — Ericsson. Менеджеры по продажам допоздна обсуждали планы развития, а ближе к ночи им позвонили с просьбой о доставке нескольких лазерных указок. Звонок был из российского офиса Ericsson, чьи менеджеры тоже засиделись на работе, готовя презентацию. Когда они вспом-

«Самый страшный кошмар — это полет на космическом корабле, который сделан из запчастей, закупленных в тендерах по самым низким ценам»

ваться досками, и устройства два года пролежали нераспакованными. Новикова распорядилась устроить в школе мастер-класс.

Прямой выгоды Polymedia в этом нет, но пристаивающее оборудование, где бы оно ни приставало, наносит вред бизнесу. Если новые технологии не востребованы, у принимающих решения чиновников формируется мнение об их ненужности. Важность же каждого крупного проекта, наоборот, всячески подчеркивается и Polymedia, и заказчиками.

Презентация видеостены в «Башкирэнерго» была торжеством, на которое энергетики созвали представителей всех ведущих СМИ Башкортостана. «Только вас и ждали, располагайтесь», — приветствовали они опоздавших на полчаса телевизионников.

## Моральная подготовка

Прежде чем заняться импортом и продажей проекционного оборудования, Елена Новикова работала в Научно-исследовательском физико-химическом институте им. Л. Я. Карпова и собиралась строить карьеру исключительно в сфере науки. При-

с информацией от разных госслужб. На основе этой информации — текстов, графиков, фотографий или видеозображений — президент принимал экономические, политические или военные решения. Смысл в том, чтобы информация доходила до первого лица государства без искажений, минуя посредников.

«Это оборудование быстро морально устаревает», — говорит Борис Перееверзев. Так рассудила и Новикова, когда в начале 2000-х годов организовала и провела первую конференцию по теме ситуационных центров, которые после этого стали регулярно проводиться совместно с Российской академией государственной службы. В 2006 году, когда уже при **Владимире Путине** командный центр понадобилось обновить, Polymedia выиграла тендер.

Работая с госклиентами, нужно загодя готовить почву для развития бизнес-направлений. Так получилось у Polymedia и с интерактивными досками: на них сейчас приходится около 50% оборота компании, который в прошлом году достиг \$60 млн. Елена Новикова была одним из первых бизнесменов, кто привез их из

# 20–30%

составляет в среднем ежегодный рост оборо́та Polymedia, такими же темпами растет и рынок оборудования для презентаций

нили, что им понадобятся указки, никто из конкурентов Polymedia уже не отвечал на звонки. В итоге компания заключила с Polymedia крупный контракт на поставку презентационного оборудования. Сотрудничество с Ericsson привлекло другие крупные компании — SAP, IBM, Oracle, «Соник дуо», L’Oreal, «Никомед», которые теперь тоже покупают или берут в аренду оборудование у Polymedia.

## Светодиодное будущее

Независимых оценок расстановки сил на рынке визуального оборудования нет. По мнению генерального директора компании «Делайт 2000» **Михаила Петрова**, в сегменте системной интеграции есть два лидера: его компания и Polymedia, третье место занимает «РТА-инжиниринг». Кроме них крупными проектами занимается также компания «Оптима», в основном в сфере электроэнергетики. Остальные игроки, уверен Петров, сильно отстают от ведущей тройки и вряд ли потянут проекты уровня «Башкирэнерго».

В системной интеграции Polymedia лидирует, но ее слабое место — продажа «кобробок», то есть экранов, проекторов и других не требующих профессиональной установки продуктов. «Я разговари-

ваю с вендорами, чтобы понять, на каком месте нахожусь,— рассказывает топ-менеджер одной из компаний — участников рынка.— Никто из них не называет Polymedia серьезным конкурентом». Лидером компания является только в продажах интерактивных досок.

«Мы не розничный интернет-магазин по продаже бытовой техники, а прежде всего системный интегратор»,— парирует Елена Новикова. Новые продукты, которые на днях запустила на рынок Polymedia, в большинстве случаев тоже потребуют профессиональной установки. Это ПО для управления информацией в сетях мониторов Digital Sinage C-Nario и светодиодные экраны под собственным брендом Polyled, произведенные в китайском городе Шензен, расположенном в свободной экономической зоне.

Полезность этих экранов специально доказывать не надо. Высокая яркость делает светодиоды, пожалуй, лучшей из имеющихся технологий для показа крупных изображений в условиях городского освещения. Поэтому, считают в Polymedia, владельцы, например, крупных торговых и офисных центров со временем перейдут с плазменных и ЖК-экранов на светодиодные табло.

Впрочем, примеров уже установленных коммерсантами конструкций в Polymedia могут привести немнога. Пока покупателями светодиодных экранов в основном выступают все те же госструктуры. Polymedia установила светодиодный экран в холле московского офиса «Газпрома». По своему разрешению экран уступает лишь подобному устройству в офисе Deutsche Telekom в Германии. Другой масштабный проект — установка двух светодиодных экранов в Битцевском конноспортивном комплексе. Покупателей на такие устройства пока мало.

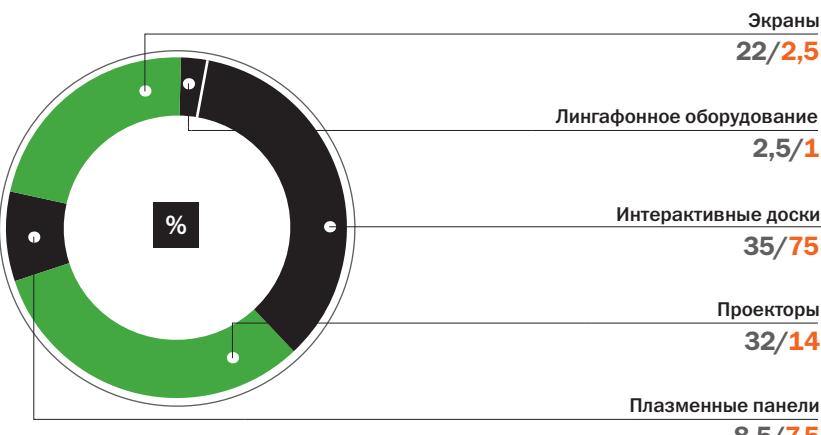
Экраны Polyled — не первая попытка производить светодиодные табло под российским брендом. Под своей маркой такие экраны делает в Китае компьютерный сборщик K-Systems. Он был одним из поставщиков устройств для проекта МЧС под названием «Оксион» — системы уличных экранов для оповещения жителей о чрезвычайных происшествиях.

По словам генерального директора K-Systems **Эдуарда Воронецкого**, его компания считается значимым игроком на этом рынке. Но при этом прибыль, которую приносит продажа и установка светодиодных экранов, сопоставима с той, что приносит торговля компьютерными мышками. «Рынок крошечный,— говорит Воронецкий.— Революция произойдет, когда эти экраны будет рентабельно устанавливать вместо стандартных рекламных щитов 3 x 6 метров». Для этого, по его словам, их стоимость должна опуститься до \$20 тыс. Пока она колеблется от \$200 тыс. до \$1 млн, а Polymedia может сделать их дешевле всего на 10–30%.

По словам Воронецкого, с такими ценами бума продаж Polymedia не дождется. Компания и на этот раз вместо борьбы пошла по пути, испытанному на госзаказчиках: запустила на рынок невостребованный пока продукт, рассчитывая первой отреагировать на появление массового спроса. Только вместо государственных инициатив, которые раньше выступали катализатором продаж, теперь в Polymedia ждут снижения стоимости производства. **СФ**

## Бей в доску

структура продаж компании Polymedia по товарным группам



■ доля продаж в натуральном выражении ■ доля в валовой прибыли  
Источник: Polymedia



«ЕВРОДОН» НЕ СУМЕЛ ПОДСАДИТЬ РОССИЯН НА ИНДЮШАТИНУ, НО ПОКА ГОСУДАРСТВО ПОДДЕРЖИВАЕТ АГРАРИЕВ ДЕШЕВЫМИ КРЕДИТАМИ, У КОМПАНИИ ЕСТЬ ВРЕМЯ ЭТО СДЕЛАТЬ.

## Птичьи амбиции

**Глава компании** «Евродон» **Вадим Ванеев** радостно рассказывает, что Внешэкономбанк несмотря на кризис одобрил выдачу нового кредита. Причины радости понятны: «Евродон» изначально развивался на заемные средства, а часть процентов по кредитам ему субсидирует государство. Сейчас с деньгами туговато. И новый кредит, который поступит на счета компании в течение месяца, — событие радостное. Ванеев оптимистично перечисляет новые проекты, на которые уйдут деньги. Все, казалось бы, хорошо. Если бы не одно «но»: все это слово в слово я слышал год назад.

Компания стала для меня единственным предприятием пищевой промышленности, где я не побрезгал попробовать продукцию прямо в производственном цехе. Кто хоть раз бывал на мясоперерабатывающих заводах, меня поймет. Обычно после их посещения появляется желание навсегда стать вегетарианцем. На «Евродоне» же продукты из индейки ел я, ел главный технолог завода и наш фотограф. Компания производила всего 11,2 тыс. тонн индюшатины в год, в глубокую переработку уходило всего 12%, а остальное сырье «Евродон» продавал на сторону. Небольшое, почти семейное производство.

Однако планы у Ванеева были наполеоновские. К концу 2008 года он обещал увеличить объемы с 11,2 до 30 тыс. тонн в год.

А к 2009-му — и вовсе до 90 тыс. Кроме того, была обещана масштабная рекламная кампания.

Моя статья о «Евродоне» годичной давности актуальности не потеряла. Объемы производства у компании те же — 11,2 тыс. тонн. Амбициозные планы тоже сохранились, но сроки их реализации передвинулись в будущее. Ванеев по-прежнему мечтает создать собственное родительское стадо (сейчас яйца индюков возят из Канады), построить предприятие по производству стройматериалов для возведения

птичников и запустить еще одну ферму в Саратове.

За год из всех этих проектов со стартовой точки («есть бизнес-план») сдвинулся только один: началось возведение цехов завода стройматериалов. Все остальное, как и раньше, существует только в голове самого Ванеева. А про масштабную рекламную кампанию он вообще больше старается не говорить. Да и о планах создания родительского стада рассказывает с заметным скепсисом: «Это же проект с окупаемостью десять лет. Денег еще нет, но мы обещаем их найти».

Нового кредита Внешэкономбанка (его сумму предприниматель не назвал, чтобы не сглазить) на все явно не хватит. А сказать с абсолютной точностью, будут ли новые дешевые кредиты, сейчас смог бы разве что Ноstrадамус. Так что тратить деньги придется максимально расчетливо. В прошлом году Ванеев говорил, что для выхода на окупаемость необходимо производить 30 тыс. тонн мяса в год, то есть повысить объемы производства почти втрое. Тут уж действительно не до рекламы и родительских стад.

Но Ванеев не унывает. «Кризис кризисом, а есть три раза в день люди все равно будут», — повторяет он как мантру. Индюшатина, конечно, дороже курятины, но дешевле говядины и свинины. Если кризис будет долгим, то уже неплохое конкурентное преимущество. Если же беды закончатся быстро, то Ванеев сможет и дальше строить глобальные планы. **сф**



«Вы приезжайте через год-другой, посмотрите, как все изменится. Мы такой мясоперерабатывающий завод построим — всему завидно будет»

«Пустить индюка» **сф №32/2007, стр.14-19**

1. **План (2006 год)** — выпускать 30 тыс. тонн индюшатины в год

2. **«Евродон» планирует рекламную кампанию марки «Индюшка»**

3. **Компания собирается завести собственное родительское стадо**

### Как «Евродон» шел путем индюка



# Скетч-карта — подписка за минуту!

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

Скетч-карта —  
это пластиковая карта, содержащая  
под специальным защитным  
слоем скетчный код активации.

Купите скетч-карту,  
соприте защитный слой,  
позвоните по телефонам:  
8 800 200 2556, (495) 721 2882  
или активируйте карту на сайте  
[www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru) — и Вы подписаны.  
Скетч-карты выпускаются сроком  
подписки на 1, 3 и 6 месяцев.

Приобрести скетч-карты Вы можете  
в редакции ИД «Коммерсантъ»:  
тел. (495) 721 2882 или 8 800 200 2556  
(звонок бесплатный для всех регионов  
РФ), [www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru) в курьерской  
службе доставки «Москартсервис»:  
тел. (495) 925 8893, [www.cardservice.ru](http://www.cardservice.ru)  
(только для жителей Москвы);  
в интернет-магазине «Звони.Ру»:  
тел. (812) 336 6099, [www.zvoni.ru](http://www.zvoni.ru)  
(только для жителей Санкт-Петербурга)  
или в агентстве подписки  
«Интер-Почта»: тел. (495) 500 0060,  
[www.interpochta.ru](http://www.interpochta.ru) (только для жителей  
Москвы).

**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.



подписка на 6 месяцев на журнал

**Коммерсантъ**

**Секрет фирмы**



служба подписки: 8 800 200 25 56

[www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru)

9 9 9 9 9

РОССИЙСКИЕ ИЗДАТЕЛИ КАЗУАЛЬНЫХ ИГР НАКОНЕЦ НАУЧИЛИСЬ РАСКРУЧИВАТЬ ПОЛЬЗОВАТЕЛЯ НА ДЕНЬГИ. НО ТЕПЕРЬ РИСКУЮТ ПРОИГРАТЬ ВЕСЬ РЫНОК.

# Доигрались

текст:  
**Юлия  
Семеркина**

«Не стоит волноваться, если ваш английский далек от совершенства. Ведите себя естественно, и вы засветитесь от энтузиазма — и заведете друзей по всему миру», — взыывает к русскоязычным участникам конференции Casual Connect Kiev **Джессика Тамз**, основатель и управляющий директор Casual Games Association, объединяющей разработчиков и издателей казуальных, или незамысловатых, игр типа тетриса или «шариков», играть в которые можно на интернет-порталах.

В лобби отеля «Русь» в Киеве, где проходит конференция, много людно и шумно. Поговорить о судьбах казуального мира приехали несколько сотен человек со всего света. Посетители, непременно с ноутбуками, оживленно показывают друг другу презентации. Похоже, друзья по всему миру у российских издателей уже есть. А ведь еще несколько лет назад сложно было представить россиян полноправной частью мировой казуальной «тусовки» — своего локального рынка у нас попросту не было.

Первые платные казуальные игры появились в Рунете в 2004 году. Но серьезно дело пошло лишь в 2006-м, когда один из издателей Nevosoft первым начал принимать платежи за игры через SMS (до этого оплатить доступ к игре можно было только с помощью кредитной карты или виртуальных денег — не слишком популярными в России способами). Так, в объеме продаж компании Alawar, которая выступает и как издатель, и как дистрибутор, доля SMS-платежей, по подсчетам **Александра Лысковского**, генерального директора Alawar Entertainment, достигает 96%.

По предварительным оценкам, в этом году объем рынка составит \$23 млн. Мало, конечно, но впечатляет динамика: за последние два года, по оценкам iKS-Consulting, рынок казуальных игр вырос в 11 раз.

## Голливуд каждый день

«Уволенные из-за кризиса американцы на выходное пособие поехали на пляж. В России предпочитают играть в недорогие казуальные игры», — радуется Лысковский.

Еще бы не радоваться — финансовый кризис, по наблюдению разработчиков и издателей казуальных игр, повлиял на российскую отрасль благотворно. «Осенью этого года количество скачиваний выросло на 30–40% вместо обычного 20-процентного осеннего всплеска. Чем больше нагнетается обстановка вне, тем сильнее соблазн уйти вовнутрь, включить режим улитки», — отмечает **Илья Венков**, генеральный директор портала Mogrh.ru. Участники рынка сравнивают свое положение с Голливудом, который переживал расцвет во времена Великой депрессии.

Однако радость игроков казуального рынка может оказаться скоротечной. На то есть несколько причин.

Прежде всего, рост доходов «казуалов» напрямую связан с ростом аудитории. «Уровень проникновения ШПД (широкополосный доступ — СФ) в Москве с начала года вырос на 4% и превысил планку 50% домохозяйств», — отмечает **Сергей Полонников**, старший аналитик AC&M Consulting.



В начале года участники рынка хором прогнозировали: Россия стоит на пороге взрывообразного роста интернет-аудитории. Правда, рост этот должны были обеспечить провайдеры, прокладывающие широкополосную связь в регионы. Учитывая нынешнюю ситуацию с финансированием региональной экспансии, взрыв придется отложить.

## Откуда деньги

Вторая сложность связана с правилами игры в казуальный бизнес. Хотя у казуальных игр простой сценарий, но вот система их распространения вполне может стать отличным сюжетом для какой-нибудь «бродилки». Прежде чем попасть на витрину (в геймерской индустрии это портал в интернете), игра проходит сложный многоэтапный путь.

Игрок первого уровня сложности здесь — это студия разработки игры. На создание одной казуальной игрушки команде из трех-пяти человек требуется от 6 до 12 месяцев и минимум \$50 тыс. Работать программисты могут как на свои средства, так и на деньги издателя — в этом случае права на игру изначально принадлежат последнему.

Загвоздка в том, что команды программистов делают вовсе не бизнес, а игру своей мечты. Магическими заклинаниями, обращающими игру в деньги, они не владеют. Зато ими владеет персонаж второго уровня — издатель. Он «прокачан» посырьезнее. «Издатель может полностью или частично финансировать разработку игры, советовать разработчику, как лучше сделать игру, помогать в тестировании, обеспечивать маркетинго-

вую поддержку и многое другое», — говорит **Павел Райкконен**, директор по маркетингу компании Nevosoft.

Розничная цена одной игры, по словам Ильи Венкова, примерно \$5. Однако львиная доля лавров, точнее, денег достается компаниям, которые вообще никак не участвуют в разработке или размещении игр, но проводят SMS-платежи — сотовым операторам (см. схему на стр. 38–39).

Кроме того, стоимость разработки каждой игрушки год от года растет. «По играм идет „гонка вооружений“. Если раньше

**\$280 млн**

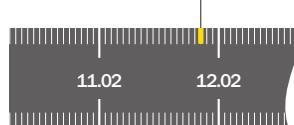
заплатят в 2008 году пользователи игр, распространяемых по сетям связи. Например, объем рынка платного ТВ за этот же период оценивается примерно в \$900 млн

нормально было сделать игру за \$20 тыс., сейчас средний бюджет \$60 тыс.», — говорит Александр Лыковский.

Чтобы зарабатывать больше и не выбрасывать деньги на ветер, издатели сокращают «пищевую цепочку» и инвестируют в покупку студий. Так, в октябре 2008 года в состав Alawar Entertainment вошли студии Friday's Games и Five-BN (за 51% акций каждой, по оценкам игроков, Alawar заплатил до \$1 млн).

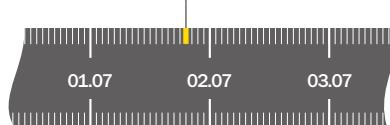
Еще один способ увеличить доход от игры — изменить модель продаж. «Сейчас

**2002, ноябрь**  
Появляются первые российские издатели казуальных игр. Эти компании работают преимущественно на западный рынок

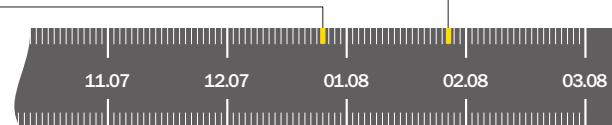


**6,5 раз**

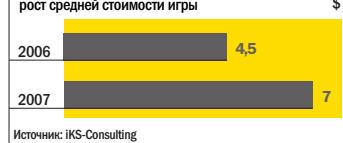
**2007, январь**  
Так вырос рынок после введения российскими издателями в январе 2006-го SMS-платежей за казуальные игры, выложенные в интернет. Его объем достиг \$850 тыс.



**2007, декабрь**  
Формируется крупнейший в России софтверный холдинг Astrum Online Entertainment; компания IT Territory занимается в нем разработкой казуальных игр



**2008, январь**  
Игровые возможности рост средней стоимости игры





## 8% рынка

занял, по предварительным оценкам iKS-Consulting, сегмент казуальных игр на российском игровом рынке

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

самая популярная схема продажи казуальной игры в Рунете — это try-and-buy, когда потребитель может поиграть в нее в течение 30 минут, а потом купить», — рассказывает Александр Лыковский.

Процент покупок по такой схеме совсем невысок. Конверсия (число пользователей, которые после бесплатного «пробника» длиною в несколько минут решают продолжить игру за деньги) составляет всего 1–2%. Сейчас в казуальные игры играют около 10 млн человек, из них только 100 тыс. покупают игру.

На западных же сайтах популярна система месячной подписки. В США, например, человек платит \$15 в месяц за безлимитный доступ к игровому сайту. «В России до сих пор такая модель не работала. Наши люди не любят планировать расходы», — отмечает **Алиса Чумаченко**, директор по рекламе и маркетингу Astrum Online Entertainment. Хотя при средней

стоимости игры \$5 платить \$15 за месячную подписку для игрока выгодно. Пока издатели такую услугу не предлагают.

«Для того чтобы запустить подписку, нужно внедрить систему, которая будет обрабатывать информацию по каждому зарегистрированному пользователю и распределять права доступа в зависимости от вида подписки. Пока такая схема только разрабатывается», — объясняет Александр Лыковский.

## Скрытая угроза

Еще один большой кусок казуального пирога откусывает портал. По оценкам iKS-Consulting, это около 25% стоимости игры. На долю издателя и разработчика остается всего по 11%. Порталы играют роль виртуальной розницы, где продается доступ к казуальным играм. «Сейчас больше всего денег и меньше всего проблем зарабатывает себе площадка, пото-

му что она владеет аудиторией», — говорит Алиса Чумаченко.

У издателей тоже есть свои сайты, например Neversoft.ru и Alawar.ru, но крупнейшими игровыми площадками, по данным iKS-Consulting, являются все же универсальные порталы — Mail.ru и Rambler.ru. «Партнерские площадки в совокупности приносят нам примерно 70% дохода», — признает Александр Лыковский из Alawar.

Более того, в стане порталов затаилась угроза для «казуалов». Заключается она в вышеописанной модели заработка, которой придерживается виртуальная розница. Ведь получается, что в игры от Mail.ru пользователь может играть бесплатно.

«Мы создали целую игровую платформу, которая позволяет быстро запускать собственные игры. Они работают на флэш-технологии, а их звуковое и музыкальное оформление создано профессиональными музыкантами», — говорит **Анна Артамонова**, вице-президент, директор по маркетингу и PR Mail.ru.

На сайте Mail.ru висят два вида игр — платные по системе try-and-buy от Alawar и бесплатные собственные. Конечно, бесплатные игры Mail.ru не совсем бесплатны. Просто компания внедрила более тонкий, чем банальная подписка или try-and-buy, способ монетизации игровой аудитории. Пользователь может играть бесплатно сколько угодно, но за деньги он получает дополнительные игровые бонусы, например более широкие возможности при выборе соперников.

Второй крупный игрок Rambler также не гнушается бесплатными флэш-играми.

**2008, май**  
Компании «Руссобит-М» и GFI объединяются, чтобы совместно развивать направление онлайн-игр, в том числе казуальных

**2008, октябрь**  
Alawar Entertainment объявляет о приобретении двух студий разработки казуальных игр, созданных на базе независимых компаний Friday's Games (Россия) и Five-BN (Украина)

**2008, ноябрь**  
Крупнейший в Индии разработчик казуальных игр Zaprak объявил, что планирует выйти на российский казуальный рынок, и начал искать партнера в России



03.08 04.08 05.08 06.08 07.08 08.08 09.08 10.08 11.08 12.08 01.09 02.09

# Казуальный портал как велосипед — не падает, пока едет. Не случайно слоган крупнейшего в мире американского портала Bigfishgames.com — «Новая игра каждый день»

«Для их разработки мы привлекаем как собственных программистов и дизайнеров, так и внешних разработчиков. В настоящий момент мы не занимаемся издательским бизнесом, однако рассматриваем это направление как перспективное, и такие планы имеются», — отмечает **Артем Чуканов**, руководитель проекта «Рамблер-игры».

Если порталы надумают идти в казуальный бизнес серьезно, это, по мнению Алисы Чумаченко, может сильно ударить по нынешним издателям. «У Mail.ru есть готовая аудитория, чтобы зарабатывать, им ничего специально не нужно делать. Им нужно только больше нового и хорошего контента. Крупный портал также имеет больше возможностей для смены бизнес-модели. Например, они завтра могут сделать все скачиваемые игры у себя на портале бесплатными и заработать на рекламе в два раза больше», — считает Чумаченко.

Правда, с рекламой на игровых страницах у порталов не очень. Они, конечно, пытаются держаться бодрячком. «Реклама на „Игры@mail.ru“ продается хорошо, причем проект интересен рекламодателям не только игрового рынка, но и других отраслей. Сейчас на страницах сайта можно увидеть баннеры Lufthansa», — отмечает Анна Артамонова. Однако она признает, что основной источник доходов игрового подразделения — вышеупомянутые платежи за дополнительные игровые возможности.

При таких сомнительных успехах в привлечении рекламодателей порталы вряд ли в ближайшие годы откажутся от денежного ручейка, текущего от пользователей, а значит, бесплатное вторжение порталов на территорию Nevosoft и Alawar издателям казуальных игр не грозит. «Порталы, такие как Mail.ru, Rambler.ru и MSN.ru, — это лишь площадки, на которых продаются игры», — рассуждает Лыковский. Чтобы обеспечить бесперебойное поступление хитов, порталу необходимо либо сдержать огромный штат разра-

ботчиков и рисковать в случае неудачи игры, либо работать со сторонними издателями. Поэтому ситуация, что порталы откажутся от услуг издателей и агрегаторов (дистрибуторов. — **СФ**), маловероятна».

Зато на бизнес издателей казуальных игр заглядывают более тяжеловесные коллеги.

## «Ан с Востока лезет рать»

«Мы собираемся разрушить существующую модель распространения казуальных игр», — смело заявляет Алиса Чумаченко.

Сильная сторона казуальных игр — большое число игроков. Поиграть в тетрис, распутать головоломку или побить фермером-бизнесменом любит как домохозяйка, так и сотрудник офиса. Именно на это скопище аппетитного планктона разинула зубастую пасть большая рыба — Astrum.

Вообще-то Astrum из другого «пруда». Этот российский холдинг разрабатывает MMOG, «тяжелые» многопользовательские онлайн-игры (самая популярная игра от Astrum — «Легенда: наследие драконов»). Игроки тратят на такие развлечения гораздо больше времени и денег, чем любители «казуалок». По оценкам iKS-Consulting, в 2008 году пользователи MMOG принесут своим издателям \$162 млн — это в семь с лишним раз больше, чем «урожай» издателей казуальных игр. Выручка Astrum, по оценкам **СФ**, составит примерно \$50 млн.

«Казуальное направление нас интересует, потому что оно привлекает аудиторию. А легче всего ее получить, если раздавать игры бесплатно», — говорит Алиса Чумаченко.

С эдакой экономической базой угроза издателей «тяжелых» игр вроде бы звучит по-взрослому. «Допустим, весь казуальный рынок — \$10 млн (в 2007 году. — **СФ**), \$5 млн при этом сразу отходит оператору, еще половина — площадке. Остается \$2,5 млн — это те деньги, которые видят издатели казуальных игр. Половина из

них — \$1,25 млн — достается разработчикам. Мы можем заплатить эти деньги разработчикам и начать раздавать игры бесплатно», — грозится Чумаченко. Уже сейчас холдинг запустил пять игр собственной разработки бесплатно, а к марта собирается довести количество таких игр до 30.

Правда, и у Astrum с бесплатностью все относительно. Большинство игр, по информации **СФ**, все же предполагают заработок по «мягкой» модели а-ля Mail.ru. Astrum разрабатывает одну бесплатную игру, доходы от которой компания намерена получать, размещая рекламу «внутри». То есть рекламные ролики или брандзы будут показываться пользователю в процессе игры. Но рекламодатель пока не найден, что неудивительно. «Отечественные рекламодатели до сих пор не в полной мере оценили привлекательность казуальных игр как рекламных носителей, а сами казуальные игры пока не могут предложить рекламодателям аудиторию, равную, например, количеству посетителей „Яндекса“ или Mail.ru», — критикует такую модель Александр Лыковский.

Более того, 30 игр недостаточно, чтобы составить серьезную конкуренцию порталам вроде Mail.ru или Rambler.ru. Ведь казуальный портал как велосипед — не падает, пока едет. Не случайно слоган крупнейшего в мире американского портала Bigfishgames.com — «Новая игра каждый день». На Mail.ru ежемесячно появляются 20–30 новых игр (своих и партнерских). Чтобы «засечь» столь желанных для Astrum игроков-казуалов, издателю MMOG придется заниматься этим направлением всерьез. И тут у него возникнет та же дилемма, с которой столкнутся порталы Rambler.ru или Mail.ru, если решат поиграть в казуальный бизнес: ему либо самому надо будет стать издателем-казуалом, либо договариваться с уже существующими издателями вроде того же Alawar, что, конечно, значительно проще.

Похоже, казуальный рынок сам сработал по своей системе try-and-buy. Игроки-издатели вошли во вкус и только начали зарабатывать. Теперь им придется хорошенько поработать и потратиться, чтобы играть дальше — и не проиграть рынок. □

**2028 год.** Сегодня, пробегая по улице к экомобилю, наткнулась на удивительного «эльфа». Вот уж не думала, что в наше время чудаки-эльфы все еще умеют удивлять! Повстречавшийся мне прохожий был почти обычным: зеленые глаза, деревянный лук, гитара. Но одна маленькая деталь сразу бросалась в глаза: он был абсолютно лысым. Вы представляете себе лысого эльфа?!



Алиса  
Чумаченко,  
вице-президент  
по маркетингу  
и рекламе  
Astrum Online  
Entertainment

Я ВОТ ТОЖЕ не представляла... до этой встречи. Увидев такое чудо, я тут же позвонила подруге. Лия сразу же ответила на вызов моего Per-to-Peg гейм-коммуникатора, и мы немного посмеялись над чудным прохожим. Пока мы обменивались шутками-прибаутками, я успела оплатить с помощью гейм-коммуникатора кредит за квартиру и отправить несколько других платежей. Благо его интерфейс можно легко настроить «под себя» и использовать как мультигаджет для самых разных дел.

Вечером мы с друзьями решили как следует повеселиться и захватить замок в Вельтэндине. Пока я их ждала, успела прощать всю деловую почту.

Вот, например, пришло интересное письмо от аналитиков AOE Research Group, в котором они сообщают любопытные факты: по статистике, на конец 2027 года 69% населения Земли активно играли в онлайн-игры и более половины из них предпочтали совершать платежи, относящиеся к реальной жизни, общаться с родственниками, распоряжаться имуществом, покупать еду и вещи онлайн, не выходя из игры.

По данным интернет-опроса, проведенного теми же исследователями, виртуальные миры не просто популярны — они являются одним из символов нашего времени наряду с биоинженерией и нанотехнологиями. Жители Земли проводят в виртуальном пространстве больше времени, чем в реальности. Один из факторов, сделавших такое увлечение тотальным, — возможность бесплатно играть в любую игру на планете.

Также в отчете говорится, что китайский рынок незаконной продажи внутриигровой валюта увеличился втрое за последний год. «Сегодня каждый третий китаец зарабатывает себе на жизнь фармингом», — утверждают исследователи AOE Research Group.

Вот интересно, что с нами будет лет через двадцать... 

## конкуренция

### Они делили апельсин кто и сколько зарабатывает на любителях казуальных игр

**50%**

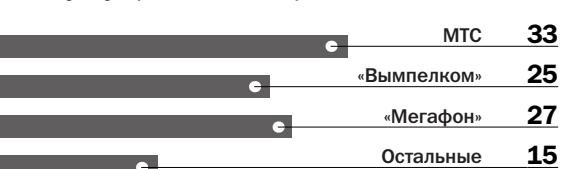
75 руб.

37,5 руб.

#### Оператор

Операторы сотовой связи являются проводниками платежей между игроками и разработчиками

#### Доли мобильных операторов в сегменте VAS-услуг (неголосовых)\*



\*данные за II квартал 2008 года  
Источник: AC&M Consulting

37,5 руб.

**150 руб.**

в среднем платит пользователь,  
приобретая казуальную игру

#### Кому идут эти деньги?

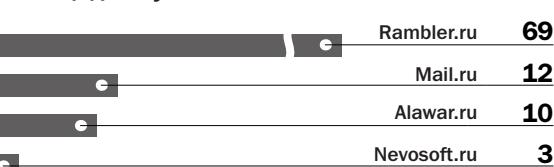
**25%**

37,5 руб.

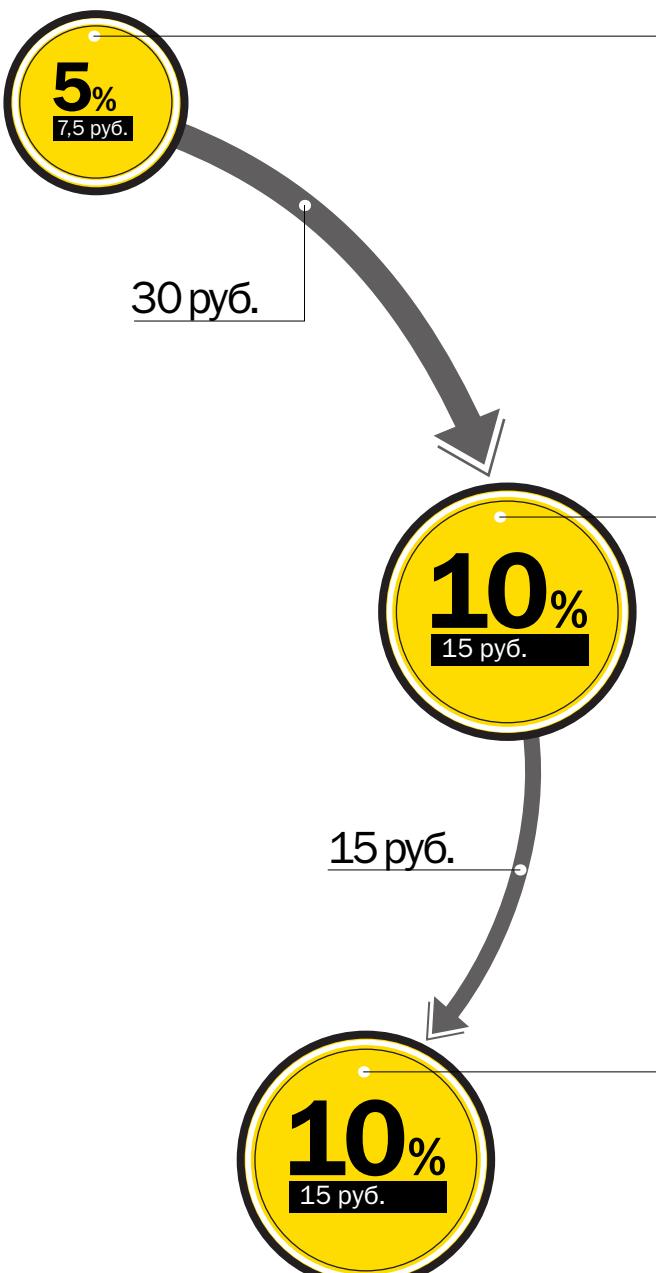
#### Интернет-портал

«Розница» казуальных игр – сайты, дающие доступ к игре

#### Крупнейшие игровые площадки Рунета\*



\*рейтинг на основе данных за сентябрь–ноябрь 2008 года  
Источник: www.alexa.com



### Покупатели

Аудитория казуальных игр – классический «офисный планктон» и домохозяйки. Ожидается, что в 2008 году они скачают в Рунете игр на \$23 млн



контрагент на рынке казуальных игр



10%  
15 руб.



потоки платежей

### Контент-провайдер

Обеспечивает техническое взаимодействие между издателем игр и операторами сотовой связи

#### Крупнейшие контент-провайдеры\*

%



\* доля рынка в ноябре 2008 года  
Источник: AC&M Consulting

### Издатель

Продюсирует игру, организует дистрибуцию, в большинстве случаев инвестирует деньги в разработку

#### Крупнейшие издатели российских казуальных игр\*

%



\* доля рынка в первом полугодии 2008 года  
\*\* IT Territory, Realore, Absolutist, GFI, «Цифровая фабрика»  
Источник: iKS-Consulting

### Разработчик

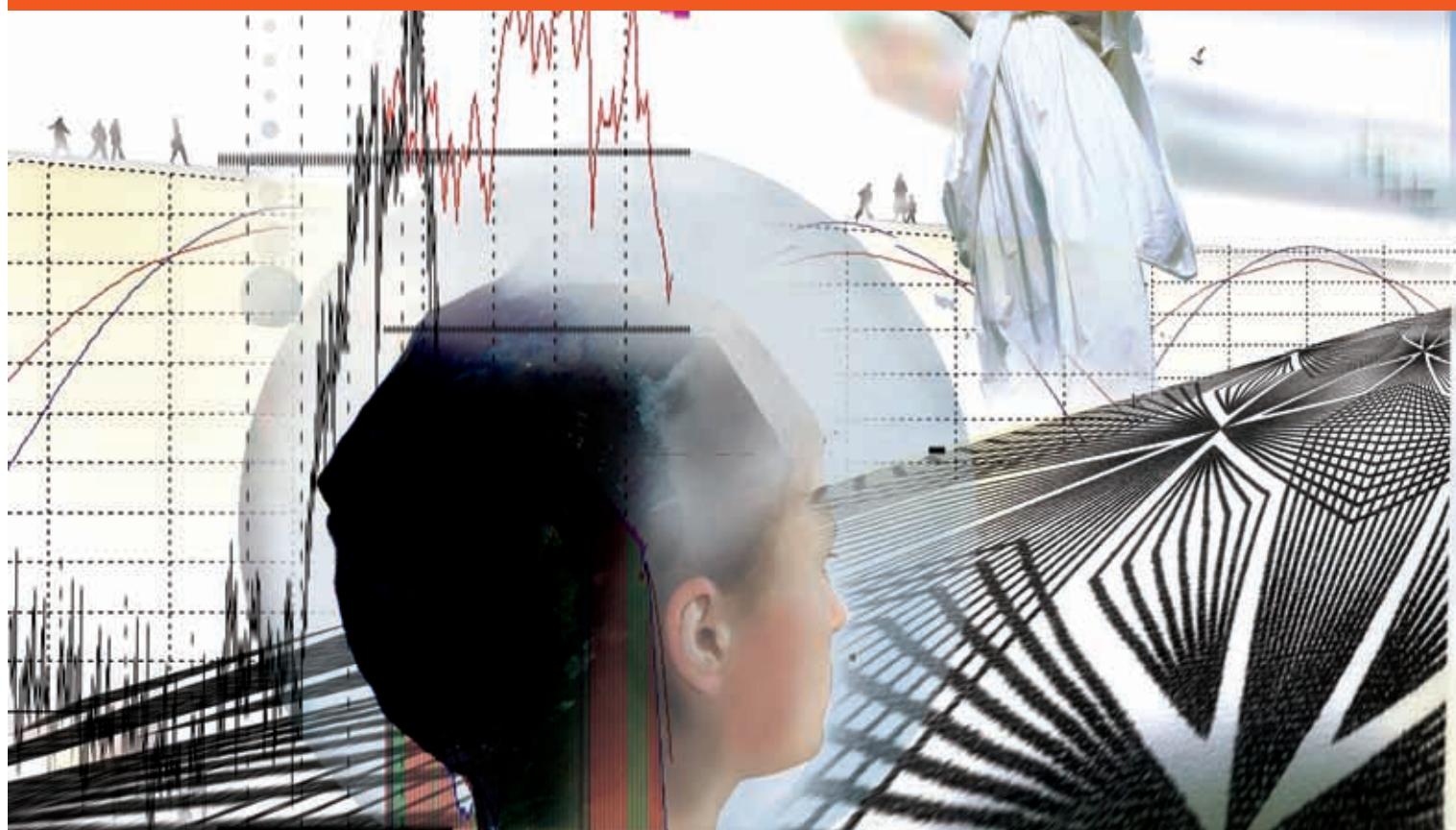
Команда программистов, непосредственно занимающаяся производством игры

#### Топ-10 игровых хитов\*

количество скачиваний



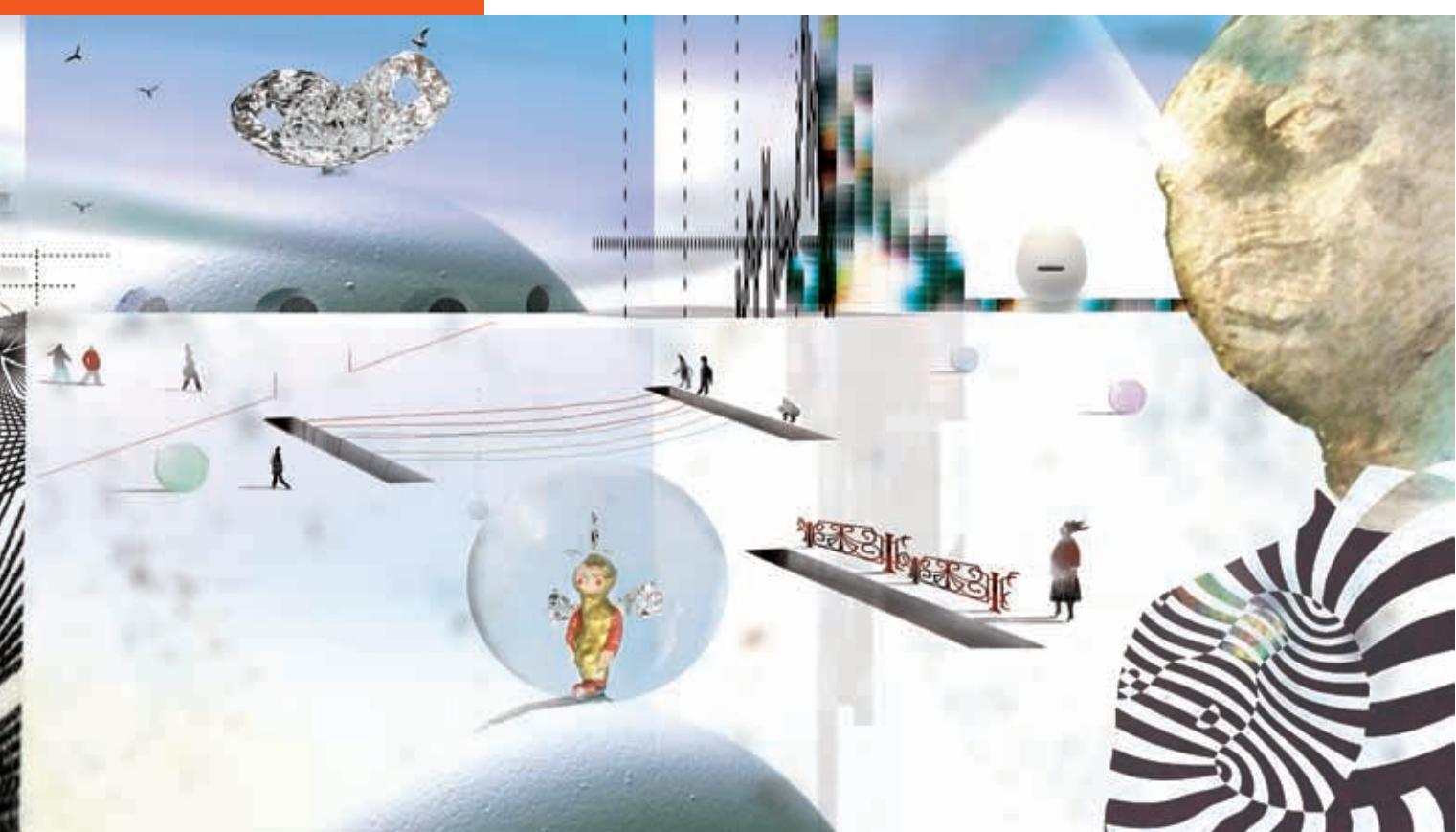
\*данные за ноябрь 2008 года  
Источник: www.morph.ru



# Net банков

Проведенный журналом *The Banker* опрос показывает: главным своим активом банкиры по-прежнему считают репутацию. Но у клиентов накопились вопросы к репутации банковской индустрии в целом. С одной стороны, немало хлопот клиентам доставляет консерватизм банковских сервисов. С другой, как только на экономику накатывает рецессия, банки становятся главными персонажами корпоративных некрологов. В результате на рынке развивается сектор альтернативных финансовых инструментов, ставящий своей целью «гуманизировать» денежный оборот.

текст:  
**дмитрий черников**  
илюстрация:  
**ирина дешалыт**



ЛЯ КАЖДОГО бизнеса проверка социальными медиа — это проверка на вшивость. Что сделали банкиры из Национального банка Австралии? Завели блог, в котором спросили клиентов, что они хотят получить от банка. Неудача №1: банк и так это знает. Начали стирать критические комментарии. Неудача №2: наводнили блог подставными комментаторами, которых остальные блогеры быстро вычислили по IP-адресам офиса банка. Супернеудача. Покойся с миром, Myfuturebank.org, — написала 16 октября в своем блоге медийный эксперт из Мельбурна **Черис Палмер**. В этот день под влиянием общественного возмущения Национальный банк Австралии (NAB) «убил» свой проект «Мой будущий банк», который затевался как эксперимент по восстановлению подорванного кризисом доверия к банковскому сообществу. Скандал с крупнейшим банком страны стал катализатором нешуточной общественной дискуссии. Злые блогерские языки теперь именуют NAB «банком без будущего».

Раздражение клиентов бюрократичностью и консерватизмом банковской машины-рии подстегивается глобальным кризисом, усугубляющим все минусы современных банков. Банк как платежная система уже близок к смерти. Последним гвоздем в крышку банковского гроба скорее всего станут мобильные платформы, такие как Google Android и Apple iPhone SDK, которые превратят кредитные и дебетовые карточки в анахронизм вроде визиток. «Смутным временем» для оттеснения в будущем обычного банкинга готовы воспользоваться и нетрадиционные кредитные компании: они стремительно перераспределяют такой важнейший ресурс, как доверие, в свою пользу.

**Сам факт, что банк или ПИФ управляетя в соответствии с экологическими или нравственными ориентирами, способен вселить в клиента доверие**



**Владимир Солодухин,**  
управляющий директор  
ИК «Брокеркредитсервис»

## **C P2P не тури**

«Я понемногу играю на курсах металлов на бирже. Типа хобби. Хотел бы за \$25 тыс. расширить объемы. Дело верное. Кроме того, если не получится, верну из зарплаты — своей и жены», — пишет на сайте компании Prosper (Сан-Франциско) пользователь с ником **Aurora**, проживающий в Сиэтле. Далее он подробно описывает структуру семейных месячных трат — в доказательство рациональности натуры. Потенциальным кредиторам, которым обещаны 14% годовых, с фотографии добродушно улыбается полноватый очкарик средних лет, держащий на ладони двух волнистых попугаев.

## Основанный в 2006-м Prosper

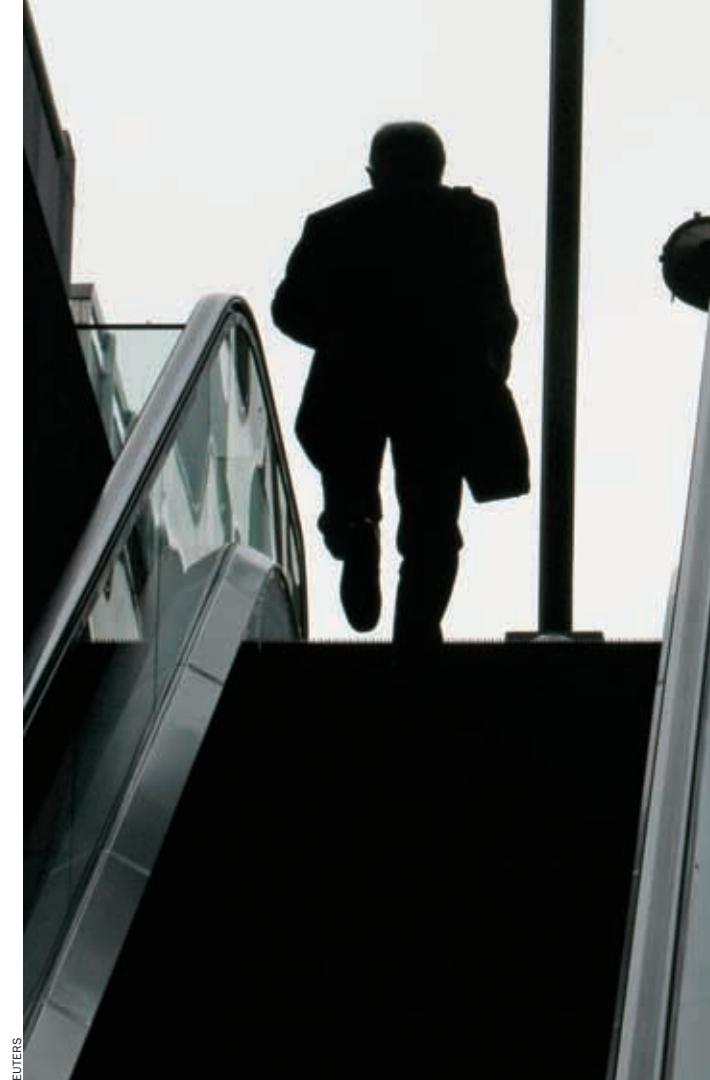
рос как на дрожжах, к середине 2008 года превратившись в площадку с 830 тыс. участников и выданным кредитным портфелем на \$178 млн

Рядом объявление, перекликающееся с предыдущим: «Деньги мне нужны для уплаты налогов за собственное небольшое дело. У меня были эти \$20 тыс., но я повел себя глупо — разместил их на бирже. Кто же знал, что наступит такое дурацкое время. Я был кредитором в Prosper два года — и никогда бы не подумал, что окажусь по ту сторону окопа. Зарабатываю \$105 тыс. в год, не считая бонусов. Жена приносит в дом еще \$80 тыс.». Это уже излагает свою ситуацию потенциальным кредиторам *Atl java programmer* из Атланты, готовый платить за трехлетний кредит 10,4% годовых. При всей разности целей оба соискателя собрали необходимую сумму в течение 10 суток.

Prosper — крупнейшая из финансовых P2P-сетей, названных так по аналогии с мультимедийными файлообменниками, пионером среди которых был Napster. Там пользователи напрямую скачивали друг у друга фильмы, музыку и программное обеспечение, приводя в бешенство правообладателей. Теперь настал черед беситься теряющим бизнес банкирам. «P2P-кредитование учит людей селф-менеджменту и ответственности, поскольку затратный банковский менеджмент исключен из цепочки взаимодействия», — говорит в интервью *сф* основатель и CEO Prosper **Крис Ларсен**, получивший MBA в Стэнфорде.

В P2P-банкинге одни члены сообщества выступают кредиторами, другие — заемщиками, объявляющими конкурс на самый низкий процент, по которому готовы взять кредит. Заимодавцы, в свою очередь, смотрят на кредитную историю клиента, его социальное положение. Наконец, роль в положительном решении может сыграть просто человеческая симпатия (вдруг сработают попугайчики). Для минимизации рисков кредитор не может перечислить все свои деньги на счет одного пользователя — они должны быть распределены минимум между 50 счетами. За свои услуги организаторы сети берут обычно 1–2% с каждого участника сделки, что все равно намного меньше того, что забирает банк за посредничество. В итоге, к примеру, в системе Prosper сумму \$5 тыс. на три года можно получить в среднем под 8,49% годовых, в то время как американский Citibank предлагает под 11,55%, а Wells Fargo — под 15,5%. Выгода в несколько процентов по сравнению с банковским вкладом получается и у кредитора; правда, и риски выше.

Если должник увиливает от расплаты, то за дело возьмутся обычные коллекторы, у которых, как известно, не всегда получается вернуть всю сумму. Но практика показывает, что сумма невозвратов по P2P-сетям колеблется от 0% до 6%, и это существенно ниже средних банковских показателей. Например, согласно данным сообщества Lending Club, с марта 2007-го по март 2008 года из 1577 кредиторов (\$14,4 млн), выданных пользователями другим участникам сети, просроченными оказались 0,64%. Впрочем, вашингтонский стартап Pertuity Direct, начинаящий работу в ноябре, намерен еще больше минимизировать риски, став P2P-сетью только для состоятель-



REUTERS

ных пользователей с превосходной кредитной историей.

Немудрено, что основанный в 2006-м Prosper рос как на дрожжах, к середине 2008 года превратившись в площадку с 830 тыс. участников и выданным кредитным портфелем на \$178 млн. Однако несколько недель тому назад по соглашению с властями Prosper приостановил прием заявок на кредиты. «Контролирующие органы хотят убедиться, что они действительно контролируют ситуацию, прежде чем мы станем по-настоящему большими», — говорит Крис Ларсен. По его мнению, хотя компания и раньше действовала официально и в рамках закона, успешное прохождение процедуры проверки только простилирует ускоренное развитие сервиса и рост доверия к нему. При этом Ларсен не скрывает: несмотря на то, что количество участников и общая сумма выданных кредитов по сравнению с прошлым годом выросли, средний размер полученного кредита уменьшился на 13% из-за нервозности в экономике. Однако Крис Ларсен не унывает: «Кризис — на самом деле реальная возможность для нас показать себя во



Достигнув пика развития, динозавры кредитования начинают проигрывать мелким финансовым организациям, самозарождающимся в интернете

шинства людей банки не создают ценного опыта, иметь дело с ними — просто необходимость. P2P-сообщества, напротив, обращаются к нашей индивидуальности. Находясь в них, мы чувствуем себя среди живых людей». Этот вывод подтверждают опросы, проведенные на сайте Prosper. 53% кредиторов признались, что мотив помочь другим людям компенсирует не всегда лучшие условия по контракту. P2P-кредитование устраниет иерархию, свойственную традиционным отношениям банка и клиента. Неслучайно внутри Prosper организуются комьюнити по интересам, члены которых предпочитают кредитовать друг друга. Например, так возникло сообщество энтузиастов продукции Apple — Mac Lenders. Там всегда готовы помочь новичку купить дорогущую новую модель «мака», лояльные члены тусовки могут взять кредит и на другие нужды. P2P-сообщество Lending Club вообще сначала возникло в соцсети Facebook как кредитная сеть, объединяющая ее членов.

Примерно тех же принципов, что Prosper и Zopa, придерживаются и остальные P2P-сети: Boober в Нидерландах и Италии, Community Lend в Канаде, La Tontine des Blogueurs во Франции, Smava und eLolly в Германии, FairRates в Дании и т. д. В прошлом году объем кредитов, полученных через них, составил \$262 млн. По прогнозу консалтинговой компании Gartner, социальное, или P2P-кредитование к 2010 году займет более 10% рынка личного кредитования.

всей красе. Мы не проблема для финансово-кредитной системы, а решение нескольких ее проблем, в частности периодического кризиса ликвидности».

## Радость кредитора

Идея бизнеса у [Джеймса Александера](#), основателя компании Zopa, британского аналога Prosper, родилась после прочтения маркетингового исследования 2004 года. Там утверждалось, что рынок финансовых услуг не учитывает появления слоя «свободных деятелей», или, в более известной терминологии социолога [Джона Пинка](#), «свободных агентов» — людей с нестандартной занятостью. В эту группу прежде всего включают разного рода консультантов и мелких предпринимателей. Их доход, как и деятельность, носит нерегулярный характер, при этом они вполне кредитоспособны. Такие клиенты не находят понимания у банков, потому как те ставят стабильность в жизни и доходах превыше всего. Между тем прослойка «свободных агентов» стремительно нарастает. По оценкам Александера, это 6 млн британцев (при 60 млн населения) и 30–40 млн американцев. Александр и сам один из таких «свободных деятелей» с четырехдневной рабочей неделей. Сегодня Zopa помимо Британии работает в Италии и Японии, а общее число членов сообщества перевалило за 200 тыс. человек.

Однако секрет успеха кредитных сетей не только в инерции банков. Исследовательская компания The Social Futures Observatory обнаружила, что многие интернет-пользователи обращаются за кредитом в P2P-сеть до или вместо обычных банков. Автор исследования профессор [Майкл Халм](#) заметил: «Для боль-

## Не халява, а халяль

«Это результат того, что мы не инвестируем в „токсичные“ ценные бумаги типа фьючерсов и облигаций», — так [Джон Вегулин](#), CEO Европейского инвестиционного исламского банка, прокомментировал 14-процентный рост доходов своей структуры по итогам первых трех кварталов 2008 года. А чистая прибыль Исламского банка Бахрейна (BIsB) в третьем квартале 2008-го выросла на 84% в сравнении с аналогичным периодом прошлого года. Настроение у исламского банковского сообщества бодрое. Эффективность своеобразных исламских банковских принципов в режиме онлайн демонстрирует текущий кризис. Замминистр финансов США [Роберт Киммит](#) заявил, что, разрабатывая

## Пока киты исламского банкинга

благодаря оригинальной схеме демонстрируют устойчивость к глобальному половодью неплатежей, первый и единственный в России халяльный ПИФ едва дышит

планы по модернизации финансового рынка, его ведомство пристально рассматривает опыт исламского банкинга. С похожими заявлениями выступили финансовые регуляторы Австралии и Японии. Исламская философия инвестирования исподволь проникает в глобальную экономику через арабский капитал. 18 ноября банковская группа Barclays объявила о продолжении переговоров с Qatar Holding LLC и компаниями, представляющими интересы шейха **Мансура бен Зайеда аль-Нахайяна**, которые согласились вложить в Barclays значительные средства.

Согласно духу Корана, мусульмане избегают инвестиций в «злочные сферы» экономики: табак, алкоголь, казино и т. д. Но главное — общий смысл разных инструментов, разработанных исламским банкингом, сводится не к тому, чтобы просто дать клиенту деньги и спокойно получать процент, но к необходимости вложить средства в актив, предложенный клиентом, будь то машина, дом или бизнес. Банк при этом становится партнером клиента и часто учитывает в своей политике его социальность (если секулярные банки часто отказывают беднякам, то исламские идут на льготные условия партнерства). Затем клиент постепенно выкупает у банка имущество, добавляя заранее оговоренную сумму — доход банка. При этом существенно меняются акценты банковской деятельности: банк делит риски с клиентом, одновременно накапливая базу активов, а не базу выданных кредитов. Тот же «хаяльный» (то есть дозволенный) принцип работает и на фондовом рынке, где исламскими банками покупаются не долги и обязательства, а акции, иначе говоря, «живая» собственность.

### Радость заемщика

В своем исследовании исламского банкинга «Ислам и Маммона» (2004) профессор экономики Университета Дюка **Тимур Курган** приходит к неожиданным выводам. По его мнению, причины стабильной, без резких обвалов, динамики роста мусульманского банковского сектора кроются не столько в области «объективных экономических законов», сколько в особенностях психологии клиента, действии принципа нетворкинга. В случае с исламским банком клиент рассматривает кредитное учреждение не как вымогателя, а как партнера, которого нельзя подвести. Поэтому банк и его клиенты выступают в качестве единого сообщества совладельцев активов, чувствующих взаимную ответственность и поэтому готовых вместе переживать трудные времена.

Пока киты исламского банкинга благодаря оригинальной схеме демонстрируют устойчивость к глобальному половодью неплатежей, первый и единственный в России халяльный ПИФ едва дышит: за последние полгода стоимость пая снизилась на 60%. В начале 2008 года УК «Брокеркредитсервис» зарегистрировала «БКС — фонд „Хаяль“», инвестиительность которого предполагалось вести в соответствии с нормами Корана. Кури-

ровать «идеологические» основания стали религиозные эксперты из некоммерческой организации «Зам-Зам +». Управляющий директор «Брокеркредитсервиса» **Владимир Солодухин** отмечает, что, с одной стороны, халяльный ПИФ виделся одним из каналов выхода на мусульманскую аудиторию, с другой — было интересно проверить, насколько успешно можно работать при условии религиозно-моральных ограничений.

«Идея завести исламский ПИФ принадлежала главе нашего казанского филиала. Сначала у меня были опасения, что сужение инструментов на нашем и так не слишком ликвидном рынке может негативно отразиться на прибылях ПИФа», — рассказывает Солодухин. Первый период жизни ПИФа оказался позитивным. Инвестируя в металлургию, энергетику, нефтяную и золотодобывающую отрасли, а также в акции компаний второго эшелона, в частности фармацевтику, управляющему мусульманскими активами удалось вывести ПИФ на топовые позиции в линейке собственных ПИФов. «Но затем мы разделили общую часть рынка. Не спасло даже то, что в активах было много бумаг „защитного“ свойства, то есть с пониженной доходностью, но стабильных, как предписывают исламские нормы», — рассуждает Владимир Солодухин. — Никто не ожидал краха такого масштаба. Хотя, отмечу, большинство инвестировавших в «токсичные» бумаги потеряли гораздо больше, ведь всякие облигации и фьючерсы обесценились в шесть-восемь раз, в то время как акции потеряли в цене десятки процентов».

Разочарования в халяльной стратегии Владимир тем не менее не испытывает и намерен продвигать ПИФ после «уступокительной» паузы: «Сегодня некоторые компании стоят меньше, чем у них на счету есть кэша. Делать выводы о преимуществе какой-либо инвестиционной философии на таком волатильном рынке невозможно». Солодухин считает, что исламские банки — часть растущего с начала 1970-х годов социально ответственного инвестиционного сообщества, включающего в себя банки, вкладывающие деньги только в экологически нейтральные проекты и не инвестирующие, например, в ВПК. Все вместе они могут сформировать будущую стабильность рынков. **СФ**

**Кризис** обострил вечную моральную проблему бизнеса. Как повысить эффективность компании и как ей выжить? Первый ответ — сократить «лишние рты». Но я чувствую, что даже за неэффективных сотрудников несу моральную ответственность, ведь когда-то взял их на работу. В нынешнее время шансы нормально устроиться стремятся у них к нулю. Сейчас это самый главный этический вопрос для бизнесменов.



**М**еня выручает понимание того, что некой абсолютной морали не существует. Возможно, через увольнение человек получает шанс по-иному реализовать себя в жизни, иначе выстроить свою судьбу.

У меня математический склад ума, и вуз я закончил технический. Люблю почитать книги о том, как мир устроен. В частности, всем рекомендую бестселлер знаменитого астрофизика **Стивена Хокинга** «Мир в ореховой скорлупке». Человек, сидя в инвалидном кресле, пытается устраниТЬ или, напротив, показать нестыковки в нашем понимании Вселенной. В своей книжке он обращает внимание на то, как мучился Эйнштейн, когда его теория относительности поставила под сомнение взгляд на мораль как на нечто универсальное и неизменное. Из-за этого Эйнштейн так и не смог принять до конца квантовую теорию, которая вносила в мир элемент случайности.

Бизнес — это все-таки обман по своей природе, потому что ты хочешь купить подешевле, а продать подороже. Эйнштейну с его верой в абсолютное добро пришлось бы туго. Мне в этом смысле проще. Я считаю, что универсальной правды нет — для каждого времени, для каждой ситуации она своя. Раньше судебные отношения между компаниями считались нормой. Сегодня с моральной точки зрения это неправильно, потому что если на вас подадут в суд, то встревоженный рынок в тысячу раз усилит эту негативную новость. Родилась иная мораль. И ее, пусть она и времененная, нужно придерживаться, чтобы погасить волны шторма в экономике. Ведь это только в нашем сознании шторм измеряется по девятибалльной шкале. Однако все относительно, поэтому буря может превысить любые воображаемые масштабы. Вот допустить такое было бы аморально. □



Коммерческому директору VE Group Илье Вигеру не терпится окунуть геймеров в бюджетное виртуальное зеркалье

VE GROUP ПРЕДЛАГАЕТ ЛЮБИТЕЛЯМ КОМПЬЮТЕРНЫХ ИГР ПЕРЕНЕСТИ В ВИРТУАЛЬНОЕ ПРОСТРАНСТВО ОКРУЖАЮЩИЕ ПРЕДМЕТЫ И СОБСТВЕННОЕ ТЕЛО.

## По ту сторону монитора

текст: **алексей гусаков**

«Название Ve Group означает virtual environment (виртуальная среда)», — поясняет **Илья Вигер**, коммерческий директор компании, основанной в 2003 году. В это же время Илья вместе с **Александром Нечаевым** начал разработку системы оптического трекинга i4ga (читается как «айфога»). Трекинг — это система трансляции данных о движении в соответствии с положением человека в пространстве. Датчики, метки или специальные приборы в реальном времени переносят на экран траекторию движения тела пользователя. Таким образом, трекинг предоставляет возможность создать абсолютно идентичного по локомоторным функциям двойника. «Всего насчитывают шесть видов трекинга», — говорит Илья, демонстрируя ролик, где вслед за облаченным в странный костюм мужчиной на большом экране движется его виртуальная копия. — Самый качественный из них — оптический».

Мы находимся на территории пивного завода, из окна видны огромные промышленные помещения, где когда-то варилось пиво. Некогда на месте офиса VE Group была солодовня, теперь здесь ноутбуки, огромный экран и 3D-монитор. На мониторе крутятся анимационные рекламные ролики. Иллюзия трехмерности необыкновенно реалистична. Наблюдая, как в камеру попадает футбольный мяч, легко почувствовать себя Марти Макфлэем в том эпизоде из фильма «Назад в будущее», где герой кричит, когда на него обрушивается трехмерная голограмма

ма акулы. «Сама по себе идея не нова, — признает Илья Вигер, — трекинг используют в различных тренажерах, комнатах виртуальной реальности». Основной недостаток большинства современных систем трекинга — их дороговизна. Стоимость такой системы начинается от нескольких десятков тысяч долларов. i4ga разрабатывалась как общий проект по соединению электроники и различных решений в области виртуальных сред. Как следствие, планировался выход на игровой рынок, поскольку у него самая большая емкость.

Прототип изделия состоит из камеры и оснащенного визуальными метками обода, который закрепляется на голове пользователя. В камеру встроен чип со специальной программой, позволяющей считывать метки. Программа воспринимает их так же, как человеческий глаз воспринимает в темноте любые фосфоресцирующие предметы. Новизна концепции VE Group в том, что предложено

использовать сразу несколько камер для мониторинга большего пространства; кроме того, можно использовать и большее количество меток для отслеживания движения предметов. Метки, фиксируемые камерами, являются своеобразными ниточками, дающими возможность пользователю управлять, как кукловоду, своей подвижной копией в «зеркалье» по ту сторону монитора. В перспективе туда можно будет перенести всю комнату, а при желании и целый дом. Интеграцией предметов в игровую среду, по словам Вигера, занимаются уже инженеры компаний—разработчиков игр. Их роль в организации пространства игры сравнима с ролью режиссера фильма.

**У НОВОГО поколения геймеров** будет повод задуматься, какая жизнь реальнее — по ту или по эту сторону монитора. И не наступит ли момент, когда человек с той стороны начнет дергать за ниточки?

Прямой конкурент VE Group — американская компания NaturalPoint. Ее разработка первоначально была применена в области медицины. Она предполагает фиксацию камеры на мониторе, что позволяет отслеживать движения головы пользователя. Игрок смотрит по сторонам, вверх и вниз, вместе с его движением изменяется угол обзора камеры. Издание NaturalPoint стоит около \$200. «В целом подобные системы трекинга хороши для медицинского применения», — считает Илья, — например, для отслеживания движения инструмента при операции или движений конечностей после перелома». Эта же технология востребована сейчас и в создании симуляторов для военных тренировок. Илья показывает ролик, где человек в трекинг-костюме загружает ракеты в специальные пазы. Точность процесса контролируется здесь же.

#### бизнес-план

**Потребность в инвестициях:**

от \$900 тыс.

**Срок окупаемости:**

3,5 года

**Планируемый доход:**

\$800 тыс. (на второй год)

На широкоформатном мониторе в виртуальной модели, полностью повторяющей окружающую обстановку, отображается каждое его действие. «С нашей технологией, — говорит Илья Вигер, — геймер может грузить ракеты в реальном времени у себя дома, при этом „ракетой“ служит любой предмет».

«Проект изначально был ориентирован на западный рынок», — рассказывает Илья. Сейчас игровая сторона проекта i4ga находится на стадии заморозки. Пока VE Group использует свою технологию для реализации отдельных заказов, например в медицине. На Западе, по сведениям Ильи, объем рынка таких устройств составляет несколько десятков тысяч из-

делий в год. Гироскопный трекинг широко применяется также и Nintendo в создании игр для приставок Wii. Здесь рынок в несколько раз больше — и оптический трекинг от VE Group мог бы конкурировать с менее эффективными устройствами на основе гироскопов. Но в России, по словам Ильи, инвестиционные компании сомнением смотрят на реализацию проектов, ориентированных на европейский рынок. «Это их право, — вздыхает Вигер. — В любом случае рано или поздно появятся домашние игровые системы на основе оптического трекинга».

Пока Илье Вигеру остается только увлеченно рассказывать о перспективах использования оптического трекинга в трехмерном интернете — о недалеком от нас времени, когда виртуальные аватары Second Life или World of Warcraft станут в точности повторять движения и мимику своих прототипов. По словам Ильи, всерьез размышлять о такой перспективе пока рано, хотя в США уже проводились подобные эксперименты. Так или иначе, у нового поколения геймеров будет повод задуматься, какая жизнь реальнее — по ту или по эту сторону монитора.

И не наступит ли однажды момент, когда человек с той стороны начнет дергать за ниточки? 

#### экспертное мнение

— **Трекинг**, как он описан в статье, — интересный, но сложнореализуемый процесс. Как показывает практика, все примочки типа виртуальных шлемов и стереоочков в игровой среде не прижились. Чтобы играть в такие игры, геймеру придется выложить сумму, сопоставимую со стоимостью хорошей видеокарты. Следующая проблема — создание интересного проекта. Геймер не тот человек, кто побежит покупать игру только из-за того, что в ней использована новая технология. Им куда более важен геймплей и сюжет, а любая технология — это всего лишь способ их реализации.

#### отказать



**Олег Дробостан,**  
руководитель отдела  
маркетинга компании  
«Новый диск»

— **Этот класс** разработок я хорошо знаю — мне недавно предлагали почти такую же от компании Ru-Cap. Проблема в том, что слежение за головой и ее положением не столь важно в гейминге. В частности, в шутерах круить головой особо не получится — потерпется контроль над игрой. Чтобы изменить ситуацию, надо переломить идеологию геймеров, а это невероятно трудно. Есть, конечно, рынок консолей — в частности, Nintendo. Но надо писать специальные игры «под девайс» и получать всяческие разрешения от производителей консолей. Одним словом, в целом я скептичен относительно перспектив этого проекта.

#### отказать



**Вадим Асадов,**  
генеральный директор  
ООО «НейрОК оптика»

# История интернета — это история точек входа. Сначала это были порталы и поисковики. Сегодня у интернет-пользователей появилась новая точка входа: аккаунты в социальных сетях.



**В этом и смысл.** Великое будущее социальных сетей заключается не в том, чтобы стать интерактивной записной книжкой с коллективным доступом или онлайн-версией кружков по интересам. Раньше навигация начиналась с ключевого слова в строке поиска. Теперь — с входа в «Одноклассники.ру» для прочтения новых сообщений. Дальше пользователь может начать путешествие. Только пока некуда. Но скоро сети поймут свою силу и достроят недостающую инфраструктуру.

Это уже сделал Facebook, став операционной системой для социального ПО. Российский проект «В контакте» создал свой API и предлагает энтузиастам писать на нем приложения. Выгоднее же всего здесь выглядит проект Mail.ru, который привлек в свою социальную сеть «Мой мир» более 20 млн человек и обвешал себя сервисами, как революционный матрос пулеметными лентами. Такие проекты, как «Мой мир», «Одноклассники.ру» и «В контакте», уже привязали к себе самые большие в Рунете аудитории, сделав для интернета примерно то, что фотокамеры в телефонах сделали для популяризации фотографии. Раньше поисковики открывали пользователям новые ресурсы, теперь социальные сети открывают непользователям интернет. Они — как гигантские банки с клеем, которым теперь осталось лишь прикрутить «возможности» и достроить модель, где сами они выступят «генераторами лояльности», а их сервисы — лавочками и магазинами, пунктами по ее монетизации. Удастся ли социальным сетям потеснить поисковики в сакральной роли «точки входа»? Скорее всего да. Но шанс этот будет, как всегда, только у первых. □

лучшее из блогов

## Тим О'Реили,

интернет-гuru

**В нынешней** ситуации у людей есть жесткая альтернатива: либо просто сидеть сложа руки, либо же выискивать способы изменить мир. История про рыцарей Круглого Стола — архетипический миф западной цивилизации. Идея этого мифа в том, что каждый из нас в стремлении сделать мир лучше должен не побояться в одиночку отправиться в дремучий лес, населенный кровожадными монстрами. Кризис покажет, есть ли среди нас достойные рыцари.

BLOG: **O'Reilly Radar**

<http://radar.oreilly.com>

## Джон О'Лири,

бизнес-консультант

**Единственный** способ оценить работу менеджера — простой подсчет числа лидеров, выросших в сфере влияния этого человека. Это будет количественный результат, его можно оценить. Если у менеджеров есть лидеры, которые «прорастают» как всходы то тут, то там, шансы, что хотя бы что-нибудь эти сотрудники сделают правильно, резко повышаются.

Blog: **Tom Peters!**

<http://www.tompeters.com>

## Гай Кавасаки,

бывший «евангелист» Apple

**Американские** медицинские вузы добавляют в учебную программу курс литературы. Такой подход призван снизить барьеры между доктором и пациентом, поскольку считается, что книги воспитывают человеколюбие. Вероятно, «литературный менеджмент» также мог бы сделать ваших сотрудников лучшими бизнесменами. Клиентам же нужна эмпатия.

Blog: **How to Change the World**

<http://blog.guykawasaki.com>

МОБИЛЬНАЯ ВИДЕОКАМЕРА RECON SCOUT МОЖЕТ ИСПОЛЬЗОВАТЬСЯ ДЛЯ ОХРАНЫ ДОМА, МОНИТОРИНГА В ТЮРЬМАХ И ДЛЯ НУЖД ВОЕННЫХ.

## Перекати-око

текст: **алексей гусаков**

**Камера Recon Scout** похожа на перекатывающуюся по полу гантелею. По бокам «гантели» торчат усики-антенны. Продукт американской фирмы ReconRobotics способен выполнять задачи, связанные с наблюдением за труднодоступными участками территории и их охраной. Мобильный разведчик уже активно берется на вооружение правоохранительными службами США и военными. «По всему миру используется около 250 камер», — говорит CEO ReconRobotics **Алан Бигналл**. Звук, издаваемый «гантелей», слабее человеческого шепота. Робот имеет настолько прочную конструкцию, что останется цел, даже если уронить его на бетон с высоты 9 метров. «Мы очень надеемся, что Recon Scout откроет нам рынок, на который мы и не рассчитывали, начиная работу над проектом». Желающие обзавестись персональным разведчиком могут готовить \$6 тыс. Модификация Recon Scout с инфракрасной камерой, способной видеть в темноте, стоит в полтора раза дороже. □

## Ветер в рукаве

Часто после стирки и сушки оказывается, что свитер еще влажный. А встреча через час, и хотелось бы надеть именно эту вещь, а не другую. Специально для таких форс-мажорных случаев Taylor Gifts предлагает сушилку для вещей, требующих деликатного ухода. Это большой фен с восемью расструбами и небольшой тент, на котором раскладывается вещь. Как утверждает производитель, прибор позволяет сократить срок сушки вчетверо. Фен работает от шести батареек типа С и стоит всего \$30 — вполне приемлемая плата за сэкономленное время. □



WWW.TAYLORGIFTS.COM



GADZINO.COM

## Защита для ушей

**Переходник Twisted Carbon** оценят те, кто привык сидеть за компьютером в наушниках. Когда пользователь встает, забыв о проводе, ведущем к ПК, то либо кабель рвется, либо ноутбук летит на пол. Щадящий вариант — неприятные ощущения в ушах. Twisted Carbon стоимостью около \$16 — это легко разъединяющийся переходник. При наложении провода штекер выскакивает из гнезда, спасая технику и уши ее владельца. □



WWW.RECONROBOTICS.COM



DEVICE.COM

## Ручная экзекуция

**Увидев** это приспособление, гость непременно начнет оглядываться по сторонам, пытаясь найти дверь секретной комнаты. Механический массажер для кисти выглядит как средневековое орудие пытки. Так что ничего удивительного, если кому-то покажется, что в вашем доме есть специальное помещение для экзекуций. На самом деле гаджет призван снимать мышечное напряжение и предотвращать кистевой туннельный синдром. Наиболее часто этот недуг встречается у пожилых женщин и людей, подолгу печатающих на компьютере и любящих «потискать» компьютерную мышь. Состоит массажер из двух зафиксированных роликов. Чтобы снять с кисти усталость, достаточно просунуть ее в прибор и вытащить. Стоит целебное «орудие пытки» \$50. □



FOOLISHGADGETS.COM



ГУРУ МЕНЕДЖМЕНТА **Ицхак Адизес** РАСКРЫЛ «СЕКРЕТУ ФИРМЫ»  
СЕКРЕТ КОРПОРАТИВНОГО БЕССМЕРТИЯ.

# «Мы еще не достигли пика, худшее впереди»



ЮРИЙ МАРТЬЯНОВ

**Трудно ли** придумать секрет бессмертия? На самом деле, проще простого. В сущности, что такое смерть? Это когда отдельные части целостного организма вдруг теряют с ним связь и начинают существовать сами по себе. Если мы сможем постоянно удерживать их вместе, то и целое не умрет. Другой дело, как осуществить это на практике. Израильский бизнес-консультант Ицхак Адизес утверждает, что он нашел способ обессмертить если не человека, то хотя бы компанию.

Он считает, что каждая организация представляет собой живой организм, который проходит в своем развитии несколько стадий — от рождения до смерти. Жизнь корпоративного организма зависит от четырех ролей менеджмента, или, словами Адизеса, «организационных витаминов». Чтобы поддерживать свое существование, компании требуются люди четырех типов: администраторы, производители, предприниматели и интеграторы. Для жизни компаний нужны все эти элементы сразу, если она теряет хотя бы один из них, то погибает. Однако смерти можно избежать. Дело в том, что, согласно Адизесу, среди четырех «витаминов» есть один волшебный, с помощью которого можно поддерживать баланс всех остальных.

## «Сейчас я понимаю, что экономисты ошибались»

**«СЕКРЕТ ФИРМЫ»:** Компании приходят в упадок и умирают из-за недостатка менеджерских «витаминов». Почему он возникает?

**ИЦХАК АДИЗЕС:** По двум причинам. Во-первых, мы не можем быть одинаково успешными во всех четырех ролях, потому что это противоречит закону сохранения энергии. Количество энергии ограничено, поэтому если развить до максимума одну менеджерскую роль, другие обязательно станут слабее. Во-вторых, ро-



«Тело движется, и людям кажется, что компания жива. Но на самом деле она — дерево, от которого остался только сухой ствол. В конце концов умирает и он»

ли эти конфликтуют между собой, потому что по-разному видят мир. Представьте, что четыре парня стоят в комнате перед окном: предприниматель глядит в него и видит лес с горами, потому что для него важна панорама; администратора интересуют детали, он смотрит на раму и замечает, что она грязная; привайдер думает о функциональности, например о том, как это окно моют; четвертый парень — интегратор — смотрит на то, чем занимаются первые трое.

**СФ:** Кто из четверых — главный могильщик компаний?

**ИА:** Я всегда утверждал, что организация начинает стареть, когда лишается предпринимательского духа. Сейчас я считаю иначе. Прежде чем уходит предпринимательство, у компании начинаются проблемы с интеграцией.

**СФ:** Почему вы так решили? Подсказала интуиция или провели исследование?

**ИА:** В основе моей концепции не научные эксперименты, а наблюдения за реальностью. Я начал работать над ней, когда учился на экономическом факультете. В то время экономисты очень много рассуждали о предпринимательстве. И я тоже поддался этому веянию. «О'кей, — сказал я. — Самый важный фактор, влияющий на рост и умирание компаний, — предпринимательство».

Сейчас я понимаю, что экономисты ошибались. Когда стареешь, начинаешь понимать важность интеграции. Как рождается компания? Парень идет жарким днем по улице. Он хочет мороженого, но не может найти, где его тут продают. И решает: «А почему бы мне не поставить здесь палатку с мороженым?» Думаете, это предпринимательство? Нет! Идея пришла к нему, когда он осознал, что мороженого хочет не только он, но и другие люди, что место проходное и что ему разрешат поставить здесь палатку. Получается, чтобы придумать идею бизнеса, ему пришлось интегрироваться в свое окружение.

Когда компания начинает стареть? Когда ее основатель теряет к ней интерес, иными словами, перестает быть интегрированным в свой бизнес. Старение начинается с потери интеграции, потом исчезает дух предпринимательства, потом — функция снабжения. До самого конца продолжает работать только административная функция, то есть форма компании. Тело движется, и людям кажется, что компания жива. Но на самом деле она — дерево, от которого остался только сухой ствол. В конце концов умирает и он.

## «Мужчин обуял ужас»

**СФ:** Кажется, что в последнее время процесс отмирания «социальных организмов» активизировался. В развитых

странах семьи рушатся чаще, чем создаются, распадаются веками существовавшие государства вроде Бельгии. Да и у компаний дела обстоят не лучше. Что вообще происходит в мире?

**ИА:** Все дело в изменениях. Любое изменение вызывает дезинтеграцию. В этом мире все состоит из систем. Системы в свою очередь состоят из подсистем, которые не могут реагировать на изменения с одинаковой скоростью. Между подсистемами возникают разрывы. Например, в России материальная подсистема, то есть экономика, меняется гораздо быстрее социальной. Поэтому у вас на улицах так много бомжей. Сейчас изменения в мире постоянно ускоряются, поэтому активизируются и центробежные силы — наша система ценностей не успевает за скоростью технических изменений. И я убежден, что мы еще не достигли пика, худшее еще впереди. Мы движемся к Армагеддону.

**СФ:** Грядет третья мировая?

**АИ:** Она уже идет. Речь не о глобальном вооруженном конфликте и не о «столкновении цивилизаций» Хантингтона (Сэмюэль Хантингтон, американский социолог и политолог, рассматривает международные отношения как конфликт цивилизаций. — **СФ**). Сейчас происходит перераспределение власти между половами. Мужчины становятся слабым полом. Тысячелетиями мы воевали и работали, а теперь устали — мы моем полы и готовим на кухне. Женщины же, наоборот, накопили энергию и повсюду берут власть в свои руки. Вы обратили внимание, что в большинстве случаев, когда происходит развод, женщина оставляет мужчину, а не наоборот? Сейчас даже в порнографии женщина всегда сверху. Просто посмотрите! Мужчин обуял ужас, они просто не могут приспособиться к этой ситуации. Мы решительно ничего не можем с этим поделать.

**СФ:** Если центробежные силы столь сильны, почему вы утверждаете, что компании можно спасти от смерти? Ваш предшественник, немецкий философ Освальд Шпенглер говорил, что смерть организмов культуры неизбежна.

**АИ:** Я не согласен с этим вердиктом. Смерть неизбежна только для тех, кто ничего не делает. Считаю, что умирают бизнесы, а не компании. Одна из моих фирм-клиентов выращивала коров. У нее их были десятки тысяч — тогда этим бизнесом было выгодно заниматься по причине хороших налоговых льгот. Потом правительство отменило льготы. Умерла ли компания? Нет, она занялась разработкой месторождений!

**СФ:** То есть секрет вечной молодости в том, чтобы адаптироваться к изменениям?

«Повторяю: конечная цель нашего существования — взаимодействие. Человек — существо социальное. Мы нужны друг другу и все тут. Даже собак и кошек мы заводим с единственной целью — быть нужными, удовлетворять потребность в общении... Все в этом мире существует для того, чтобы приносить пользу чему-то другому путем функционального взаимодействия. Если объект полезен лишь сам по себе, это рак, который состоит на службе у смерти».

Ишхак Адизес  
Идеальный  
руководитель  
М.: Альпина бизнес бакс,  
2007

## «Шаман сделал мне укол и сказал: „В течение часа ты будешь переживать смерть. Потом ты поймешь, что значит для тебя жизнь“»

**АИ:** Адаптация опасна для компании, потому что это постоянная игра в догонялки. Сначала с вами что-то случается, а через какое-то время вы к этим изменениям адаптируетесь. Но может случиться так, что отреагировать вы отреагировали, однако черезсчур поздно — сделать это стоило бы несколько лет назад. А может, вас уже поджидают другие беды — пока вы адаптировались, успело народиться что-то новое. То, что модель адаптации несостоятельна, демонстрирует мир дикой природы: каждый день вымирает какой-то вид животных. Происходит это оттого, что животные, реагируя на изменения, не могут за ними уткнуться.

**СФ:** Что же надо делать компании, чтобы избежать смерти?

**АИ:** Надо стать проактивным и постоянно менять структуру организации. Расскажу еврейский анекдот. Католический священник, мусульманский кади и еврейский раввин спорят о том, что делать, если всю землю вдруг накроет потоп. Католик говорит: «Я буду молиться Богу, чтобы он меня спас». «Я верю, что Аллах сделает что-то», — вторит ему кади. «Я научусь жить под водой», — говорит раввин. В этом весь секрет выживания еврейского народа. Евреи как тараканы — постоянно находясь в ситуации угрозы, они создали очень чувствительные антенны, с помощью которых улавливают проблемы раньше, чем кто-либо другой. Кто первым в СССР прыгнул в перестройку? Правильно, евреи! Тот же подход поможет и компании. Ей нужно постоянно следить за всем, что происходит вокруг, и регулярно менять свою структуру. Перестраивайте корпорацию каждые три года — и вы сможете прожить очень долго.

## «Те, кто ненавидит, выглядят старицами»

**СФ:** По вашим представлениям, человек тоже система. Ваша методология — ключ к личному бессмертию?

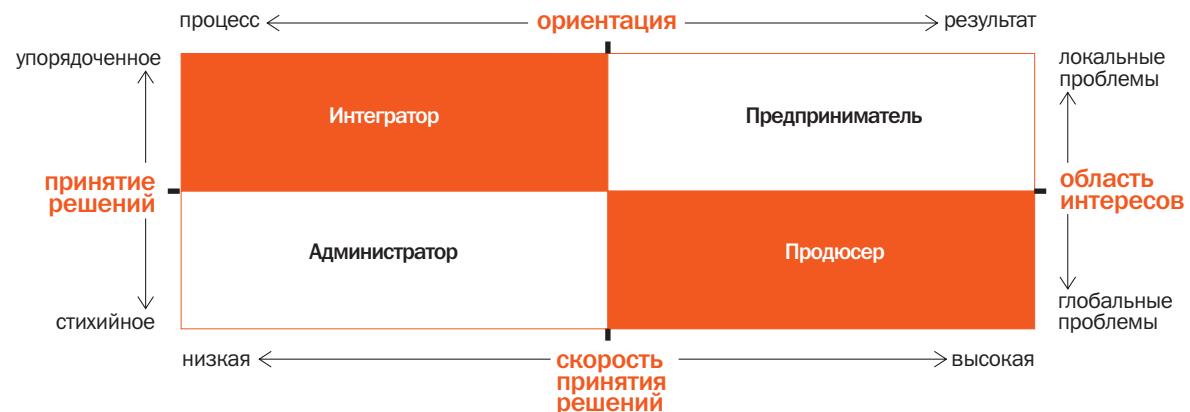
**АИ:** Вы знаете, что индийские йоги не знают своего возраста? Они умирают здоровыми — когда они чувствуют, что час пришел, просто засыпают и не просыпаются. Мне самому 72 года, но никто в это не верит. Я чувствую себя на 40.

**СФ:** В чем секрет молодости?

**АИ:** Поделюсь личным. Пару лет назад я встречался с шаманом одного из индейских племен. Он сказал мне: «Твоя проблема в том, что ты боишься умереть. Чтобы начать жить, ты должен получить опыт смерти». Это действительно было так. Ребенком я пережил холокост в нацистском лагере, и непосредственный детский страх смерти остался со мной на всю жизнь. Я решил встретиться со своими страхами лицом к лицу. Шаман сделал мне инъекцию и сказал: «В течение часа ты будешь переживать смерть. Потом ты поймешь, что значит для тебя жизнь». Меня словно заморозили — я полностью утратил чувствительность. В комнате помимо индейца находилась его женщина. Я понимал, каковы отношения между ними и как они относятся ко мне, но не мог в ответ даже глазом пошевелить. Выйдя из этого состояния, я понял, что мне ничего не нужно кроме любви. Ведь что такое любовь? Это интеграция. Когда вы любите свою работу, детей, машину или страну, вы чувствуете себя их частью. Поэтому чем больше в вас любви, тем дольше вы живете.

Ненависть — это, наоборот дезинтеграция, и те, кто ненавидят, выглядят старицами. Сделайте себе два списка. В один поместите вещи, которые вы любите, в другой — все, что ненавидите. Страйтесь удлинить первый список и сократить второй. Хотите жить долго — окружите себя любовью. **СФ**

## Окно стилей управления по Адизесу



Источник: И. Адизес. Идеальный руководитель. М., 2008

# идеи провокации

13'000 WOMEN RUN TO THE SHOWER



NIVEA  
Promoting the new shower gel NIVEA Lemongrass & Oil, which boosts self-esteem and motivation, to women who are active in sports.

RESULTS  
With 12'000 participants, the women's run in fulfillment of a top priority of the women's sporting event in Europe. During this race, we positioned ourselves with banner signs just before different curves in the route, so as to give the runners and spectators the impression that thousands of sportsmen were running for the new shower gel.



RESULTS  
A highly effective increase in plastic unit sales of Nivea Lemongrass & Oil shower gel from the target market in just one day. [www.nivea.com](http://www.nivea.com)

ADSOFTHEWORLD.COM



## Мозоль на подошву

**Канадская** компания Modern Shoe Hospital занимается починкой обуви уже 60 лет. Напомнить о себе клиентам никогда не вредно, и «шилебетный госпиталь» нашел для этого неординарный способ. Рекламное агентство Target разбросало на тротуарах перед приемными пунктами Modern Shoe Hospital «закамуфлированные» под асфальт кусочки пластиря, которые приклеивались к подошвам. Отдирая их, владелец туфель обнаруживал логотип компании и ее контакты, получая благодаря этому информацию, где он может отремонтировать обувь. □

**НИВЕА ИСПОЛЬЗОВАЛА В РЕКЛАМЕ ГЕЛЯ ДЛЯ ДУША  
13 ТЫС. УЧАСТИЦ КРУПНЕЙШЕГО В ЕВРОПЕ  
ЖЕНСКОГО ЗАБЕГА.**

## Бегом в душ

текст: **алексей гусаков**

**Что может быть** отраднее для производителя, чем видеть, как целевая аудитория наперегонки мчится к его продукту? Специалисты швейцарского подразделения маркетинговой компании Draftfcb устроили Nivea настоящий праздник, заставив несколько тысяч женщин преодолевать километры бегом ради нового геля для душа.

Гель Nivea Lemongrass & Oil предназначен для женщин, ведущих активный образ жизни. Расчет **Николя Вонтобеля** и **Флориана Биркнера**, креативных директоров цюрихского отделения Draftfcb был безошибочен: искать целевую аудиторию для рекламы нового продукта нужно на крупнейшем женском спортивном мероприятии Европы. В Women's Run, или Женском забеге, ежегодно участвуют тысячи женщин. Рекламщики поставили на поворотах трассы специальные указатели-билборды. На них был изображен новый гель от Nivea и стрелка, указывающая путь. С помощью плакатов событию придавался важный маркетинговый смысл: с одной стороны, зрители наблюдали спортивное соревнование; с другой стороны, непосвященным вполне могло показаться, что вся эта огромная толпа потных запыхавшихся женщин спешит в душ, где их ждет заветный флакончик Lemongrass & Oil.

Неизвестно, послужили ли плакаты для участниц забега дополнительным стимулом и удалось ли кому-нибудь благодаря необычным знакам улучшить свои спортивные достижения, однако Nivea смогла увеличить продажи нового геля, а также за один день существенно повысить лояльность к бренду со стороны огромного количества женщин, стремящихся всегда быть в форме. □



## Бодуний PR

**Образы** животных часто используют в рекламных целях. Сеть салонов итальянской плитки «Сквирел» для продвижения партии оригинального продукта — керамогранита с покрытием из телячей кожи — задействовала живых коров. Автором идеи было питерское РА «Пастернак». Животных выгнали в Петербурге на газон Ленинского проспекта, и они несколько часов мирно паслись. Интерес к зооекламе проявила милиция, автомобилисты и журналисты. По словам организаторов мероприятия, жители близлежащих домов и прохожие охотно фотографировались на фоне буренок. А в «Сквирел» сделанными во время акции снимками украсили витрины. □

ОТЕЧЕСТВЕННЫЕ КОМПАНИИ НЕ ТОЛЬКО ПРИВЫКЛИ К АСТРОНОМИЧЕСКИМ СТАВКАМ ПО КРЕДИТАМ, ОБЕСЦЕНИВАЮЩИМСЯ ЗАЛОГАМ И ЗАВИСАНИЮ ДЕНЕГ В ПРОБЛЕМНЫХ БАНКАХ, НО И ОСВОИЛИ РАЗНЫЕ МЕТОДЫ ПРЕОДОЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫХ НЕУРЯДИЦ.

# Депрессия с репрессиями

текст:  
**юлиана  
петрова**  
илиллюстрации:  
**alexander  
житомирский**

## День закрытых дверей

В начале ноября у компании «Сорус» — третьего по величине российского импортера и производителя фруктов — не нашлось 34 млн руб., чтобы заплатить купонный доход держателям облигаций. Дальше — больше. В рамках оферты инвесторы предъявили к досрочному погашению 92% облигаций из выпуска на 1,2 млрд руб. Перезанять деньги в банках не удалось. Тогда «Сорус» подал в Арбитражный суд Санкт-Петербурга заявление о признании себя банкротом. Пример типичный по нынешним временам: многие компании оказались в долговой кабале, которая приводит их либо к банкротству, либо к смене собственника.

«Самое забавное в этом кризисе то, что в экономике ничего не изменилось! Те же компании в лидерах, что и раньше. Только вчера их хвалили, а сегодня обзывают банкротами. Но это не их вина — сам рынок ждал от них агрессивного роста. Все рассуждали: вот подрастем, наработаем нужный объем продаж и сделаем IPO в Лондоне, закроем нынешние долги и с чистого листа начнем выгодно работать и получать прибыль. Нормальная финансовая пирамида», — говорит **Тимур Горяев**, председатель совета директоров косметического концерна «Калина».

Но пирамида рушится — отечественным компаниям пришло время расплачиваться за свои амбициозные планы развития, осуществлявшиеся на кредиты, набранные в 2005–2007 годах. Только до конца этого года российским компаниям нужно рефинансировать около \$73,3 млрд долга, включая основной и процентный, говорится в обзоре британского банка Barclays Capital «Россия: испытывая давление».

Вот только кредитная река ныне сильно обмелела: банки не дают рублевых займов или дают под высокие проценты. Недав-

но председатель Центробанка **Сергей Игнатьев** признал, что ставок по рублевым ссудам ниже 14–15% не будет даже для самых надежных заемщиков. А по данным недавнего опроса 150 предприятий, проведенного общественной организацией «Деловая Россия», две трети предпринимателей заявили о том, что не смогли перекредитоваться в сентябре-октябре, причем 45% респондентов сообщили, что не стали брать ссуды из-за неподъемных процентных ставок.

Показателен пример межрегионального оператора связи «Волгателеком» — крепкого заемщика второго эшелона, которого в прежние времена банкиры встречали с поклонами и кредитовали максимум под 8% годовых. В октябре банки проигнорировали устроенный «Волгателекомом» конкурс на получение кредитов на 3,2 млрд руб. Компания согласилась платить повышенную ставку 15% годовых, но все было тщетно. Один только Сбербанк выдал небольшую ссуду в размере 630 млн руб. Компания «недосчиталась» 2,6 млрд руб. При том что до конца года ей предстоит заплатить банкам 4,1 млрд руб. по ранее взятым займам. Теперь руководство «Волгателекома» ломает голову, где взять нужную сумму.



## Пирамида рушится

компаниям пришло время расплачиваться за свои планы развития, осуществлявшиеся на кредиты, набранные в 2005–2007 годах. До конца этого года российским компаниям нужно рефинансировать около \$73,3 млрд долга

Дорога на Запад тоже отрезана. Хотя в первом полугодии отечественные компании привлекли больше синдицированных кредитов, нежели в тот же период прошлого года (\$39 млрд против \$36 млрд), с конца лета рынок международных синдицированных ссуд влечит маргинальное существование. Так, последними из счастливчиков, получивших синдицированные кредиты, оказались «Еврохим» (\$1,5 млрд) и «Северо-Западный телеком» (\$150 млн), но лишь благодаря тому, считают эксперты, что условия займов согласовывались до обострения финансово-го кризиса. А титановый гигант «ВСМПО-Ависма» и нефтяная компания ТНК-ВР потерпели неудачу в попытках привлечь кредиты у банковских синдикатов.

Поднять деньги на рынке облигаций сейчас тоже вряд ли возможно: за минувшие 12 месяцев ФСФР аннулировала регистрацию 30 выпусков рублевых долговых бумаг на 74,4 млрд руб. по причине того, что предприятия так и не смогли разместить их из-за отсутствия спроса со стороны инвесторов.

Наконец, раньше компании, обремененные долгами, могли рассчитывать на успешное размещение акций по открытой или закрытой подписке. Но теперь и рынок IPO приказал долго жить. В третьем квартале на публичное размещение отважился лишь «Акрон» с крошечным объ-

емом \$2,7 млн — только ради листинга на LSE. Всего за январь—сентябрь 2008 года предприятия России и СНГ привлекли в ходе IPO \$1,669 млрд — это малая толика по сравнению с \$34,5 млрд, собранными с рынков акционерного капитала в 2007 году. По данным PBN Company, финансовый кризис заставил 43 российские компании, собирающиеся на IPO в текущем году, либо отложить размещения до лучших времен, либо вовсе отказаться от этих планов.

Конечно, в стране даже в кризисные времена по-прежнему насчитывается немало компаний, купающих ся в деньгах. Взять хотя бы «Сибур холдинг», разместивший рублевых облигаций на фантастические \$1,2 млрд, или «Мобильные телесистемы» с рублевыми же выпусками на \$800 млн, размещенными в течение года. Инвестиционные кредиты на рекордную сумму \$8,2 млрд привлекла компания «Транснефть». Паралич рынка IPO не помешал триумфальным размещениям «Трансконтейнера» («дочки» ОАО РЖД) на \$312 млн и Globaltrans (бывшего «Северстальтранса») на \$449 млн.

Однако для большинства предприятий двери на финансовые рынки закрываются, и это ставит их акционеров перед важнейшей проблемой: не пойти по миру и сохранить контроль над своими компаниями.

## Страдательный залог

Одна из самых серьезных трудностей — обесценивающиеся залоги. Дело в том, что с мая по октябрь этого года капитализация отечественного фондового рынка снизилась в четыре раза, соответственно, подешевели и депозитарные расписки на акции лучших эмитентов. Тут-то и выяснилось, что крупнейшие отечественные компании и финансово-промышленные группы набрали у западных банков миллиардные кредиты под залог собственных акций или бумаг своих «дочек», обесценившихся вместе с рынком. Банки, следуя условиям кредитных договоров, стали требовать от компаний либо восполнить образовавшуюся недостачу по залогам, либо досрочно гасить кредиты. В противном случае банки получали полное право продать залог. Прецеденты уже есть: кредиторы реализовали акции компаний Magna и Hochtief, заложенные по кредитам «Базэла» *Олега Дерипаски*, взятым на покупку этих же компаний. В результате сделки по приобретению Magna и Hochtief расстроились.

В группе риска оказалась элита фондового рынка: X5 Retail Group и «Вымпелком» (их депозитарные расписки были заложены по кредитам «Альфа-групп»), «Роснефть», «Норильский никель» (блок-пакет был заложен по кредитам «Русала»), ЛУКОЙЛ, «Связьинвест», «СТС медиа» (акции последней были отданы в залог по кредитам Альфа-банка), АФК «Система» (заложившая бумаги «Системы-Галс» и нефтяные активы в Башкирии), австрийский концерн Strabag Олега Дерипаски, а также «Вимм-Биль-Данн», «Седьмой континент» и «Новатэк».

### Топ-10 крупнейших дефолтов по рублевым облигациям\*

№	КОМПАНИЯ	ОТРАСЛЬ	ОБЪЕМ ВЫПУСКА, МЛН РУБ.	ПЛАНОВАЯ ДАТА ИСПОЛНЕНИЯ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ	ОБЪЕМ НЕИСПОЛНЕННЫХ ПЛАТЕЖЕЙ, МЛН РУБ.		
					ВСЕГО	ПО ОФЕРТЕ	ПО КУПОНАМ
1	АЛПИ	СЕТЕВАЯ ТОРГОВЛЯ	1500	26.08.2008	1440	1440	—
2	«МАРТА»	СЕТЕВАЯ ТОРГОВЛЯ	2000	06.08.2008	1357,4	1202	155,4
3	АПК «АРКАДА»	АПК	1200	10.10.2008	1160	1160	—
4	«СОРУС»	ПИЩЕВАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	1200	07.11.2008	1135,9	1100	35,9
5	ТД «РУССКИЕ МАСЛА»	ПИЩЕВАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	1000	09.10.2008	988	988	—
6	«КД АВИА»	ТРАНСПОРТ	1000	28.10.2008	986,8	986,8	—
7	«МИННЕСКО НОВОСИБИРСК»	ЛЕСНАЯ И ЛЕСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	500	16.06.2008	469	435	34
8	«ТОМСК-ИНВЕСТ»	СТРОИТЕЛЬСТВО И ДЕВЕЛОПМЕНТ	500	23.10.2008	394,4	394,4	—
9	НОВОСИБИРСКИЙ ОЛОВЯННЫЙ КОМБИНАТ	ЦВЕТНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ	400	02.10.2008	347	347	—
10	«БАНАНА-МАМА»	СЕТЕВАЯ ТОРГОВЛЯ	1000	28.10.2008	209,7	209,7	—

\* ЗА ПЕРИОД С 19.11.2007 ПО 18.11.2008

ИСТОЧНИК: CBONDS

Многие из заемщиков, предвидя, что им придется пожертвовать банкам дополнительную порцию ценных бумаг, летом объявили масштабные программы по скупке своих акций с рынка (buy-back). «Норильский никель» приобрел своих бумаг на \$950 млн, МТС потратила на те же цели \$1,36 млрд. Но деньги, можно сказать, были выброшены на ветер: например, каждая акция, выкупленная с июля по октябрь, в среднем обошлась МТС в \$15,2, тогда как нынешняя цена втрое ниже (\$5,6). Самые крупные и дальновидные предприятия кинулись во Внешэкономбанк: дескать, спасите, а то стратегически важные для страны активы уйдут за рубеж. ВЭБ выделил \$50 млрд на поддержку терпящих бедствие заемщиков. Однако госбанк потребовал в качестве обеспечения те же залоги, что в свое время получили западные банковские синдикаты, плюс поручительство акционеров, плюс дополнительное обеспечение в виде экспортной выручки, плюс возможность списания средств с любых банковских счетов заемщиков. Да и ставка по государственным ссудам тоже оказалась немаленькой: LIBOR + 5% (то есть 9–10%). Получается, что компании попали из огня да в полымя.

## Ярмарка неликвидов

Но если элита получила передышку и сохранила контроль над ситуацией, то о компаниях, акции которых нигде не торгуются и не имеют рыночных котировок, этого сказать нельзя. В них сегодня полным ходом идет процесс смены владельцев: вместо прежних собственников к власти приходят банки-кредиторы. Например, в начале ноября под контроль Альфа-банка перешла крупная сеть салонов связи Dixis, задолжавшая банку более \$30 млн. Теперь в Альфа-банке раздумывают, что делать со свалившимся на него залогом — то ли объединить с «Евросетью», то ли перепродать «Мегафону». Аналогичная судьба этой осенью постигла производителя кетчупов ЗАО «Балтимор-холдинг», 100% акций которого перешли к кредиторам: Юникредит банку и ВТБ.

Ирония судьбы в том, замечает *Егор Федоров*, начальник отдела анализа долговых рынков Банка Москвы, что банкам, получившим акции в виде залога, эти активы не нужны: у них нет ни людей, ни денег, ни опыта управления промышлен-

**Тут-то и выяснилось**, что крупнейшие компании набрали у западных банков миллиардные кредиты под залог собственных акций или бумаг своих «дочек», обесценившихся вместе с рынком

ными предприятиями. Да и известия о том, что банк-кредитор за долги получил известную на рынке и считавшуюся благополучной компанию, очень вредят репутации банка. Словом, нести тяжело, а бросить жалко.

Поэтому воленс-ноленс банкирам придется выступать в роли «сознательных инвесторов». Так, летом новым акционером — банком «Траст» — обзавелась омская розничная сеть «Партнер-ритейл». Было объявлено, что банк приобрел блокпакет сети с правом увеличить его до 49%, потому что интересуется быстрорастущими сетевыми компаниями с продуманной стратегией развития. По официальной информации, «Партнер-ритейл», за последние два года увеличивший число мага-

зинов в пять раз, оказался именно таким случаем. Хотя на самом деле, по сведениям инсайдеров, сделка носила вынужденный характер: основным мотивом стал дефолтный кредит, по которому был заложен блокпакет ритейлера.

Но более вероятен другой сценарий развития событий, при котором банки дружно начнут избавляться от нежеланных залогов и продавать их стратегическим инвесторам, в первую очередь фондам прямых инвестиций. Иными словами, в стране появится своеобразная ярмарка, где на продажу по сходной цене будут выставлены предприятия из всевозможных отраслей промышленности. Самым важным вопросом, как водится, станет цена. По мнению аналитиков, хорошие компании мож-

direct  
mail

Издательский дом  
«Коммерсантъ»  
распространяет  
вместе со своими  
изданиями буклеты  
и листовки

Распространение  
осуществляется  
с розничным  
и подписным тиражами  
газеты «Коммерсантъ»  
в Москве и регионах  
России, а также  
подписчикам журналов  
«Коммерсантъ Власть»,  
«Коммерсантъ Деньги»,  
«Коммерсантъ  
Секрет фирмы»,  
«Коммерсантъ Автопилот»  
в Москве.

Дирекция по рекламе:  
(8 499) 943 9108,  
(495) 9212353  
Инга Кузнецова



www.kommersant.ru

реклама



**Компании** договариваются об отсрочке, используя убедительные аргументы: соглашайтесь, нам сейчас тяжело, но скоро мы заплатим. Ведь от нашего банкротства вы ничего не выигрываете — необеспеченные займы попадают в третью очередь требований кредиторов

но будет купить максимум за половину их докризисной рыночной стоимости. Яркий пример кризисного прайсинга — недавняя покупка фондом прямых инвестиций Baring Vostok Capital Partners производителя теплоизоляционных материалов «Термостепс-МТЛ» примерно за 400 млн руб. В благополучные времена, по оценкам экспертов, фонду пришлось бы заплатить за компанию минимум втрое больше.

## Обезвредить инвестора

Печальным трендом кризисного периода стали масштабные досрочные выплаты

по выпускам облигаций, к чему наши эмитенты оказались совершенно не готовы. Они-то рассчитывали, что трехлетний выпуск, как в старые добрые времена, придется гасить не раньше чем через три года. Предполагалось, что в худшем случае к досрочному выкупу по оферте держатели облигаций предъявят лишь 10–20% займа.

Однако с осени прошлого года все изменилось: инвесторы дружно приносят компаниям по офертам весь выпуск полностью, и тем приходится срочно изымать деньги из оборота или брать кабальные

кредиты для рефинансирования облигационных обязательств. Дефолты на рынке публичного корпоративного долга посыпались один за другим. По данным агентства Cbonds, с 19 ноября 2007 года произошло 38 случаев неплатежей по долговым бумагам (офертам, купонам и погашениям), то есть втрое больше, чем за все предыдущие годы существования рынка облигаций в России.

Чтобы рассчитаться по обязательствам, компании в спешном порядке расprzedают имущество. Например, летом ТД «Копейка» продал 19 магазинов ЗПИФН «Уралсиб-аренда» за 1,5 млрд руб. для погашения облигационного выпуска на 1,2 млрд руб. Часть своих магазинов продала розничная сеть «Самохвал», чтобы расплатиться по займам. «Нутринвестхолдинг», производитель детского питания, для погашения кредитных нот на \$100 млн был вынужден продать свой молочный и аграрный бизнес

## Любимцы банковских синдикатов

- 1 «Роснефть» – \$6,275 млрд
- 2 «Сахалин энерджи» – \$5,3 млрд
- 3 «Вымпелком» – \$4,34 млрд
- 4 «Евраз груп» – \$3,94 млрд
- 5 «Мечел» – \$3,5 млрд
- 6 «Северсталь» – \$2,04 млрд
- 7 «Татнефть» – \$2 млрд
- 8 «Еврохим» – \$1,6 млрд
- 9 «Металлоинвест» – \$1,6 млрд
- 10 НЛМК – \$1,6 млрд

Указан объем синдицированных кредитов, привлеченных российскими компаниями с 19.11.2007 по 18.11.2008 (без учета краткосрочных ссуд на срок, не превышающий 12 месяцев).

(шесть заводов) компании «Агропром» за \$250 млн.

Однако не у каждого есть активы для продажи. «Малоимущие» все активнее пускаются на различные ухищрения, чтобы не платить держателям облигаций. Прежде всего они стараются договориться об отсрочке, используя весьма убедительную аргументацию: соглашайтесь на рассрочку, нам сейчас тяжело, но через некоторое время мы все заплатим. В случае запуска процедуры банкротства вы ничего не получите, ведь недоимки по необеспеченным займам попадают в третью очередь требований кредиторов. Если руководство компании не перегибает палку и не

## Отечественным предприятиям

жит по средствам, умерить планы экспансии в кредит и претендовать только на куски, которые они в состоянии переварить, — вот, пожалуй, главный урок нынешнего кризиса

слишком давит на инвесторов, доводы срабатывают.

В этом смысле исторический прецедент недавно создал металлотрейдер «Инпром». В начале ноября миноритарный акционер подал на компанию в суд, требуя признать недействительными решения совета директоров о выставлении оферты по двум выпускам облигаций общей суммой 2,3 млрд руб. На прошлой неделе Арбитражный суд Ростовской области запретил компании проводить любые операции по досрочному выкупу до окончательного судебного вердикта (подробнее об иске и реакции рынка — на стр. 06).

Аналитики уверяют, что миноритарий на самом деле действовал в интересах самого «Инпрома», который таким образом пытается оттянуть даты исполнения оферты, назначенных на 21 ноября этого года и 15 января 2009-го. О том, что компания и без всяких оферты едва сводит концы с концами, свидетельствует ее огромное долговое бремя: в частности, соотношение долга к EBITDA по итогам первого полугодия 2008 года достигло 6,6. Держатели облигаций в бешенстве: мало того что суд может узаконить отказ от исполнения обязательств по выкупу, так еще создан прецедент на долговом рынке. «Инпром» получает спасительную отсрочку, чтобы, как думают инсайдеры, перевести активы и денежные потоки с компании-эмитента на другие юридические лица. Наконец, положительное решение суда может спровоцировать паническую переоценку доходностей по всем бумагам третьего эшелона.

## Время дискаунтера

Несмотря на то, что стагнируют все секторы долгового и акционерного рынков, компании с умеренными финансовыми аппетитами вполне могут собрать нужные суммы путем размещения акций по разумной цене. Так, в частности, произошло с размещениями допэмиссий (SPO) «Разгуляя», X5 Retail Group и «Магнита». Выставив 30-процентный дисконт

к рыночной цене, X5 Retail Group без особых труда в мае этого года «подняла» на Лондонской фондовой бирже более \$1 млрд. Большая скидка? Зато компания получила деньги, в то время как более амбициозные предприятия не смогли закрыть книгу заявок и были вынуждены отложить свои размещения на неопределенное время.

Реальные деньги заманчивым, но отдаленным перспективам предпочтел и девелопер из Санкт-Петербурга «Теорема», который сначала планировал провести первичное размещение акций в Лондоне и получить \$500 млн за 25-процентный пакет. Вовремя поняв, что инвесторы не заплатят столь высокую цену, компания скорректировала свои планы и ограничилась частным размещением 23% акций на \$207 млн в апреле 2008-го. Бумаги «Теоремы» выкупили несколько инвестфондов.

Теперь в ряды трезвых прагматиков вернулась и торговая сеть «Дикси», прежде сбиравшаяся разместить допэмиссию на Лондонской фондовой бирже и собрать около \$300 млн. В середине ноября компания объявила цену акций дополнительного выпуска: \$2 за бумагу, что оказалось на 40% ниже рыночной цены. Таким образом она рассчитывает привлечь \$52 млн, причем основной акционер сети группа «Меркурий» согласен выкупить свою долю допэмиссии. Аналитики сочли такой образ действий весьма разумным: намеренно занизив цену, компания гарантированно получит деньги на инвестиционную программу следующего года.

Как ни странно это звучит, кризис имеет и позитивную сторону: лучшего средства, чтобы заставить авторов наполеоновских планов спуститься с небес на греческую землю, не найти. И то, что отечественным предприятиям придется жить по средствам, умерить свои планы экспансии в кредит и претендовать только на куски, которые они в состоянии переварить, пожалуй, главный урок нынешнего кризиса. А денег на наш век хватит. **СФ**

Кого спасают госбанки			
№	КОМПАНИЯ	ОБЪЕМ КРЕДИТА, \$ МЛН*	КТО ПРЕДОСТАВИЛ**
1	UC RUSAL	4500	ВЭБ
2	«АЛЬФА-ГРУПП»	2000	ВЭБ
3	«ГАЗПРОМ НЕФТЬ»	1000	ВЭБ
4	«РОСНЕФТЬ»	800	ВЭБ
5	«ВСМПО-АВИСМА»	400	ВЭБ
6	AFI DEVELOPMENT	396	ВТБ
7	ГК ПИК	300	ВЭБ
8	X5 RETAIL GROUP	280	ВТБ
9	РЖД	270	ВЭБ
10	«СЕДЬМОЙ КОНТИНЕНТ»	200	ВТБ
11	«МАГНИТ»	200	СБЕРБАНК
12	«МАГНИТ»	100	ВТБ
12	ГРУППА ЛСР	40	ВТБ
* РУБЛЕВЫЕ СУММЫ ПЕРЕСЧИТАНЫ В ДОЛЛАРЫ США ПО КУРСУ \$1 = 25 РУБ.			
** КРЕДИТЫ ВБЗА ВЫДАЮТСЯ ДЛЯ РЕФИНАНСИРОВАНИЯ ВНЕШНИХ ДОЛГОВ, КРЕДИТЫ ВТБ И СБЕРБАНКА — ДЛЯ РЕФИНАНСИРОВАНИЯ ВНУТРЕННИХ ДОЛГОВ			

ИСТОЧНИКИ: «ИНТЕРФАКС», REUTERS, «КОММЕРСАНТЪ», «ВЕДОМОСТИ»

## Топ-200 получателей инвестиций с 19.11.2007 по 18.11.2008\*

№	КОМПАНИЯ	ОТРАСЛЬ	ОБЩАЯ СУММА, \$ МЛН	ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ, \$ МЛН **				
				ОДИНАРНЫЕ КРЕДИТЫ И КРЕДИТНЫЕ ЛИНИИ, \$ МЛН	СИНДИЦИРОВАННЫЕ КРЕДИТЫ	РУБЛЕВЫЕ ОБЛИГАЦИИ	ЕВРООБЛИГАЦИИ	ДОПЭМИССИИ АКЦИЙ И БЮДЖЕТНЫЕ АССИГНОВАНИЯ
1	ТРАНСНЕФТЬ	НГ	9850	8200	—	—	1650	—
2	РОСНЕФТЬ	НГ	7075	800 (ВЭБ)	6275	—	—	—
3	ВЫМПЕЛКОМ	ТС	6740	—	4340	400	2000	—
4	ЕВРАЗ ГРУП	ЧМ	6339	400 (ВТБ)	3939	—	2000	—
5	САХАЛИН ЭНЕРДЖИ	НГ	5300	—	5300	—	—	—
6	СИБУР ХОЛДИНГ	ХП	4800	—	—	4800	—	—
7	ОБЪЕДИНЕННАЯ КОМПАНИЯ «РУСАЛ»	ЧМ	4500	4500 (ВЭБ)	—	—	—	—
8	РЖД	Т	4399	679 (В ТОМ ЧИСЛЕ 270 ОТ ВЭБ)	1100	800	—	1820 ИЗ ИНВЕСТИЦИОННОГО ФОНДА РФ
9	МЕЧЕЛ	ЧМ	3500	—	3500	—	—	—
10	СЕВЕРСТАЛЬ	ЧМ	3290	—	2040	—	1250	—
11	ИРКУТСКЭНЕРГО	ЭЭ	3096	96 (ГАЗЭНЕРГОПРОМБАНК)	—	—	—	3000 (В ПОЛЬЗУ «БАЗЭЛА»)
12	АЛРОСА	ГДП	2600,8	—	350	—	—	2250,8 (36,7 МЛРД РУБ. В ПОЛЬЗУ РФ + 19,57 В ПОЛЬЗУ РЕСПУБЛИКИ ЯКУТИЯ)
13	ТРУБНАЯ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ	ЧМ	2204,2	404,2 (124,2 SOCIETE GENERALE + 280 ВТБ)	1200	—	600	—
14	X5 RETAIL GROUP	СТ	2126	—	1100	—	—	1026 (СПО НА LSE, АКЦИОНЕРЫ И ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ ВЫКУПИЛИ БОЛЕЕ ПОЛОВИНЫ ВЫПУСКА)
15	ТТК-10	ЭЭ	2120	—	—	200	—	1920 (ВЫКУПЛЕНА FORTUM)
16	АЛЬФА-ГРУПП	ДО	2000	2000 (ВЭБ)	—	—	—	—
17	ГАЗПРОМ	НГ	2000	—	—	—	2000	—
18	ГАЗПРОМ НЕФТЬ	НГ	2000	1000 (ВЭБ)	1000	—	—	—
19	ТАНЕКО	ХП	2000	—	2000	—	—	—
20	ТАИНЕФТЬ	НГ	2000	—	2000	—	—	—
21	МЕТАЛЛОИНВЕСТ	ЧМ	1600	—	1600	—	—	—
22	НЛМК	ЧМ	1600	—	1600	—	—	—
23	ЕВРОХИМ	ХП	1500	—	1500	—	—	—
24	ГМК «НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ»	ЧМ	1500	—	1500	—	—	—
25	УРАЛВАГОНЗАВОД	М	1400	1400 (ЧЕШСКИЙ ЭКСПОРТНЫЙ БАНК)	—	—	—	—
26	СИЛЬВИНИТ	ХП	1315	1035 (СБЕРБАНК)	280	—	—	—
27	ЛУКОЙЛ	НГ	1250	—	1250	—	—	—
28	СИТРОНИКС	ДО	1205	125 (DRESRDNER BANK)	—	—	—	1080 (ОТ ГОСУДАРСТВА)
29	МОБИЛЬНЫЕ ТЕЛЕСИСТЕМЫ	ТС	1200	—	—	1200	—	—
30	СЕВЕРСТАЛЬ-РЕСУРС	ГДП	1200	—	1200	—	—	—
31	ЕВРАЗИЯ ЛОГИСТИК	СД	1075	325 (ВЭБ И ЕВРАЗБР)	750	—	—	—
32	МОСКОВСКАЯ ОБЪЕДИНЕННАЯ ЭНЕРГЕТИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ	ЭЭ	1068	—	—	240	—	828 (В ПОЛЬЗУ ПРАВИТЕЛЬСТВА МОСКВЫ)
33	ФОЛЬКСВАГЕН РУС	М	1050	—	1050	—	—	—
34	АКРОН	ХП	1002,7	1000 (СБЕРБАНК)	—	—	—	2,7 (РАЗМЕЩЕНИЕ НА LSE)
35	АФК «СИСТЕМА»	ТС	853	—	613	240	—	—
36	РЕНОВА	ДО	850	—	850	—	—	—
37	ОГК-6	ЭЭ	836	—	—	—	—	836 (ВЫКУПЛЕНО ГАЗПРОМОМ)
38	МАГНИТ	СТ	820,25	340 (40 BSGV + 200 СБЕРБАНК + 100 ВТБ)	—	—	—	480,25 (СПО НА LSE)
39	НОВАТЭК	НГ	800	—	800	—	—	—
40	СУЭК	ЧМ	800	—	800	—	—	—
41	IMPERIAL ENERGY	НГ	799,3	—	—	—	191,3	608 (ДОПЭМИССИЯ СРЕДИ АКЦИОНЕРОВ)
42	EN+ GROUP	ЭЭ	750	—	750	—	—	—
43	КАМСКАЯ ГОРНАЯ КОМПАНИЯ	ГДП	704	704 (ВТБ)	—	—	—	—
44	УРАЛХИМ	ХП	700	700 (СБЕРБАНК)	—	—	—	—
45	ТТК-9	ЭЭ	694	—	—	—	—	694 (ВЫКУПЛЕНА «КЭС-ХОЛДИНГОМ»)
46	ОГК-5	ЭЭ	672,2	312,2 (ABN AMRO)	360	—	—	—
47	ГАЗМЕТАЛЛ	ЧМ	665	—	665	—	—	—
48	ОТКРЫТЫЕ ИНВЕСТИЦИИ (ОПИН)	СД	640,9	—	—	149,9	—	491 (СПО, БОЛЬШАЯ ЧАСТЬ ВЫКУПЛЕНА АКЦИОНЕРАМИ)
49	ДАЛЬНЕВОСТОЧНОЕ МОРСКОЕ ПАРОХОДСТВО	Т	637,5	—	—	—	—	637,5
50	ТТК-4	ЭЭ	632	—	—	—	—	632 (ВЫКУПЛЕНА ГК «ОНЭКСИМ»)
51	ВИММ-БИЛЛЬ-ДАНН ПРОДУКТЫ ПИТАНИЯ	ПП	590	140	250	200	—	—
52	ГК «ИСТ»	ДО	560	—	560	—	—	—
53	ЧТПЗ	ЧМ	545,4	225,4 (BNP PARIBAS)	—	320	—	—
54	ГК «РАЗГУЛЯЙ»	АПК	535	—	—	240	—	295 (СПО)
55	ПРИМОРСКОЕ МОРСКОЕ ПАРОХОДСТВО	Т	530	—	530	—	—	—
56	ОБЪЕДИНЕННАЯ АВИАСТРОИТЕЛЬНАЯ КОРПОРАЦИЯ	М	528	—	—	—	200	328 (В ПОЛЬЗУ РФ)
57	АТОМСТРОЙЭКСПОРТ	ЭЭ	500	—	—	—	—	500 (В ПОЛЬЗУ РОСАТОМА И ГАЗПРОМБАНКА)
58	ДОН-СТРОЙ	СД	500	500 (ВЭБ)	—	—	—	—
59	НОВОУРЕНГОЙСКИЙ ГАЗОХИМИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС	НГ	500	—	500	—	—	—
60	ТАНФ-НН	НГ	500	—	500	—	—	—
61	URALS ENERGY	НГ	500	500 (СБЕРБАНК)	—	—	—	—
62	ТТК-2	ЭЭ	483,48	—	123,48	—	—	360 (ВЫКУПЛЕНА ГК «СИНТЕЗ»)
63	GLOBALTRANS	Т	449	—	—	—	—	449 (IPO НА LSE)
64	ТРАНСМАШХОЛДИНГ	М	446	—	—	—	—	446 (ВЫКУПЛЕНА ОАО РЖД)
65	ТТК-7	ЭЭ	436	—	—	—	—	436 (ВЫКУПЛЕНА «КЭС-ХОЛДИНГОМ»)
66	ТРАНСКОНТЕЙНЕР	Т	432	—	—	120	—	312 (В ПОЛЬЗУ РЖД)
67	СЕДЬМОЙ КОНТИНЕНТ	СТ	426	426 (РОСБАНК, ВТБ)	—	—	—	—
68	AFI DEVELOPMENT	СД	414	414 (ВТБ)	—	—	—	—

№	КОМПАНИЯ	ОТРАСЛЬ	ОБЩАЯ СУММА, \$ МЛН	ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ, \$ МЛН**				
				ОДИНАРНЫЕ КРЕДИТЫ И КРЕДИТНЫЕ ЛИНИИ, \$ МЛН	СИНДИЦИРОВАННЫЕ КРЕДИТЫ	РУБЛЕВЫЕ ОБЛИГАЦИИ	ЕВРООБЛИГАЦИИ	ДОПЭМИССИИ АКЦИЙ И БЮДЖЕТНЫЕ АССИГНОВАНИЯ
69	ВСМПО-АВИСМА	ЦМ	400	400 (ВЭБ)	—	—	—	—
70	РОЛЬФ	СТ	400	400	—	—	—	—
71	HIGHLAND GOLD MINING	ГДП	400	—	—	—	—	400 (ВЫКУПЛЕНА MILLHOUSE CAPITAL)
72	МОСКОВСКАЯ ОБЪЕДИНЕННАЯ ЭЛЕКТРОСЕТЕВАЯ КОМПАНИЯ	ЭЭ	370	—	370	—	—	—
73	РТМ, ОАО	СД	360	55	—	—	125	180
74	ТГК-12	ЭЭ	360	—	—	—	—	360 (ВЫКУПЛЕНА СУЭК)
75	ROSWEB	СТ	328	—	—	—	—	328 (В ПОЛЬЗУ СУЩЕСТВУЮЩИХ АКЦИОНЕРОВ)
76	ГК ПИК	СД	300	300 (ВЭБ)	—	—	—	—
77	МОСТРАНСАВТО	Т	300	—	—	300	—	—
78	РУССКАЯ МЕДНАЯ КОМПАНИЯ	ЦМ	300	—	300	—	—	—
79	ЭНЕРГОМАШ	М	300	—	—	—	—	300 (ЧАСТНОЕ РАЗМЕЩЕНИЕ СРЕДИ ЗАПАДНЫХ ИНВЕСТОРОВ)
80	РАТМ ХОЛДИНГ	СМ	280	280	—	—	—	—
81	NITOL SOLAR	ХП	265	215 (190 АЛЬФА-БАНК + 25 IFC)	—	—	—	50
82	ДИНСИ ГРУПП	СТ	262	150	60	—	—	52 (РАЗМЕЩЕНА СРЕДИ АКЦИОНЕРОВ)
83	ТГК-13	ЭЭ	253,6	—	—	—	—	253,6 (ВЫКУПЛЕНА СУЭК)
84	ОГК-1	ЭЭ	250	—	250	—	—	—
85	ПРОФ-МЕДИА	СМИ И ИТ	250	—	—	—	—	250 (ВЫКУПЛЕНА «ИНТЕРРОСОМ»)
86	СИБИРТЕЛЕКОМ	ТС	244	74	—	80	90	—
87	ГК «РЕНОВА МЕДИА»	ДО	240	240	—	—	—	—
88	ГРУППА ЛСР	СД	240	40	—	200	—	—
89	МЕЖДУНАРОДНЫЙ АЭРОПОРТ «ШЕРЕМЕТЬЕВО»	Т	222	222	—	—	—	—
90	ГК ГАЗ	М	215	—	215	—	—	—
91	ЮНИМИЛК	ПП	215	40 (ПРОМСВЯЗЬБАНК)	—	—	—	175 (В ПОЛЬЗУ CAPITAL INTERNATIONAL)
92	СИНЕРГИЯ	ПП	211,48	36 (АЛЬФА-БАНК)	—	—	—	175,48 (ДОПЭМИССИЯ ПОСЛЕ IPO)
93	INTRACOM TELECOM	ДО	210	210	—	—	—	—
94	ТЕОРЕМА	СД	207	—	—	—	—	207 (ЧАСТНОЕ РАЗМЕЩЕНИЕ)
95	ДАЛЬНЕВОСТОЧНАЯ ГЕНЕРИРУЮЩАЯ КОМПАНИЯ	ЭЭ	200	—	—	200	—	—
96	ДВТТ	Т	200	—	—	200	—	—
97	ИТЕРА	НГ	200	—	—	200	—	—
98	ЛЕНЭНЕРГО	ЭЭ	200	—	200	—	—	—
99	О'КЕЙ	СТ	200	—	200	—	—	—
100	СНЕГИРИ	СД	200	200	—	—	—	—
101	СТРОЙТРАНСГАЗ	СД	200	—	—	200	—	—
102	ТРАКТОРНЫЕ ЗАВОДЫ	М	200	—	—	200	—	—
103	ТЮМЕНЬЭНЕРГО	ЭЭ	200	200	—	—	—	—
104	ХОЛИДЕЙ	СТ	200	—	—	—	—	200 (РАЗМЕЩЕНА ПО ЗАКРЫТОЙ ПОДПИСКЕ)
105	ЕВРОЦЕМЕНТ ГРУПП	СД	196	—	196	—	—	—
106	КАМАЗ	М	189	—	189	—	—	—
107	ГЛОБУС	СТ	188,4	—	188,4	—	—	—
108	УРАЛСВЯЗЬИНФОРМ	ТС	186	106	—	80	—	—
109	РОСВОДОКАНАЛ	ЖКХ	184	184 (ЕБРР)	—	—	—	—
110	ММК	ЧМ	180	—	180	—	—	—
111	ОМК-СТАЛЬ	ЧМ	180	180 (СБЕРБАНК)	—	—	—	—
112	ИНТЕГРА	ДО	174	24	150	—	—	—
113	РУСГИДРО	ЭЭ	172	—	—	—	—	172 (В ПОЛЬЗУ РФ)
114	ARCHANGEL DIAMOND	ГДП	170	—	—	—	—	170 (РАЗМЕЩЕНА ПО ЗАКРЫТОЙ ПОДПИСКЕ В ПОЛЬЗУ ДОЧЕРНЕЙ КОМПАНИИ DE BEERS SOCIETE ANONYME И FIREBIRD GLOBAL MASTER FUND LTD)
115	WEST SIBERIAN RESOURCES	НГ	170	—	—	—	—	170 (СТОКГОЛЬМСКАЯ БИРКА, ПО ЗАКРЫТОЙ ПОДПИСКЕ, 43 ИНВЕСТФОНДА)
116	ТГК-14	ЭЭ	166	—	—	—	—	166 (ВЫКУПЛЕНА ОАО РЖД И ГРУППОЙ ЕСН)
117	РОСЕВРОДЕВЕЛОПМЕНТ	СД	165	—	165	—	—	—
118	RITZIO CENTRAL REGION	ДО	165	—	—	165	—	—
119	ГК «ОСЛО МАРИН»	Т	161	161 (ЕБРР)	—	—	—	—
120	ЛЭКСТРОЙ	СД	160	—	—	160	—	—
121	АТОМРЕДМЕТЗОЛОТО	ГДП	156	—	—	—	—	156
122	ВЫКСУСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД	ЧМ	155	—	155	—	—	—
123	АФИЛСКИЙ НПЗ	ХП	150	—	150	—	—	—
124	ГК «ВОЛГА-ДНЕПР»	Т	150	—	150	—	—	—
125	ГК «ТАШИР»	СД	150	—	150	—	—	—
126	GENERAL MOTORS РОССИЯ	М	150	—	150	—	—	—
127	MIRLAND	СД	150	150	—	—	—	—
128	RAVEN RUSSIA	СД	148,2	95	53,2	—	—	—
129	ЮЖНАЯ ГЕНЕРИРУЮЩАЯ КОМПАНИЯ — ТГК-8	ЭЭ	148	148 (ЛУКОЙЛ)	—	—	—	—
130	ЕВРОПЕЙСКАЯ ПОДШИПНИКОВАЯ КОРПОРАЦИЯ	М	145	—	145	—	—	—
131	АЗОТ (КЕМЕРОВО)	ХП	140	—	—	140	—	—
132	НОВОСИБИРСКЭНЕРГО	ЭЭ	140	140 (ГАЗПРОМБАНК)	—	—	—	—
133	ЮТК	ТС	140	—	—	—	140	—
134	СТС МЕДИА	СМИ И ИТ	135	—	135	—	—	—
135	МЕДСИ	ДО	134,2	—	62,2	—	—	72 (В ПОЛЬЗУ АФК «СИСТЕМА»)
136	ИНТЕР РАО ЕЭС	ЭЭ	130	—	130	—	—	—

№	КОМПАНИЯ	ОТРАСЛЬ	ОБЩАЯ СУММА, \$ МЛН	ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ, \$ МЛН **				
				ОДИНАРНЫЕ КРЕДИТЫ И КРЕДИТНЫЕ ЛИНИИ, \$ МЛН	СИНДИЦИРОВАННЫЕ КРЕДИТЫ	РУБЛЕВЫЕ ОБЛИГАЦИИ	ЕВРООБЛИГАЦИИ	ДОПЭМИССИИ АКЦИЙ И БЮДЖЕТНЫЕ АССИГНОВАНИЯ
137	ХОЛДИНГ СТМ	М	130	65 (ЕБРР)	65	—	—	—
138	МРСК СЕВЕРО-ЗАПАДА	ЭЭ	128,1	128,1 (ГАЗПРОМБАНК, ВТБ, РОСБАНК)	—	—	—	—
139	АТОМСПЕЦКОНСТРУКЦИЯ	М	125,9	—	—	125,9	—	—
140	ДОМОЦЕНТР	СМ	124,8	4,8	120	—	—	—
141	АВТОДИЗЕЛЬ	М	124	124 (COMMERZBANK)	—	—	—	—
142	КОМПЛЕКСНЫЕ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ	ЭЭ	124	124 (ЕБРР)	—	—	—	—
143	УЛЬЯНОВСКЦЕМЕНТ	СД	121,72	—	—	—	—	121,72 (В ПОЛЬЗУ «ЕВРОЦЕМЕНТ ГРУПП»)
144	АВТОВАЗ	М	120	—	—	120	—	—
145	АМУРМЕТАЛЛ	ЧМ	120	—	—	120	—	—
146	ОБЪЕДИНЕННЫЕ КОНДИТЕРЫ	ПП	120	—	—	120	—	—
147	РБК ИС	ДО	120	—	—	120	—	—
148	СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ТЕЛЕКОМ	ТС	120	—	—	120	—	—
149	СИБУР – РУССКИЕ ШИНЫ	ХП	120	120 (АЛЬФА-БАНК)	—	—	—	—
150	СИНТЕРРА	ТС	120	—	—	120	—	—
151	НОВОРОССИЙСКИЙ МОРСКОЙ ТОРГОВЫЙ ПОРТ	Т	118	—	118	—	—	—
152	АНТИПИНСКИЙ НПЗ	ХП	105	—	105	—	—	—
153	ДЕТСКИЙ МИР – ЦЕНТР	СТ	105	55 (HSBC)	50	—	—	—
154	АЗОТ (БЕРЕЗНИКИ)	ХП	100	100 (ЮНИКРЕДИТ БАНК)	—	—	—	—
155	МИРАКС ГРУПП	СД	100	—	—	—	100	—
156	ПЕНОПЛЭКС	СМ	100	—	—	100	—	—
157	СЕВЕРАЛМАЗ	ГДП	100	100 (БАНК МОСКВЫ)	—	—	—	—
158	СЕВЕРНАЯ ЭКСПЕДИЦИЯ	ДО	100	—	—	—	100 (КОНВЕРТИРУЕМЫЕ НОТЫ)	—
159	СИБИРСКАЯ СЕРВИСНАЯ КОМПАНИЯ	НГ	100	—	—	—	100	—
160	GEOTECH OIL SERVICES HOLDING	НГ	100	—	—	—	—	100 (ЧАСТНОЕ РАЗМЕЩЕНИЕ)
161	ТРАНСГАРАНТ	Т	90	—	90	—	—	—
162	СЕВЕРСТАЛЬАВТО-ЕЛАБУГА	М	88,1	88,1	—	—	—	—
163	MIDLAND	СД	87,5	—	87,5	—	—	—
164	ГК «МАГНЕЗИТ»	ЧМ	85	85 (РАЙФФАЙЗЕНБАНК)	—	—	—	—
165	ГРУППА «ЧЕРКИЗОВО»	ПП	82,25	—	—	—	—	—
166	АШИНСКИЙ МЕТАЗАВОД	ЧМ	80	—	—	80	—	—
167	ВМЗ «КРАСНЫЙ ОКТЯБРЬ»	ЧМ	80	—	80	—	—	—
168	ГЕНЕРИРУЮЩАЯ КОМПАНИЯ, ОАО	ЭЭ	80	—	—	80	—	—
169	КАЗАНЬОРГСИНТЕЗ	ХП	80	80	—	—	—	—
170	КОМОС ГРУПП	АПК	80	—	—	80	—	—
171	МИКОЯНОВСКИЙ МЯСОКОМБИНАТ	ПП	80	—	—	80	—	—
172	СЕВКАБЕЛЬ	ДО	80	—	—	80	—	—
173	ХАНТЫ-МАНСИЙСК СТРОЙРЕСУРС	СД	80	—	—	80	—	—
174	ЭЙРЮНИОН	Т	80	—	—	80	—	—
175	ГАЛЕРЕЯ КРАСНОДАР	СТ	77	77 (OTP GROUP)	—	—	—	—
176	СИТИ-ПАРК	СД	77	—	77	—	—	—
177	ВОЛГАТЕЛЕКОМ	ТС	70,4	70,4	—	—	—	—
178	РВК	ДО	70	—	—	70	—	—
179	САМОХВАЛ	СТ	70	—	—	—	—	70 (В ПОЛЬЗУ UNICREDIT GROUP)
180	ХК «НЕЗАВИСИМОСТЬ»	СТ	70	—	70	—	—	—
181	АЭРОФЛОТ	Т	68	68 (СБЕРБАНК)	—	—	—	—
182	ОМЗ	ЧМ	64	—	—	64	—	—
183	АПК «АРКАДА»	АПК	60	—	—	60	—	—
184	ВЕСТЕР	СТ	60	—	—	60	—	—
185	ГАЗЭНЕРГОСЕТЬ	НГ	60	—	—	60	—	—
186	М-ИНДУСТРИЯ	СД	60	—	—	60	—	—
187	МОНЕТКА	СТ	60	—	—	60	—	—
188	НОВОТОР-ПРИНАМЬЕ	ЖКХ	60	60 (ЕБРР)	—	—	—	—
189	РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭНЕРГЕТИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ (ОГУП)	ЭЭ	60	60 (БАНК МОСКВЫ)	—	—	—	—
190	РИГРУПП	СД	60	—	—	60	—	—
191	СОРУС	ДО	60	—	—	60	—	—
192	ХОЛДИНГ ЮНИТАЙЛ	СМ	60	—	—	60	—	—
193	ЯРОСЛАВЛЬВОДКАНАЛ	ЖКХ	60	—	60	—	—	—
194	ФАЗЕР РОССИЯ	ПП	56	56 (ЕБРР)	—	—	—	—
195	SPAR MOSCOW HOLDINGS	СТ	55	—	—	—	—	55 (ВЫКУПЛЕНА ФОНДАМИ ПРЯМЫХ ИНВЕСТИЦИЙ)
196	GOFRA HOLDINGS	СД	54	—	—	—	54	—
197	ARICOM	ГДП	52	—	—	—	—	52 (РАЗМЕЩЕНИЕ НА LSE)
198	АЗБУКА ВКУСА	СТ	50	—	50	—	—	—
199	ВАО «ИНТУРИСТ»	ДО	50	—	50	—	—	—
200	НУТРИНВЕСТХОЛДИНГ	ПП	50	—	—	—	5	—

СОКРАЩЕННЫЕ ОБОЗНАЧЕНИЯ ОТРАСЛЕЙ: АПК – АГРОПРОМЫШЛЕННЫЙ КОМПЛЕКС; ГДП – ГОРНОДОБЫВАЮЩАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ; ДО – ДРУГИЕ ОТРАСЛИ; ЖКХ – ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОЕ ХОЗЯЙСТВО; М – МАШИНОСТРОЕНИЕ;

НГ – НЕФТЕГАЗОВАЯ ОТРАСЛЬ; ПП – ПИЩЕВАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ; СМ – ПРОИЗВОДСТВО СТРОИТЕЛЬНЫХ МАТЕРИАЛОВ; СМИ И – СРЕДСТВА МАССОВОЙ ИНФОРМАЦИИ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ; СТ – СЕТЕВАЯ ТОРГОВЛЯ;

Т – ТРАНСПОРТ; ТП – ТЕКСТИЛЬНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ; ТС – ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ И СВЯЗЬ; ХП – ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ; ЧМ – ЦВЕТНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ; ЧЭ – ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА

\* В РЕЙТИНГ ВКЛЮЧЕНЫ ТОЛЬКО ПРЕДПРИЯТИЯ НЕФИНАНСОВОГО СЕКТОРА, БАНКИ, ЛИЗИНГОВЫЕ И ИНВЕСТИЦИОННЫЕ КОМПАНИИ В КАЧЕСТВЕ ОБЪЕКТА СДЕЛКИ НЕ РАССМАТРИВАЛИСЬ. БЕЗ УЧЕТА КРАТКОСРОЧНЫХ ССУД НА СРОК МЕНЕЕ

12 МЕСЯЦЕВ \*\* РУБЛЕВЫЕ СУММЫ ПЕРЕСЧИТЫВАЛИСЬ В ДОЛЛАРЫ США ПО КУРСУ \$1 = 25 РУБ., СУММЫ В ЕВРО – В ДОЛЛАРЫ США ПО КУРСУ 1 ЕВРО = \$1,4.

ИСТОЧНИКИ: СВОБДС, АК&amp;М, «ПРАЙМ-ТАСС», «ИНТЕРФАКС» И ДРУГИЕ ИНФОРМАЦИОННЫЕ АГЕНТСТВА



# Коммерсантъ Weekend

## Периодическая легкость бытия

Проект 18 Афиша 33 Книги 40  
Классика 42 СД 44 Ресторанный  
критик 54 Клубы 58 Драйв 60  
Коллекция 62 Улет 64 Shopping 67  
Дизайн 70 Дома 72 Звери 73 Дети 74

Weekend

Коммерсантъ | Пятница 5 сентября 2008 | номер 34 (80)

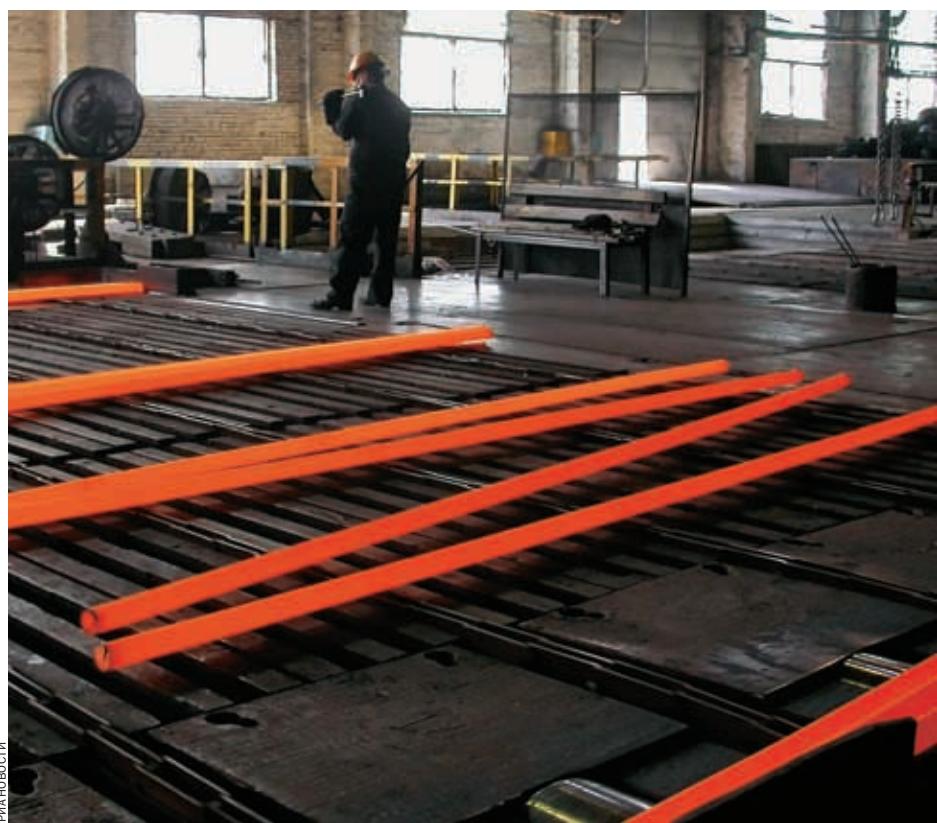
08036

180188-2000127

ФИНАНСОВЫЙ КРИЗИС МНОГОЛИК: ПЕРЕКРЕДИТОВАННЫЕ КОМПАНИИ ОКАЗАЛИСЬ НА ГРАНИ БАНКРОТСТВА, ДЕБЮТАНТЫ ФОНДОВОГО РЫНКА НЕОЖИДАННО ЛИШИЛИСЬ ИНВЕСТОРОВ, КОГО-ТО ПОДВЕЛИ ПОТРЕБИТЕЛИ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» СОБРАЛ КОЛЛЕКЦИЮ КОРПОРАТИВНЫХ НЕПРИЯТНОСТЕЙ.

## Наstrадались

текст: **юлия гордиенко, татьяна комарова, павел куликов, иван марчук, юлиана петрова, александра убоженко**



РИА НОВОСТИ

«Мечел», прежде обласканный вниманием инвесторов, во втором полугодии столкнулся с катастрофическим невезением. В июле компания начала размещать свои «префы» по цене от \$50,5 до \$60,5 за бумагу, надеясь продать 55 млн акций и собрать \$2,7–3,2 млрд. Но планам не суждено было сбыться. «Мечел» и его основной владелец **Игорь Зюзин** подверглись резкой критике со стороны премьера **Владимира Путина**. Рынок молниеносно среагировал на критику: за неделю «Мечел» подешевел почти на 30%. Покупать акции в таких обстоятельствах инвесторы сочли глупостью. И размещение было перенесено сначала на 11 августа, а затем на неопределенный срок.

Но похоже, что «Мечелу» не избежать нового похода на биржу. Перед компанией стоит множество задач: рефинансировать часть текущего долга, пополнить оборотный капитал и продолжить разработку Эльгинского угольного месторождения. 23 октября «Мечел» заявил, что возобновит выпуск акций. Сейчас компания хочет разместить их в объеме, соответствующем четверти уставного капитала. Аналитики говорят, что продавать их придется с дисконтом 25–30%. Таким образом «Мечел» сможет выручить не более \$789 млн, что по нынешним временам не так уж и плохо. Осталось только определиться с датами размещения. Затягивать не стоит: время сейчас для «Мечела» действительно деньги. □

«Базовый элемент» **Олега Дерипаски** одним из первых поплатился за привычку жить взаймы. Финансовый кризис вскрыл общую проблему российских олигархов: громкие сделки M&A финансировались кредитами, под которые были заложены акции приобретаемой компании. Все было хорошо, пока акции не начали стремительно дешеветь, а кредиторы — требовать дополнительного обеспечения.

Летом 2007 года входящая в «Базэл» компания «Русские машины» купила около 30% акций канадского производителя автокомплектующих Magna за \$1,54 млрд. Средства, как водится, были не свои — кредит BNP Paribas. Когда стоимость залога (акций Magna) упала с момента выдачи кредита на 41%, банк потребовал либо довести деньги, либо погасить кредит. «Базэл» отказался, и BNP Paribas продал «проблемный» залог.

Похожая история произошла и с акциями немецкого строительного холдинга Hochtief, в котором «Базэл» принадлежало 9,99% акций. С начала мая по начало октября стоимость акций Hochtief, находившихся в залоге у Commerzbank, упала в 3,5 раза, Дерипаска отказался добавлять обеспечение, и бумаги перешли в собственность банка. Впрочем, от акций Hochtief Дерипаска избавился едва ли не с радостью. В «Базэле» утверждают, что покупка была портфельной инвестицией, а выход из капитала в условиях, когда стоимость акций падает, — «разумное финансовое решение».

Впрочем, возможностей проявить «финансовый разум» у холдинга еще много: Дерипаска считается одним из самых перекредитованных бизнесменов, за последние два года его структуры накупили активов более чем на \$5 млрд. □



ИТАР-ТАСС

**«Вестер»**, амбициозная калининградская сеть, два года назад решила стать крупным федеральным игроком. Открывать гипер- и супермаркеты компания собиралась едва ли не через день. И действительно, открыла немало магазинов в регионах — на заемные деньги.

В начале 2008-го акционеры «Вестера» собирались в ходе частного размещения продать 15% девелоперского подразделения «Веструс девелопмент», а в мае добавить к ним и 10% розничного бизнеса — всего примерно на \$200 млн. Но книгу заявок компания так и не закрыла. Пришлось снова занимать: в августе «Вестер» разместил дебютный выпуск облигаций на 1,5 млрд руб., снискав благосклонность инвесторов доходностью 15,25% годовых. Однако денег не хватило. Когда разгорелся кризис, пришлось в срочном порядке погашать ссуды. Только за месяц, признавался в прессе совладелец «Вестера» **Олег Болычев**, пришлось погасить \$20 млн. Еще столько же нужно вернуть до конца года. Чтобы расплатиться с долгами, «Вестер» выставил на продажу земельные участки стоимостью \$50 млн. Пока, впрочем, удалось выкрутиться и без продажи — Сбербанк выдал кредит в 1,8 млрд руб. Кроме того, компания договорилась с крупнейшими поставщиками о замораживании задолженности за поставки на срок до полугода. Но аппетиты «Вестеру» придется умерить. □

**АЛПИ**, ритейлер из Красноярска, хождение по мукам начал традиционно: высокая долговая нагрузка, дефолт по облигациям, продажа части магазинов ПИФу недвижимости «Тройки Диалог» и федеральной розничной сети X5 Retail Group, частичные выплаты по займу и переговоры с держателями бумаг о реструктуризации оставшейся задолженности в 950 млн руб. Однако типичный сценарий получил неожиданную развязку: в октябре крупнейший держатель облигаций эмитента «АЛПИ-инвест» УК «Тройка Диалог» подала в суд иск о взыскании недоимки с эмитента и поручителей по займу — птицефабрики «Сибирская губерния» и ОАО АЛПИ. Поводом для прекращения переговоров, по словам осведомленных источников, стали скандальные действия АЛПИ, которая в ультимативной форме предложила инвесторам, что расплатится по долгам в течение двух с половиной лет, предлагая в качестве варианта реструктуризации беспроцентную рассрочку. Говорят, руководство компании утверждало, что несогласные инвесторы вообще не смогут ни на что рассчитывать. Судя по всему, свободные от залога торговые площади уже выведены с баланса поручителя по займу ОАО АЛПИ на другое юридическое лицо. Инвесторы восприняли эти заявления как попытку шантажа и обратились в суд. Ели суд удовлетворит иск, поручителям придется либо расплатиться, либо начинать процедуру банкротства. А дальше все зависит от мастерства юристов обеих сторон. □

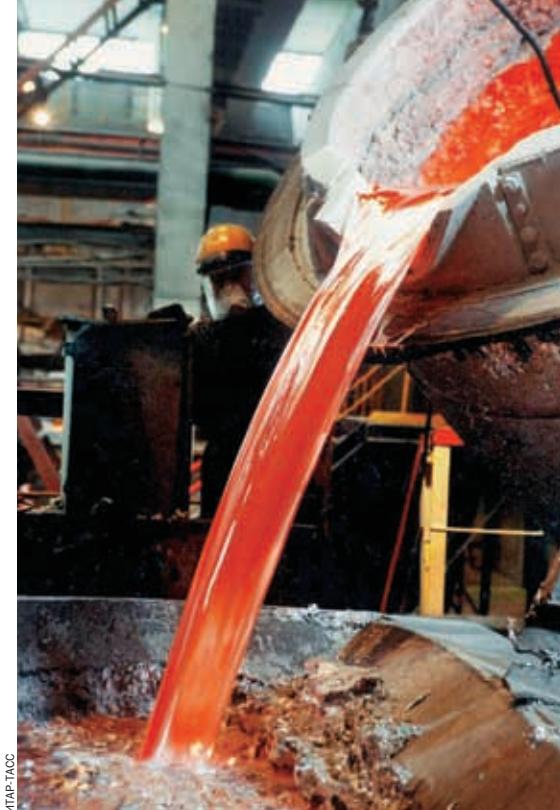
### Amtel-Vredestein

несколько лет борется за выживание, расплачиваясь за интенсивный рост, сопровождавшийся огромными займами. По итогам 2007 года чистый долг производителя шин составлял \$778,9 млн. В августе 2008-го входящий в холдинг Кировский завод встал из-за нехватки оборотных средств. Возобновить производство помог кредит на \$20 млн, выданный потенциальным «стратегом» — компанией «Сибур — Русские шины» на закупку сырья. Слияние с «Сибур холдингом», который должен был получить 60,5% акций объединенной компании, могло спасти Amtel-Vredestein от краха. Стороны уже договорились о структуре сделки: Amtel-Vredestein собирался привлечь в ходе частного размещения \$150 млн и решить часть долговых проблем, а «Сибур» намеревался выкупить акции партнера на \$50 млн. Однако кризис разрушил все планы: 30 сентября 2008 года «Сибур» отказался от сделки. Шансов спастися от банкротства, по мнению аналитиков, у Amtel-Vredestein практически не осталось. □



НИКИТА ИНФАНТЬЕВ

**Новосибирский оловянный комбинат (НОК)**, являющийся монополистом на российском рынке олова, терпит бедствие. Компанию подкосил 40-процентный обвал цен, из-за чего в третьем квартале выручка НОК упала почти вдвое по сравнению со вторым кварталом 2008 года. К тому же подвели основные потребители олова — ММК и Карагандинский метзавод, сократившие закупки примерно на треть. Судя по всему, НОК прочно сидит в долговой яме: по итогам первого полугодия долг превысил прибыль от продаж в 9,2 раза. А в октябре случилось страшное: держатели облигаций предъявили НОК по оферте 86% 400-миллионного выпуска. За месяц комбинат не нашел 347 млн руб., чтобы расплатиться, — и технический дефолт стал дефолтом реальным. Сейчас руководство НОК ведет переговоры с держателями долговых бумаг о реструктуризации недоимки на срок до одного года, обещая за это время отыскать покупателей на непрофильные активы — «Северскстекло» и «Востоколово», занимающееся производством редких металлов. Но пока претендентов не нашлось. Сейчас компания пытается исправить положение, сокращая штат: работу рискует потерять каждый третий сотрудник НОК. Экономия может составить за год около 20 млн руб., только этого все равно недостаточно, чтобы погасить недоимки. □



ИТАР-ТАСС

**«Волгабурмаш»**, крупнейший отечественный производитель буровых долот, выставлен на продажу. Экс-сенатор от Самарской области **Андрей Ищук** продает компанию московскому бизнесмену **Сергею Мамедову**. Говорят, что Ищук вряд ли получит много денег, поскольку производственные активы ВБМ оцениваются в меньшую сумму, чем громадный долг «ВБМ-группы» (7 млрд руб.). Причина — разносторонние интересы Ищука, набравшего кредитов для развития побочных сфер деятельности, от женского баскетбольного клуба до фитнес-сети и рыболовецких хозяйств на Сахалине. Увлечения акционера расстроили основной бизнес, а кризис еще более усугубил ситуацию. «ВБМ-группа» уже пришлось расстаться с компанией по производству термоизоляционных материалов «Термостепс-МТЛ», которая была продана фонду прямых инвестиций Baring Vostok Capital Partners. Причем, как уверяют инсайдеры, за весьма скромные 400 млн руб., что втрое меньше докризисной стоимости предприятия. □

**Компания ТГК-2**, допэмиссию которой за \$360 млн выкупило ООО «Корес инвест», представляющее интересы консорциума в составе группы «Синтез» и германского энергоконцерна RWE, уже несколько месяцев не может получить денег. Таким образом, благое намерение государства привлечь инвестиции в электроэнергетику за счет продажи долей РАО ЕЭС и новых акций частным стратегам обернулось драмой. По закону об акционерных обществах приобретатель 30% акций и более обязан сделать предложение миноритариям о выкупе их долей. Те и принесли стратегу практически все бумаги ТГК-2, так как из-за обвала фондового рынка цена выкупа оказалась выше рыночной на 70%. И вместо плановых \$360 млн инвесторам нужно было потратить уже \$700 млн. Сначала консорциум покинули немцы, сгложившие на кризис. Затем группа «Синтез» попыталась было привлечь ЕБРР вместо RWE, но безрезультатно. После этого основной бенефициар «Синтеза» **Леонид Лебедев** подал в Московский арбитражный суд иск к «Корес инвесту», РАО «ЕЭС России» и «Центральному московскому депозитарию», добиваясь признания оферты недействительной, и отмены сделки по покупке допэмиссии акций ТГК-2. А вслед за «Синтезом» о невозможности исполнения оферты объявил и главный акционер энергокомпании ТГК-4 группа ОНЭКСИМ, консолидированная 48,4% акций ТГК-4. Так в условиях кризиса не срабатывает важный принцип деловой этики: не давши слово — крепись, а давши — держись. □



ИТАР-ТАСС

## «Балтимор-холдинг»

так увяз в кредитных деньгах, что его владельцам пришлось заложить 100% акций головной компании кредиторам — Юникредит банку и ВТБ. Еще в ноябре 2007 года, чтобы погасить оферту по облигационному займу объемом 800 млн руб., «Балтимор» взял под залог ссуду у банков. С тех пор холдинг запутался не только в долгах, но и в акционерах. По данным системы «СПАРК-Интерфакс» (со ссылкой на Росстат), с 30 июня 2008 года «Балтимор-холдинг» принадлежит банкам-кредиторам, на долю каждого приходится 50% акций. В этой же системе, со ссылкой на данные самой компании и за то же число, содержатся сведения о том, что 70% акций принадлежат основателю «Балтимора» **Алексею Антипову** и по 15% — **Миладе Гудковой** и гражданину Польши **Мареку Гетке Иренеушу**. В «Балтиморе» смену владельцев отрицают.

Хотя попытки акционеров компании поделиться частью акций, чтобы решить финансовые проблемы, — секрет Поплишинеля. В марте 2008 года господин Антипов объявлял, что нанял инвесткомпанию Aquila Capital Group для организации частного размещения 10–25% акций холдинга. В октябре управляющий партнер инвесткомпании **Константин Повстяной** не исключал, что она решится расстаться с 49% бумаг. Только кто же станет их продавцом? Срок погашения кредитов наступает в конце ноября, и, по информации из различных источников, «Балтимор» не сможет расплатиться с долгами. Представители банков неоднократно заявляли, что соусные активы их не интересуют. Но какими распорядятся возможные новые владельцы — уже их головная боль. □



АЛЕКСЕЙ КУДЕНКО

**ТД «Русские масла»** в начале октября не смог выплатить 62,33 млн руб. по купонам своих облигаций. После объявления купонного дефолта держатели облигаций предъявили «Русским маслам» для выкупа бумаги на 987,8 млн руб. Впрочем, эта история могла закончиться хорошо: компания все-таки нашла деньги. Однако попытка погасить долги закончилась провалом. Альфа-банк, через который компания проводила деньги, неожиданно списал весь облигационный платеж «в счет погашения просроченной ссудной задолженности клиента». В «Русских маслах» заявили, что банк не имел права так поступать с деньгами, и предположили, что банк испытывает проблемы с ликвидностью. В ответ Альфа-банк в конце октября подал в суд на «Русские масла», обвинив их в неисполнении обязательств по договорам. То же самое сделали и некоторые владельцы облигаций компании, так и не дождавшиеся денег.

Угроза «зависания» платежей в проблемных банках заставляет компании брать инициативу в свои руки. Например, компания «Дикая орхидея» в октябре фактически предложила держателям облигаций получить купонный доход 32,4 млн руб. в своей кассе. Похоже, компания не слишком высокого мнения о стабильности своего агента — банка «Союз». □

В УСЛОВИЯХ ФИНАНСОВОГО КОЛЛАПСА НЕКОТОРЫЕ КОМПАНИИ ПО-ПРЕЖНЕМУ ПРОДОЛЖАЮТ ДЕРЖАТЬСЯ НА ПЛАВУ – БЛАГОДАРЯ ПОДДЕРЖКЕ ГОСУДАРСТВА, РАСТОРОПНОСТИ ИЛИ ПЕРЕГОВОРНОМУ МАСТЕРСТВУ АКЦИОНЕРОВ.

## О, счастливчик!

текст: **сергей кашин, иван марчук, денис тыкулов**

**Компания «Дон-строй»,** совладельцами которой являются **Максим Блажко** и **Дмитрий Зеленов**, всегда обладала удивительной способностью получать самые интересные площадки в столице. В разгар кризиса владельцы «Дон-строя» доказали, что этим их таланты не ограничиваются. Застройщику жилья бизнес-класса удалось открыть в банке ВТБ несколько кредитных линий на общую сумму \$500 млн. Это первый с начала кризиса крупный заем, полученный девелопером, строящим жилье бизнес-класса и элитную недвижимость.

Сам факт получения кредита эксперты рынка называют не иначе как фантастической удачей. До сих пор столичные и федеральные чиновники утверждали, что правительство готово поддерживать исключительно застройщиков домов эконом-класса. В частности, московское правительство в середине октября заявило, что на поддержку строительных компаний из городского бюджета будет выделено около \$2 млрд, которые пойдут на выкуп квартир. Победителями тендера стали компании ПИК, СУ-155 и «Главстрой». Однако заявление городских чиновников пока так и осталось только заявлением. Деньги за квартиры на счет строителей на момент сдачи номера не переведены. Зато в середине ноября «Дон-строй» уже получил первый транш кредита. Предполагается, что финансирование будет направлено на завершение проектов с высокой степенью готовности. □



ИТАР-ТАСС

**Сеть «Магнит»** в апреле этого года провела вторичное размещение акций (СПО), в ходе которого продала акции дополнительного выпуска в количестве 11,3 млн штук. Цена составила \$42,5 за акцию. Получается, что компания продала свои ценные бумаги с дисконтом 11% к рыночной цене. Сеть, может быть, и продешвила, зато успела до начала финансовых потрясений собрать с рынка \$480 млн. В результате к сентябрю, когда многие компании из-за трудностей с рефинансированием утратили платежеспособность, «Магнит» подошел с соотношением долга к EBITDA всего лишь 1,1. Поэтому в отличие от других ритейлеров компания без особого ущерба погасила облигационный выпуск на 2 млрд руб.

Осенью «Магнит» решил на случай возможных будущих финансовых проблем обратиться за госфинансированием. Причем опять сработало быстрее других претендентов: в заветном «списке Шувалова», который включает десять ритейлеров стратегического для отрасли значения, «Магнит» вместе с «Седьмым континентом» фигурирует в первых строках. В октябре компания получила госкредит в размере 2,5 млрд руб. по льготной ставке менее 18% годовых. Наблюдатели недоумевали: зачем благополучному «Магниту» вливания из бюджета, если в стране немало торговых сетей, гораздо больше нуждающихся в помощи государства? Например, тот же «Мосмарт», которому кредиты нужны, чтобы спастись от неминуемого банкротства. «Странный вопрос: кому же еще давать деньги, если не нам?» — комментирует глава «Магнита» **Сергей Галицкий**. □



ИТАР-ТАСС

«Трансконтейнер» благодаря поддержке материнской компании ОАО РЖД и другим факторам — «правильная» отрасль, удачный выбор времени для продажи акций — сумел получить деньги на развитие даже в кризис.

Весной этого года РЖД по закрытой подписке разместили 15-процентный пакет акций «Трансконтейнера». Покупателями стали ЕБРР и несколько инвестфондов: Moore Capital Management, GLG Emerging Markets Fund и Troika Dialog Investments. В результате размещения РЖД получили 7,8 млрд руб., которые были направлены на финансирование инвестиционной программы «дочки». Акционеры собирались закрепить успех и разместить осенью этого года еще 20–25% акций на бирже. Но от этих планов «Трансконтейнер» был вынужден отказаться. В октябре-ноябре, когда предприятиям не хватало денег даже на пополнение оборотного капитала, «Трансконтейнер» заявил о начале новых заграничных проектов, например в Словакии и Египте.

Триумфально прошло размещение и другого перевозчика — Globaltrans (бывшего «Северстальтранса») на Лондонской фондовой бирже: переподписка, размещение по верхней границе ценового коридора и сумма \$449 млн. Поистине транспортная отрасль — один из немногих островков благополучия в отечественной экономике: бюджетные ассигнования не сокращаются, а перевозчики пользуются доверием частных инвесторов. □

«ЕвроХим» **Андрея Мельниченко** на прошлой неделе получил \$1,5 млрд синдицированного кредита на четыре года. Жизнь, конечно, не останавливается, и компании продолжают брать кредиты. Но ставка заставила трепетать от зависти сердца многих конкурентов. LIBOR + 1,8% — почти на таких же условиях «ЕвроХим» получил деньги ровно три года назад, в ноябре 2005-го. У компании тогда не было рейтинга ВВ от Standard & Poor's, но и жизнь была другая: финансовое небо было откровенно голубее. Сейчас на эту ставку облизываются многие недавние фавориты — например, металлурги. Завистники утверждают, что на самом деле банки могли «взять свое» на скрытых от глаз публики комиссиях, тем более что переговоры по сделке шли на полтора месяца дольше, чем планировалось. Но факт остается фактом: деньги получены по очень привлекательной ставке, и в ближайшее время за «ЕвроХим» можно быть спокойным — все прежние долги будут погашены. □



ГРИГОРИЙ СОБЧЕНКО

**Verysell Group**, президентом и совладельцем которой является **Михаил Краснов** (на фото), во многом благодаря его активности удалось избежать риска чрезмерных выплат. В марте и мае 2007 года Verysell продала двухлетние конвертируемые облигации на \$30 млн двум фондам — RP Explorer Fund и Renaissance Pre-IPO. Этот инструмент дает фондам возможность получить в компании долю перед самым IPO — что, как правило, является исключительно выгодной операцией (с учетом того, что используется оценка на момент продажи облигаций). А если что-то пошло не так, можно просто вернуть деньги с неплохим наваром (в случае Verysell это 20% годовых).

Сейчас все пошло совсем не так — шансов провести IPO в ближайшие полгода-год нет абсолютно никаких. Да и надежда на приход «стратега» минимальна. Поэтому вероятность, что инвесторы будущей весной потребуют свои деньги обратно, была весьма велика. Но Михаил Краснов вновь проявил свои исключительные переговорные способности. Срок погашения облигаций отодвинут до весны 2010 года. Правда, ставка, по которой они будут конвертироваться в акции, выросла с «семи с хвостиком процентов» (определение Краснова, точная цифра не сообщалась) до 12%. Так что угроза тяжелого финансового удара весной 2009-го миновала. Справедливости ради надо сказать, что RP Explorer Fund и Renaissance Pre-IPO «сидят» на довольно длинных деньгах (возвращать деньги инвесторам они будут не раньше чем через пять лет), поэтому решили «курочку покормить», а не резать. Вдруг и правда снесет золотое яичко. □

## Борис Нуралиев

директор фирмы 1С

На случай, если поток заказов уменьшится, фирма 1С посоветовала партнерам перевести сильных специалистов из внедрения в продажи.

— Руководителю компании сейчас важно, кто сколько должен и когда заплатит. Специально для этого мы недавно выпустили пакет антикризисных отчетов для «1С: бухгалтерия», призывая бухгалтеров помочь директорам преодолеть кризис.

Меняются не только наши продукты, но и подходы к клиентам. В октябре мы собирали партнеров, чтобы обсудить возможные сценарии и проанализировали опыт двух кризисов: десятилетней давности в России и прошлогодний в Казахстане.

По прошлым кризисам мы уяснили, что в трудные моменты автоматизация на предприятиях не прекращается. Кредитных средств нет, зато есть «живые деньги».

Наш партнер из Екатеринбурга вспоминал, как в самый черный день кризиса 1998 года позвонил клиент, которого до этого долго уговаривали на ав-

томатизацию. Выяснилось, что он как собственник предприятия и раньше подозревал, что менеджмент подворовывает. Но когда маржа большая, направлений много и рынок расстет, было не до этого. Когда же наступил кризис, появилось желание разобраться.

Пока спрос на уровне прошлого года. Но мы посоветовали партнерам, если ситуация ухудшится, перевести наиболее сильных специалистов из внедрения в продажи. Многие наши партнеры до сих пор обходятся без отделов продаж — их как хороших зубных врачей рекомендуют друг другу.

Если поток заказов уменьшится, пусть лучше матерые внедренцы не пристаивают, а займутся продажами. Может, они говорят не так гладко, как профессиональные продавцы, зато предметом владеют на все сто. □

текст:  
нина  
данилина  
фото:  
григорий  
собченко





текст:  
чина  
данилина  
фото:  
юрий  
мартынов

## Дмитрий Шавалеев

финансовый директор холдинга ILS

За счет непрофильных бизнесов холдинг ILS обеспечил себе финансовую подпитку во время потрясений на алкогольном рынке. Сейчас он «выращивает» очередное направление.

— Я сторонник диверсификации рисков. Всегда нужно выстраивать подпорки, которые поддержат бизнес в трудную минуту. Все помнят историю с молдавскими винами, со сменой акцизной марки, введение ЕГАИС. Многие ушли с рынка. До 2006 года наша компания занималась импортом алкоголя. Мы выжили тогда за счет открытия новых направлений бизнеса.

Акционеры договорились о партнерстве с британским отделением ILS и получили до-

ступ на мировые логистические площадки. Помимо экспортно-импортных операций мы занялись девелопментом, бухгалтерскими и аудиторскими услугами. В этом году у нас появилась идея запустить на базе бухгалтерской компании управленческий консалтинг. Основа для этого есть. Пять лет мы работали над созданием собственной системы управленческого учета на базе 1С. Логистика алкоголя специфична. Взять хотя бы учет акцизной марки. Обеспечение

на одну акцизную марку может составлять от 3 до 14 евро. Нам же нужно отслеживать, когда мы марку получили, когда должны сдать отчет по ней. Если вовремя не сдадим или забудем отчет продлить, потеряем значительные деньги.

Затраты на развитие нового направления в общем объеме нашей прибыли небольшие. Нужно нанять пару программистов и тройку финансовых специалистов, а сейчас лучшее время для их поиска. Если все пойдет по запланированному сценарию, запустим новое подразделение в первой половине 2009 года. Еще одна подпорка для бизнеса никогда не повредит. □

# Алексей Чураков

руководитель отдела программ лояльности компании «М.Видео»

Компания «М.Видео» заменила дисконтную программу бонусной. Предыдущий опыт показал, что экономия на дополнительном персонале выходит себе дороже.

— Перед запуском программы лояльности «М.Видео-бонус» мы несколько месяцев изучали опыт западных ритейлеров, банков и авиакомпаний. Самая распространенная ошибка — возложение дополнительных обязанностей по программе лояльности на продавцов или кассиров. В ущерб продажам они действовать не будут. Их основная задача — продавать, а не объяснять условия участия.

В этот раз в каждом московском гипермаркете мы поставили менеджера, который занимается исключительно программой «М.Видео-бонус»: предлагает участие, объясняет условия, собирает данные покупателей. Конечно, промоменеджер в каждом магазине — это дополнительные расходы. А мы, как компания публичная, следим за тем, чтобы инициативы не сказывались в худшую сторону на финансовых показателях.

На дополнительные расходы руководство пошло после того, как мы с цифрами и фактами убедили, что каждая выданная карта принесет дополнительный оборот — повторную покупку или доплату к бонусу.

Спустя четыре месяца после запуска программы лояльности можно подвести первые итоги. На ноябрь 2008 года доля покупок, совершенных с использованием бонусной карты, достигла 45% от оборота. Каждый пятый участник, получивший вознаграждение, уже воспользовался начисленными бонусами для оплаты повторных покупок в магазинах сети. Получается, что наши дополнительные расходы себя оправдали. **СФ**

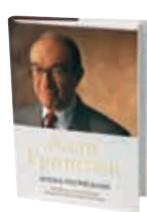


текст:  
нина  
данилина  
фото:  
евгений  
дудин

КНИГУ БЫВШЕГО ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ФРС **Алана Гринспена** можно читать как антикризисный учебник, как философский трактат или как детектив. Как ни читай — одинаково пре沃ходный результат.

## От кризиса до кризиса

текст: **владимир гендин**



**Алан Гринспен**  
**Эпоха потрясений: Проблемы и перспективы мировой финансовой системы**

М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2008  
 Переплет / Пер. с англ. / 496 с.

**Недавно** довелось побеседовать с американским инвестиционным банкиром. Нет, не об инвестициях. Он пил виски в баре и был пьян. Каждые 10 секунд он повторял: «Я идиот. Я тупица». В ответ на просьбу прокомментировать свое сообщение он сказал: «Все, чему меня учили в жизни, оказалось неправильным». Вот и вся беседа.

Не только он, но и многие его коллеги были бы рады задать пару вопросов автору книги «Эпоха потрясений». Аллан Гринспен, 18 лет возглавлявший Федеральную резервную систему США, пожалуй, сегодня the most wanted person для финансистов всего мира. Именно его вера в гибкость и устойчивость свободного рынка привела, как принято считать, к финансовому коллапсу в мировом масштабе. Именно он учил инвестбанкиров тому, что в итоге оказалось неправильным.

Так думают сегодня многие. Хотя бы поэтому нужно прочитать эту книгу. И тогда многое предстанет в ином свете.

Несмотря на актуальное название, самый близкий к нам период времени — март 2007-го. То есть нынешних горячих деньков автор еще не застал. Однако предвидел. Думается, что название «Эпоха потрясений» относится не к собственно кризису, а ко всей нашей эпохе. Ведь Гринспен, родившийся в 1926 году, повидал на своем веку многое: был бизнес-экономистом на Уолл-стрит, работал советником у нескольких президентов, боролся с инфляцией и бюджетным дефицитом США на посту председателя ФРС, наконец, похоронил нескольких знакомых президентов и написал книгу.

Все эти годы он последовательно отставал невмешательство правительства в экономику. Но если на Гринспене и лежит часть вины за то, что мировая финансовая система именно такова, как она есть, то не меньшую вину можно возложить на тех, кто пытался эту систему «подкрутить», — обычно в чьих-

то групповых, точнее партийных и политических целях.

На странице 233 есть отличный кусок, относящийся к 2001–2002 годам, о политических танцах вокруг бюджета, который раздирали на части лоббисты от обороны, сельского хозяйства и социальных программ. Президент **Джордж Буш-младший** не сопротивлялся нарушителям бюджетной дисциплины, чтобы не ссориться со спикером палаты представителей **Денисом Хастертом**. Вывод автора: «Отказ от использования права вето стал отличительным признаком президентства Буша: на протяжении почти шести лет в Белом доме он не отклонил ни одного законопроекта. Такой подход не имеет прецедентов в новой истории».

Все повествование Гринспена — это переходы от кризиса к кризису, и даже огромный профицит бюджета в эпоху **Билла Клинтона** не избавил страну от проблем. Что же касается природы кризисов

**Гринспен повидал многое:** был бизнес-экономистом, боролся с инфляцией и бюджетным дефицитом США на посту председателя ФРС, похоронил нескольких знакомых президентов и написал книгу

и способности человечества (правительств, центральных банков, профессионалов рынка) их предвидеть, то здесь автор не питает иллюзий. Рассказывая о беспрецедентном биржевом крахе 1987 года, он спрашивает: «Какая новая информация появилась между закрытием рынка в конце предыдущей торговой сессии и его закрытием 19 октября? Лично мне о ней ничего не известно... Когда в черный понедельник цены устремились вниз, возобладал беспричинный страх... боязнь убытков стала невыносимой».

В этой книге интересен не только рассказ о манипуляциях Гринспена с учетной ставкой. Многие исторические персонажи, оказавшие влияние на современный мир, включены в нее как персонажи хорошего детектива. Ну, а вторая половина книги посвящена рассуждениям о важнейших угрозах этого мира — самому себе. И все это очень хорошо написано. **СФ**

ПРЕЗИДЕНТ «КОФЕ ХАУЗА» **Владислав Дудаков** ДЕЛИТ ЛИТЕРАТУРУ, КОТОРОЙ ОН УВЛЕКАЕТСЯ, НА ТРИ КАТЕГОРИИ. ПЕРВАЯ – КНИГИ О ЛИЧНОСТЯХ. ВТОРАЯ – ТРУДЫ ПО ИСТОРИИ ГОСУДАРСТВА, О ГЕНЕТИЧЕСКОМ НАСЛЕДИИ СТРАНЫ. НАКОНЕЦ, ТРЕТЬЯ – ЛИТЕРАТУРА ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ. **Чтобы управлять сетью кофеен, важно демонстрировать навыки общения и сервисное поведение.**



Масааки Имаи

**«Кайдзен: ключ к успеху японских компаний»**

Для себя я определил кайдзен как совершенствование системы управления. В книге приведены примеры, как совместная работа руководителей и рядовых сотрудников, направленная на совершенствование менеджмента, привела к успешному достижению целей в нескольких крупных компаниях. Что особенно важно, в центре философии кайдзен стоит человек — он является главной ценностью любого предприятия.

Наполеон Хилл

**«Закон успеха. Думай и богатей»**

Автор раскрывает понятие лидерства, умения правильно распорядиться своим опытом и знаниями для достижения успеха. Книга учит, что для достижения цели важны три вещи: желание цели, преобразование желания в конкретную цель и действия, направленные на ее достижение.

Дейл Карнеги, Наполеон Хилл,  
Алан Лэйкен

**«Стратегия успеха. Как преуспеть в жизни и бизнесе»**

Умение общаться с людьми — одна из важнейших составляющих успешности бизнеса. Принципы правильного общения лежат на поверхности: уметь слушать, а главное — слышать людей, способность понять точку зрения собеседника, проявлять искренний интерес к людям, посыпать позитивный настрой и, несмотря на сложность ситуации, чаще улыбаться.

Джанелл Барлоу, Пол Стюарт

**«Сервис, ориентированный на бренд. Новое конкурентное преимущество»**

Бренд — красивое и достаточно неопределенное понятие. Его нельзя потрогать — это ощущения и ожидания, которые вы пытаетесь создать для клиентов. Это определение того, ради чего существует ваша компания, как она должна развиваться, чтобы эти ощущения усиливались. Самое главное — помнить: мы работаем не на бренд, а для людей.



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Ли Якокка

**«Карьера менеджера»**

Яркое подтверждение того, что все большее начинается с малого. Невозможно понять работу большого механизма, не изучив, из чего он состоит. Книгу необходимо читать «с карандашом». Возможно, это прозвучит абсурдно, но я бы назвал ее классикой современной литературы. Рекомендую и тем, кто делает первые шаги в бизнесе, и опытным руководителям.

Лев Гумилев

**«От Руси до России»**

История государства — не просто погружение в атмосферу далекого прошлого. Именно она позволяет объяснить происходящее с нами сегодня: зачем мы совершаем те или иные поступки, к чему приведут те или иные действия. Историческая память влияет и на наше мировоззрение, помогает раскрыть внутреннюю сущность человека. История — это опыт, дающий нам возможность принимать взвешенные решения.

Валентин Пикуль

**«Через тернии — к звездам»**

Роль личности в истории — большая тема, которую можно приложить и к бизнесу. Бизнес невозможен без людей-личностей, за которыми пойдут другие. Их авторитет помогает нам развивать себя, воспитывать в себе силу духа, укреплять внутренний стержень. Самое важное — не сломать этот стержень, не дать внешним факторам поколебать уверенность в себе, а это подвластно только сильным духом людям. **СФ**

почта

спроси СФ

**«По итогам** прочтения статьи появились идеи о том, что поможет компании в достижении планируемых результатов. В первую очередь это готовность выйти из зоны комфорта. Сильный антикризисный менеджер (а именно такое впечатление производит Жанна Булавчик) способен и дальше идти на непопулярные меры. В дополнение к этому возможно изменение системы нематериальной мотивации ключевых сотрудников, пересмотр условий сотрудничества с клиентами по всем сегментам и др. При внутренней вере в успех непростых начинаний такое нарушение корпоративного спокойствия позволит повысить эффективность и избавиться от балласта привычного, но уже не работающего, с которым столкнулась Жанна. При этом предполагаю, что использование только многократно доказанного на практике и ограничение развития транслируется на всех сотрудников с излишней директивностью. Это будет препятствовать появлению новых идей, проявлению конструктивной инициативы и может привести к бойкоту изменений со стороны некоторых ключевых сотрудников. Которые еще способны принести пользу компании».

**Avolkoff** (комментарий читателя на сайте журнала)  
«Избавление от похмелья»  
сф №45(277) 17.11.2008

**«Интервью** с автором концепции фанки-бизнеса Кьеллом Нордстремом, на мой взгляд, показательное. Сначала их концепция многими была воспринята „на ура“, стала модной. Потом как-то приелась – стало заметно, что в книжках лысых шведских профессоров не так много их собственных оригинальных идей, а все больше эмоции и чужие примеры. Теперь они кивают на коммунизм, обаясняя, почему в России не получается создать креативную экономику. И не могут внятно растолковать, зачем компаниям надо дружить со своими клиентами. Выскажу крамольную мысль: наверное, эта дружба и вправду не нужна. „Фанковое“ общество у нас не приживается, потому что невыгодно с экономической точки зрения. И компании, которые обманывают своих клиентов, не разваливаются на глазах, а напротив, живут, и даже успешно».

**Владимир**, Москва  
«Для того, кто потерял работу, сейчас самое время проапгрейдить себя»  
сф №45(277) 17.11.2008

Вера Малинина, Москва  
**Точно в бизнес**

### Работаем в сегменте b2b. Как сейчас лучше распорядиться сокращенным маркетинговым бюджетом?

Работа в сегменте b2b часто подразумевает скромность рекламного бюджета. Даже если не принимать во внимание финансово-экономические тенденции, складывающиеся на мировом рынке. Но многие ваши коллеги по сегменту в следующем году действительно планируют корректировать свою маркетинговую тактику.

«О „гильотинировании“ бюджета говорить не стоит, но то, что внимание к его использованию, с точки зрения эффективности, в 2009 году будет повышенным, сомнений не вызывает», – говорит Дмитрий Денискин, директор по маркетингу компании AGC Flat Glass Russia, производящей стекло и изделия из него. Он считает, что сейчас самое время перейти к «точечным маркетинговым ударам», а не стараться накрывать весь рынок «зонтиком».

«Как и ранее, будем стараться уделять больше внимания прямому общению с целевыми аудиториями. Новые инструменты рассчитываем получить, участвуя в отраслевых выставках, например „Мир стекла“, – рассказывает Дмитрий Денискин. – С другой стороны, постоянное увеличение аудитории Рунета, вследствие роста его доступности, будет способствовать развитию сетевых инструментов в маркетинговом портфеле».

Джафур, Астрахань

### Работа для юриста Собираемся регистрировать юридическую фирму. Как привлечь клиентов?

Прежде всего, вам надо определиться, кто ваш основной клиент. То есть будете ли вы работать с физическими лицами или ориентироваться в первую очередь на организации. От этого зависит выбор канала маркетинговых коммуникаций.

Например, чтобы наладить контакт с корпоративными клиентами, можно порекомендовать участие в бизнес-конференциях (после выступления к докладчику иногда выстраивается очередь) или адресную рассылку по организациям. Не стоит путать это со спамом. Лучше отправлять письмо на имя ответственного лица, например, директора компании. Что касается ориентации на физических лиц, то один из беспроигрышных способов заявить о себе – вести колонку в каком-нибудь издании, отвечать на вопросы читателей, а за более полной информацией приглашать их на консультацию в офис. Кроме того, поможет и грамотно организованный сайт, где будут не только даны сведения об услугах вашей компании, но и, например, предусмотрена опция «задать вопрос». Если на первых порах это можно рассматривать как маркетинговый ход, то впоследствии виртуальные консультации способны стать неплохим источником дохода.

Столкнулись с проблемой в бизнесе? Пожалуйста, направляйте свои вопросы по адресу [sf@kommersant.ru](mailto: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.



CATALOG KOMMERSANT KATALOG

## Коммерсантъ каталог

рекламное издание | 2008 июнь | №6 |

ОДЕЖДА ЖЕНСКАЯ	18, 20, 22	УКРАШЕНИЯ	78
ОБУВЬ ЖЕНСКАЯ	28	ЧАСЫ	84
ОДЕЖДА МУЖСКАЯ	36	BEAUTY	88
ОБУВЬ МУЖСКАЯ	42	LIVING	90
YOUNG FASHION	46, 48	УСЛУГИ	98
КУПАЛЬНИКИ	64	НАПИТКИ	100
ДЕТИ	74	ЕДА	102, 104



# ВЕЩЬ О ВЕЩАХ

путеводитель  
по модным  
покупкам

каждый месяц  
с газетой «Коммерсантъ»  
и журналом «Деньги»

[www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru)

реклама

# принципы Дмитрия Гришина

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ MAIL.RU СЧИТАЕТ СЕБЯ ТРУДОГОЛИКОМ-LIGHT. УЖЕ СЕМЬ ЛЕТ БЕЗ ОТПУСКОВ ОН СТРОИТ ДОМИНИРУЮЩУЮ В РУНЕТЕ КОМПАНИЮ.

**Больше всего я не люблю самоуверенную глупость: когда человек сам ничего не понимает и очень активно пытается убедить в своем мнении других**



**Если** в интернет-компании нет драйва, то эта компания умирает. У меня бизнес очень тесно пересекается с жизнью, поэтому для меня главное, чтобы он приносил удовольствие и видимый результат.

**Полная** демократичность в бизнесе может привести к тому, что результаты заменяются бесконечными разговорами. Я люблю с подчиненными обсуждать идеи, спорить, но в какой-то момент принимаю решение, и все обсуждения останавливаются.

**Я себя считаю** трудоголиком-light. В среднем работаю по 12–14 часов в день. Но я оставляю время семье и увлечениям.

**Семь лет** у меня не было отпуска, только новогодние праздники. Но это неправильно, и семья относится к этому отрицательно, так что буду менять график.

**Хороший** руководитель принимает правильные решения в 50% случаев, плохой – в 10%. Но лучше принять хоть какое-то решение, чем не принять никакого.

**Если** кто-то скажет, что ему очень просто увольнять человека, он либо врет, либо садист.

**Меня** безумно раздражает спорт, где ты должен механически совершать какие-то действия. Должен быть азарт и соревновательность. Из спортивных игр люблю большой теннис.

**Раньше** я предпочитал пиво.

Но после празднования своей свадьбы в Венеции пристрастился к белому вину.

**Свои** первые деньги я заработал, продав компьютерную игру, которую сам написал. Она называлась Alfa Romeo. Название я увидел на вкладыше от жевательной резинки. На вырученные деньги я купил дисковод для компьютера.

**В современной** бизнес-литературе, к сожалению, на одну толстую книгу приходится две-три умные мысли. Так что сейчас я читаю Адама Смита. В нынешней ситуации важно понимать фундаментальные основы экономики.

**Хорошее** образование позволяет нам воспользоваться шансами, если мы оказались в нужное время в нужном месте.

**Мечтаю** построить не просто большую или крупную, а доминирующую компанию в интернете в России. При этом больше всего я боюсь превратить нашу компанию в огромную бюрократическую структуру.

**Я сам** люблю компьютерные игры и не возражаю, чтобы люди играли или ползали по интернету на работе. Просто то, что в других компаниях траты времени, для нас – изучение рынка.

**Ничего** интереснее интернета сейчас нет. Мне интересны космонавтика, робототехника, но там массового бизнеса пока не построишь.

**За исключением** Москвы, больше всего мне нравится Сан-Ремо. Едешь в одну сторону – Канны и Монте-Карло, в другую – Альпы, и всегда море. На пенсии, возможно, я хотел бы жить там, хотя о пенсии еще ни разу не думал. **СФ**  
записал **иван марчук**

# читайте в следующем номере

(в продаже с 1 декабря)



## частная практика

Hilton Hotels Corporation  
30 лет безуспешно пыта-  
лась выйти на российский  
рынок. Теперь она обеща-  
ет всего за 10 лет постро-  
ить в стране самую мас-  
штабную сеть отелей

## конкуренция

Сергей Чемезов собирает  
под свой флаг огромное  
количество разномастных  
активов из разных отрас-  
лей. Смогут ли «Ростехно-  
логии» обставить «частни-  
ков» в этом сеансе одно-  
временной игры?

## идеи

Приставка wiki – не только  
символ гигантской колlek-  
тивной энциклопедии.  
Сегодня «wiki-стиль» –  
это технология управле-  
ния, проектная среда  
и способ создания нео-  
бычных продуктов

## лаборатория

Принято считать, что эколо-  
гическая ответственность  
не вяжется с бизнесом.  
Генеральный директор  
«НР Россия» Оуэн Кемп  
доказывает, что «зеленые  
технологии» способны при-  
носить реальную прибыль



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

*Печатать —  
просто, как нажать*



Samsung представляет принтеры, которые обеспечат Вам полный контроль над печатью. Будьте в курсе текущих проектов – система удаленного контроля позволяет управлять принтером через сеть. Следите за расходами – функция двусторонней печати и низкий уровень затрат гарантируют необыкновенно экономичную работу принтеров. Выбирайте простые решения – благодаря особой конструкции принтеров Вы всегда сможете с легкостью устранить такие неполадки, как забившаяся бумага, или заменить тонер. Принтеры Samsung. Все под контролем!



Контроль  
над текущими  
проектами



Контроль  
над расходами



Контроль над  
работой