

Как рыночные дырки помогают выживать Rover Computers с. 24

Сколько миллионов заработает Sibillant Interactive на онлайн-играх с. 18

Даст ли ковбой Marlboro прикурить японскому «верблюду» с. 28

# Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№49 (232) 17.12 — 23.12.2007  
[www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)

**40** ответов

ведущих игроков ИТ-рынка  
на новогодние вопросы iOne  
о главных событиях—2007  
и надеждах—2008 с. 70



тематические страницы iOne  
информационные технологии



# Ход быком

ISSN 1727-417-6



Аналитики полагают, что минувший год был скорее годом быка, чем медведей. «Секрет фирмы» представляет очередной рейтинг лучших публичных компаний с. 44

«Очаково» выделяли не более 2% годового оборота, то в этом году планка поднята до 10%. Кроме того, компания пока застрахована от убытков благодаря производству слабодкольных коктейлей и газированных напитков, продажи которых растут на 20–25% ежегодно. Алексей считает, что компания слишком долго руководит «Очаково». (С 1989 года), чтобы даже за большие деньги расстаться с компанией. Более того, **он тщательно выстраивал систему ее защиты от враждебных поглощений**, последний камень был положен в 2003 году, когда в результате дополнительной эмиссии под контролем Кочетова и близких к нему топ-менеджеров оказалось 99,2% акций компании. **Трудно расстаться с главным делом своей жизни**. Наверное, это уже вопрос не менеджмента, а психологии. «Ну продадим мы компанию, заработаем миллиард...» — рассуждает Кочетов. — А дальше что с ним делать?». Начальница запахов, **десять лет назад никому бы и в голову не пришло**, что продукция московской «новой зари» может появиться на одних полках с французскими парфюмерными брэндами. Тем не менее руководство фабрики сейчас ведет переговоры с сетями «Ариат-Престиж» и ILE DE BEAUTE. Последняя уже согласилась включить в свой ассортимент парфюмерно-косметическую линию NOUVELLE ETOILE, разработку которой лично контролировала гендиректор «новой зари» Антонина Витковская. Витковская возглавила фабрику в 1996 году, когда дирекция «новой зари» решила сменить приватизацию предприятия. Основная доля акций образованного за перешла в руки старому руководству, часть осталась в собственности московского правительства. С тех пор, а около 15% достались Антонине Витковской, до этого руководившей отделом разработки запахов, как утверждает в «новой зари», именно благодаря новому гендиректору **предприятие не обанкротилось и даже стало развиваться**. Натиск западной парфюмерии она была готова отражать всеми доступными методами. Первым делом витковская выбила у московского правительства статус градообразующего предприятия для своей фабрики, с тех пор компания дружна с городскими властями. В качестве благодарности парфюмерами «новой зари» были разработаны два вида одеколона «МЭР», который по сей день поставляется столичному градоначальнику, по инициативе витковской была извлечена из архивов дореволюционная ипостась «новой зари» — товарищество «Брокер и Ко», женский «Глянец», ухаживали за очередной романтической историей, что было очень кстати для ограниченной в финансах «новой зари». **Но дивидендов с этого компания не получила**. В 2002 году в Петербурге появилась розничная парфюмерная сеть «Брокер», успешная раньше «новой зари» зарегистрировать эту марку, московские парфюмеры решили не судиться, считая, что у потребителей не сформировалось устойчивой связи между их продукцией и фамилией дореволюционного фабриканта, до последнего времени в компании **не предпринимали попыток радикальной смены имиджа**, выпускала привычные «Злато Скифов» и «Анну Каренину». NOUVELLE ETOILE — это уже плод сотрудничества с французскими специалистами. Пока идут переговоры с крупными ритейлерами, «Новая Заря» создает собственную сеть магазинов. За последние два года компания открыла семь салонов в Москве. В начале 2005 года запустила региональную программу франчайзинга (два магазина уже работают). «Новую Зарю» хотели купить, но инвесторы, как отмечают на фабрике, интересовало не само производство, а привлекательно расположенный земельный участок, да и градообразующее предприятие **все равно не стали бы продавать**. Четвертый по краскам еще недавно основатель и президент «Роколора» Владимир Самохин готов был продать часть компании какому-нибудь инвестору. В 2004 году доля «Роколора» на рынке красок для волос по сравнению с 1999-м упала на треть, до 11%. Промышленные **новации требовали денег**, и Самохин подготовил пакет документов, необходимых для презентации «Роколора» инвестиционным компаниям. Удержал его от решительного шага **вовремя полученный кредит от банка**, название которого Самохин не раскрывает. Присутствие инвестора усложняет процедуру принятия решений, что для нас порой бывает критично, — комментирует президент «Роколора» — поэтому кредит был предпочтительнее предложений от финансовых инвесторов». Заняться красками для волос пришлось после неудачного выхода на косметический рынок. Компания начинала с производства кремов, но потерпела фиаско: в начале 1990-х годов все было заполнено дешевой отечественной продукцией, выпускать обесценивающее средство «блонди плюс», Самохин нащупал свою нишу, так появилась серия красок «Роколор». Вся продукция разрабатывалась в собственной лаборатории. Период взлета «Роколора» пришелся на посткризисные годы, когда российский рынок покинули транснациональные игроки, и «Роколор» остался наедине с болгарскими и российскими производителями. Когда иностранцы начали возвращаться, компания Самохина **набрала уже достаточно сил, чтобы устоять**. Сейчас 80% рынка красок для волос контролирует L'Oréal, P&G и Schwarzkopf. «Роколор» занимает почетное четвертое место с 10% рынка, остальную долю делят между собой около десятка марок — как отечественных, так и импортных. Проанализировав неудачи последних лет, в 2003 году в компании **снова взяли курс на инновационные продукты**. В частности, «Роколор» пробует закрепиться в салонах красоты с помощью новой марки «Гланс». Планируется вывод красок с лечебно-восстанавливающим действием в расчете на реализацию через аптечные сети. «Создание нишевых продуктов — единственная возможность выдержать конкуренцию с транснациональными корпорациями», — говорит вице-президент «Роколора» Константин Дисперов. — Их маркетинг — это игра бюджетов, брэндинг и стандартизированное качество, конкурировать с ними одновременно по качеству и цене бесперспективно, дамский угодник. Все продается и покупается. Но самого себя я продать не могу», — говорит бывший гендиректор «донского табака» Иван Саввиди. После избрания в судому он передал жене контрольный пакет акций, но по сути остался ключевой фигурой в управлении компанией. Саввиди пришел на «донской табак» простым слесарем, а через 18 лет, в 1993 году, стал гендиректором и владельцем фабрики. **Превратившись в собственника** «донтабака», он взялся за переоснащение предприятия, строительство новых складских и производственных корпусов, к 2000 году на долю «донтабака» приходилось 12% российского рынка сигарет, и быть бы ростовской компанией вполне преуспевающим игроком, если бы не западные «агрессоры». Экспансия транснациональных корпораций привела к тому, что рыночная доля «донтабака» сократилась вдвое, убыток фабрики в прошлом году превысил \$115 тыс., а только за первый квартал этого года составил 9900 тыс. Саввиди пока не удается вывести из пике предприятие, давнее ему путевку в жизнь. Иван Саввиди, один из влиятельнейших бизнесменов юга России, помимо любимого «донтабака» руководит холдингом «Группа Агроком», объединяющим маслосепператывающие заводы, кафе, рестораны и магазины. Среди преуспевающих предприятий холдинга сигаретная фабрика выглядит гадким утенком. Однако Саввиди **готов продать что угодно** (например, в августе этого года он уступил футбольный клуб «Ростов» компании «Агрофест-дон»), но не родной завод. «Конечно, плохо, что компания не выдерживает конкуренции», — комментирует положение Саввиди. — Но теперь будет легче, закончился сложный период преобразований. Производственные цеха, ранее разделенные дном, теперь объединены на одной территории, помимо оптимизации процессов будет усилен контроль качества готовой продукции». **Оптимизм в компании зашкаливает**. На «донтабаке» планируют закончить этот год не просто без убытков, но даже с прибылью в \$2 млн. На фабрике готовят к выводу новые брэндывслед за маркой ASMOLOFF, появившейся в прошлом годдо этого последняя новинка была приурочена к миллионному — сигареты «21 век». Теперь же компания обещает выпустить дамские сигареты SUPER SLIMS под названием «Тисс». Как заверяет Иван Саввиди, «мы ставим себе задачу вернуть ту долю рынка, которую потеряли за последние четыре года».

# Секрет фирмы

ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)



18

«Еще пять лет назад никто в мире не верил, что людям нужна будет плохая графика ради абстрактной для многих ценности играть с живыми людьми»

## частная практика

**18 АМБИЦИИ СОЗДАНИЕ МАСС** Даниил Либерман считает, что онлайн-игры вроде World of Warcraft или Second Life не стоят потраченного на них времени. Именно поэтому он надеется заработать десятки миллионов долларов на новой онлайн-игре

**24 КОНСОЛИДАЦИЯ ПАКТ О ВЗАИМОПОМОЩИ** Компания Rover Computers купила контрактного производителя «Арсенал», который выпускал для нее технику на условиях аутсорсинга. Теперь они рассчитывают совместными усилиями не только выжить, но и дать бой транснациональным гигантам на российском рынке ноутбуков

**28 КОНКУРЕНЦИЯ ЧЕРТИ В ТАБАКЕРКЕ** Российская табачная индустрия, которая долгие годы пребывала в сонном состоянии, оказалась дремавшим вулканом: весь 2007 год она сотрясается от сделок. Главное следствие: Philip Morris уступила первенство англо-японской JTI-Gallagher, еще недавно занимавшей третье место

## лаборатория

специальный проект лучшие публичные компании

**44 ЯРКИЕ ПУБЛИЧНОСТИ** «Секрет фирмы» подвел итоги очередного рейтинга «Лучшие публичные компании». Дорожающее сырье, контракты с западными производителями и богатые инвесторы помогли нашим победителям сохранить привлекательность в бурном море фондового рынка — 2007

**46 ЛИДЕРЫ ТОП-5 САМЫХ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫХ ЭМИТЕНТОВ:** «Северсталь-авто», «Мосэнерго», «Уралкалий», НПК «Иркут», «Северсталь»

**56 МЕТОДИКА РЕЙТИНГА ТРОЙНАЯ ОЧИСТКА** Мы проанализировали динамику акций 93 компаний на РТС и ММВБ и попросили ведущих инвестиционных аналитиков оценить эмитентов, ценные бумаги которых оказались наиболее востребованы инвесторами



44

«Теперь многие российские компании оценены адекватно, и их котировки меняются в рамках общемировых тенденций»

## 06 дневник наблюдений

Почему менеджеры Evraz опять с нетерпением ждут Нового года / Что лучше: «огромная территория, национальные проекты, рабочие места и востребованность» или пиво с сосисками? / Стоит ли владельцам российских кофеен бояться превращения «Мока-лока кофе» в Costa Coffee / Что будет, если снести СНОС / Зачем инвестиционный фонд Delta Private Equity Partners второй раз вошел в одни и те же «Национальные телекоммуникации» / Что ищет швейцарский инвестбанк UBS у восточных инвесторов / Сможет ли «Комстар-ОТС» перекрыть отток абонентов «Стрима» / Как нам обустроить «Почту России» / Почему менеджмент «Разгуляя» вернулся в коровники / Что останавливает заместителя главы Росприроднадзора Олега Митволя

## идеи

**32 ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ ИСТОРИЯ С РАЗЛОЖЕНИЕМ** Истории, рассказываемые современными медиа, подобны пластину. Из триллера они легко превращаются в любовный роман — узнаваемый бренд стремится застолбить все форматы

**36 WOW** Виртуальные фальш-окна / 17-дюймовый телевизионный полотенцесушитель / 3D-визуализация / Оздоровляющие сладости

**39 МЫСЛИ МЕЧТА АЛХИМИКА** В XXI веке вещи проще выращивать, чем изготавливать на конвейере

**40 МЕТОДЫ ПОДПИСНЫЕ НОСКИ** Швейцарец Сэми Лихти и его компания Black Socks предлагают абонемент, избавляющий мужчин от проблем с носками

**41 СВОЯ ИГРА ВЗЯТЬ СЛЕД** Основатель компании «Страна души» Андрей Цвейба помогает гражданам России и стран СНГ отпечататься в истории

## принципы

«Должны быть витки: работа — образование, работа — образование. Каждое образование «торкает» тебя чем-то новым»

Юрий Самойленко 82

## В колонках

Все сильные сетевые сообщества цементируются в офлайне. Как это капитализировать, совсем не сложно придумать

Константин Бочарский 38

Именно путинское стремление захеджировать свои политические риски позволяет проигравшим «битву за ядерный чемоданчик» рассчитывать на щедрую компенсацию

Александр Бирман 16

## В блогах 39

Экономика ренты заменяется экономикой роялти. И основные битвы креативной эпохи развернутся вокруг авторских выплат. В этой борьбе появятся новые бизнес-модели, в центре которых будет стоять представитель креативного класса

Ричард Флорида

## 04 почта

58 спроси Секрет фирмы

61 тематические страницы

iOne. Информационные технологии

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»: iOne. Информационные технологии 28 января, 25 февраля  
Лучшие менеджеры. Рейтинг 24 марта  
Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов.  
Телефоны для справок: (499) 943-9112, 943-9110, 943-9108

## Редакция журнала

**главный редактор** МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА  
**выпускающий редактор** АНДРЕЙ УТКИН  
**ответственный секретарь** АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ  
**редакторы разделов, заместители главного редактора** КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, ВЛАДИМИР ГЕНДЛИН, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА  
**редакторы тем** ДАНИИЛ ЖЕЛОБАНОВ, ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО, ДМИТРИЙ КРЮКОВ, ЮЛИЯ ФУКОЛОВА

**специальный корреспондент** МАКСИМ КОТИН

**обозреватели** НИКОЛАЙ ГРИШИН, АЛЕКСЕЙ ГОСТЕВ, ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ИВАН МАРЧУК, ЮЛИАНА ПЕТРОВА, ИНА СЕЛИВАНОВА

**корреспонденты** МИХАИЛ БЕЛЯНИН, СВЕТЛАНА ГОРБАЧЕВА, ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО, НИНА ДАНИЛИНА, АНАСТАСИЯ ДЖМУХАДЗЕ, ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН, ЕКАТЕРИНА ТРОФИМОВА

**тематические страницы - юне. информационные технологии -** ИГОРЬ ПИЧУГИН (редактор), АЛЕКСАНДР ВАСИН (художник), НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА

## Редакционные службы

**главный художник** АНТОН АЛЕЙНИКОВ  
**дизайнер** СОФЬЯ КАСЬЯН  
**фоторедактор** МАРИЯ СОКОЛОВА  
**литературные редакторы** МИХАИЛ БОДЕ, ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА  
**корректоры** ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА, ТАТЬЯНА КОСАРЕВА  
**верстка** АЛЕКСЕЙ ЕВДОКИМОВ  
**автор дизайн-проекта** ИРИНА ДЕШАЛТЫ

## Учредитель

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

## Издатель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»  
**РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА**  
**ДИРЕКТОР** — ЕКАТЕРИНА КУЗНЕЦОВА;  
тел. (499)943-9110, 943-9108; (495)101-2353  
**ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ И PR**  
**ДИРЕКТОР** — АЛЛА МАЛАНОВА; тел. (499)943-9784  
**ПРОДАЖИ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ**  
ЗАО «Коммерсантъ. Пресс»;  
тел. (495)721-1201, факс (495)721-9077  
**ОТПЕЧАТАНО В ФИНЛЯНДИИ. ТИПОГРАФИЯ «СКАНВЭБ АБ»,** Корьяланкату 27, Куовола  
**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: editor@sf-online.ru  
**ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ:** WWW.SF-ONLINE.RU  
Редакция не предоставляет справочной информации. Редакция не несет ответственности за достоверность информации, опубликованной в рекламных объявлениях. Рекламуемые товары и услуги подлежат обязательной сертификации  
Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Секрет фирмы», а также на сайте www.sf-online.ru, допускается только с разрешения авторов (издателя) и с письменного разрешения редакции  
© «Секрет фирмы» является зарегистрированным товарным знаком, свидетельство №244264. Защищен законом РФ №3520-1 от 23.09.1992  
«О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров»  
© ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом», 2007  
© ЗАО Издательский дом «Секрет фирмы», 2006

**«Я очень давно являюсь** постоянным читателем вашего сайта и в первую очередь хотел бы выразить свою благодарность за вашу очень важную, полезную работу, которую вы выполняете на высоком профессиональном уровне. Но меня возмутила последняя статья „Дама с перцем“, потому как эта злая статья не вписывается в ваш добрый журнал. В статье журналист покушается на самое ценное, что есть в обществе, — на семью. Автор противопоставляет мужчину и женщину друг другу как животных, готовых в жестокой конкурентной борьбе съесть друг друга, лишь бы утолить свой голод. Не думаю, что в таком мире хочет жить простой, ищущий смысла жизни человек. Это мир, в котором нет места доброте, детскому смеху и простому человеческому счастью. Интересы мужчины и женщины не пересекаются в принципе, они параллельны, ибо каждому свое, и мы с рождения созданы разными, мужчина — сильным, а женщина — хрупкой. Не нужно женщине становиться на место мужчины, а мужчине на место женщины. Это крик души, я не хочу такого общества, о котором говорит автор статьи, я хочу другой мир, где все на своих должных местах, и буду бороться за него и призываю к этому каждого».

Тимур Гаджигараев, Махачкала

«Дама с перцем»

СФ №48(231) 10.12.2007

**«Действительно, розничные продажи** компьютерной техники растут, но один из важнейших факторов увеличения продаж и формирования новых специализированных сетей, на мой взгляд, упущенный автором, — короткий цикл продаж товаров нью-медиа. Это понятно: каждые полгода новые прибаломбасы, новый процессор, новое программное обеспечение (именно потому этот рынок чрезвычайно активен, в отличие от рынка „белой“ и „черной“ техники, где цикл продаж длинный). И называть интернет-магазины игроком на рынке компьютерной розницы я бы не стала: там рынок иной — они продают не товары, а контент. Интернет-проекты делают не для того, чтобы больше продавать. Процент продаж интернет-магазина по сравнению с реальными торговыми площадками „Эльдорадо“ — действительно крохи. И объясняется это вовсе не зачаточным состоянием интернет-торговли в России.

Дело все в том, что каждый третий покупатель знает о продукте, за которым пришел, в 10 раз больше, чем продавец-консультант. Мало того что консультант не может толком ответить на вопросы знайки-покупателя (потому что ассортимент очень большой и „знайка“ пришел подготовленным), он еще должен обладать информацией об аксессуарах, о совместимости продуктов, о софте для гаджетов и т. п. Так вот интернет-магазин — это в первую очередь база знаний, которой пользуются и потребители, и консультанты в магазине в процессе продажи. То есть основным товаром, „продаваемым“ интернет-магазином, является контент, верно выстроенный с маркетинговой точки зрения (а вовсе не техника). За прибылями никто не гонится. В условиях изменившегося спроса эта самая технологичная база знаний с умной каталогизацией и системой поиска по ключевым частотным запросам — незаменимый стимулятор реальных продаж. Модель продаж меняется со временем, ритейловые площадки не успевают приспособиться к новым требованиям и нуждаются в веб-технологиях, интегрирующих интерфейсы и для продавцов, и для покупателей в единую систему и представляющих товар „по-умному“ и тем и другим».

Ольга Басс, Москва

«Компьютерная разница»

СФ №47(230) 03.12.2007

НАДЕЖНЫЙ ПАРТНЕР | СТАБИЛЬНОЕ БУДУЩЕЕ  
Уверенность в завтрашнем дне.

Стремление к стабильности и желание чувствовать уверенность в завтрашнем дне объединяет людей во всем мире. Миллионы из них уже выбрали Allianz – один из крупнейших финансово-страховых концернов в мире. Allianz дает ощущение стабильности и уверенности в завтрашнем дне миллионам своих клиентов более чем в 70 странах. [www.allianz.ru](http://www.allianz.ru)

**Allianz. Финансово-страховые решения международного уровня.**

**Allianz** 

На территории РФ Allianz  
представлен компаниями:

**РОСНО**

  
медэкспресс

 **прогресс**

**Allianz**  **РОСНО**

Allianz — зарегистрированный товарный знак компании Allianz SE, Германия. Allianz SE — компания-учредитель таких юридических лиц, как AGF, Allianz Global Investors и Dresdner Bank. Перечень и объем предоставляемых услуг в разных странах может отличаться. ЗАО «САК «Альянс», лицензия ФССН РФ С № 229477; ОАО «РОСНО», лицензия ФССН РФ С № 029077; ООО «СК «Альянс РОСНО Жизнь», лицензия ФССН РФ С № 382877; ОАО «Альянс РОСНО Управление Активами», лицензия ФСФР РФ № 21-000-1-00075; СЗАО «Медэкспресс», лицензия ФССН РФ С № 014178, ОАО «СК «Прогресс-Гарант», лицензия ФССН РФ П № 278677. На правах рекламы.

# ДНЕВНИК НАБЛЮДЕНИЙ

золотые слова → с08

кто кого → с09

три вопроса → с10

продолжение следует → с12

пять способов → с14

**Evraz Group начала наступление по всем фронтам: в США холдинг покупает сталелитейные активы, а на Украине — добывающие и перерабатывающие мощности.** ТЕКСТ: НИКОЛАЙ ГРИШИН

## Нет сталевара в своем отечестве

Прошлый новый год топ-менеджеры Evraz Group встречали с нетерпением: в конце ноября компания предложила американской Oregon Steel оферту на выкуп 100% ее акций за \$2,3 млрд. Американцы не отказались от выгодного предложения — Evraz Group, по оценкам аналитиков, переплатила за контроль почти 30%. Сумма сделки, закрытой уже в начале 2007 года, составила 13,3 EBITDA.

К нынешним новогодним праздникам основные акционеры «Евраз» — Роман Абрамович и его основатели Александр Абрамов и Александр Фролов — подготовили себе еще более щедрый подарок. На сей раз компания собралась выкупить горнорудные, коксохимические и сталелитейные активы украинской группы «Приват» Игоря Коломойского и Геннадия Богολубова. По слухам, украинские бизнесмены решили сосредоточиться на нефтяном, медийном бизнесе и производстве ферросплавов.

Evraz Group получит более чем 90-процентные пакеты ГОК «Сухая балка», Днепропетровского металлургического завода, «Баглейкокса», «Днепрококса» и Днепродзержинского коксохимического завода. Активы достаточно разношерстные: «Сухая балка» выдает 3,75 млн тонн руды в год, Днепропетровский завод выпускает из нее 1,8 млн тонн чугуна и 1,23 млн тонн стали в год, а коксохимические предприятия перерабатывают 3,52 млн тонн кокса в год. Последние активы «Евразу» как раз кстати: на них можно направлять уголь с принадлежащих ему «Юж-кузбассугля» и «Распадской».

По сообщению пресс-службы «Евраз», сделка будет закрыта в первом квартале 2008 года. Оплатить покупку в компании собираются частично деньгами, частично допэмиссией. Как сообщил зампред правления Приватбанка Тимур Новилов, украинская сторона получит \$1,7 млрд деньгами и еще чуть менее 10% акций «Евраз». Учитывая, что капитализация холдинга на LSE — около \$30 млрд, общая сумма сделки тогда может составить примерно \$4,7 млрд — таких денег на зарубежные покупки никто из российских металлургов еще не тратил.

Впрочем, аналитики инвестбанков оценивают металлургические активы «Привата» гораздо скромнее — \$1,5–2,5 млрд. Не исключено, что после оценки, которую в ближайшее время собирается провести «Евраз», украинцам придется поумерить свои аппетиты.

Российский холдинг присматривался к украинским заводам уже давно, но закрепиться в стране не удавалось. Еще в 2004–2005 годах он пытался купить «Криворожсталь», но в итоге ее выкупил владелец Mittal Steel Лакшми Миттал. Затем «Евраз» вместе с «Реновой» собрался приобрести контрольный пакет Никольского завода ферросплавов, но сделка снова сорвалась: украинские власти начали реприватиза-



цию компании. Тогда, кстати, Игорь Коломойский даже подал в суд на Александра Абрамова, обвиняя его в том, что он дал украинским властям взятку \$50 млн, чтобы остановить процесс реприватизации. Но ссора была недолгой: тяжбы закончились ничем, а сейчас истец может стать партнером ответчика.

Параллельно с выходом на украинский рынок «Евраз» продолжил свою экспансию в США. На прошлой неделе компания подписала соглашение о покупке 100% акций американской сталелитейной Claymont Steel Holdings. После согласования в американских антимонопольных органах сделка должна завершиться как раз в начале следующего года.

Американцы не возражают. «Мы считаем, что эта сделка соответствует интересам наших акционеров», — заявил президент Claymont

## Зарубежными покупками «Евраз» увлекается не от хорошей жизни. Дело в том, что свободных активов на российском металлургическом рынке практически не осталось



Готовящаяся сделка «Евраз» с «Приватом» — одно из самых ярких событий в российской металлургии

Steel Джефф Брэдли. Еще бы, «Евраз» заплатит за актив \$564,8 млн, или \$23,5 за акцию, то есть с премией около 20% к средней цене за последние три месяца. «За первое полугодие 2007 года Claymont Steel принесла \$8 млн чистых убытков. По нашим оценкам, справедливая цена акций компании составляет \$16, а с учетом премии за контроль — не более \$20», — не сомневается аналитик ИК «Антанта Пиоглобал» Евгений Рябков. Впрочем, за Claymont Steel будет заплачено лишь 8,4 EBITDA, то есть в относительных показателях в полтора раза меньше, чем в прошлом году за Oregon Steel. «Дешевой сделку назвать нельзя, но и дорогой тоже. Цена адекватна предложению», — считает аналитик ИК «Велес капитал» Станислав Фоменко.

Зарубежными покупками «Евраз» увлекается не от хорошей жизни. Дело в том, что свободных активов на российском металлургическом рынке практически не осталось. Недавно даже «Макси-групп» Николая Максимова, обремененная долгами на 34 млрд руб., влет ушла к НЛМК за \$600 млн.

В то же время «Евразу» необходимо повышать рентабельность бизнеса: EBITDA margin компании в последние годы колеблется около

30%, тогда как, например, у НЛМК в прошлом году она составляла 43%.

Проблема в том, что 70% выручки компании до недавнего времени приносило производство слябов — полуфабриката, стоящего в полтора раза дешевле сортового проката. Наладить выпуск более дорогой и рентабельной продукции несложно, но этот рынок в России уже захвачен НЛМК, «Северсталью» и Магнитогорским комбинатом. С экспортом тоже проблемы: сталелитейные компании в США и Европе защищены антидемпинговыми законами, к тому же импорт стали из России, Китая и с Украины там жестко квотируется. Неудивительно, что иностранцам металл обходится на 20–30% дороже, чем, к примеру, российским машиностроительным компаниям.

Выход напрашивался сам собой: зачем выбивать квоты, если можно купить тех, кто их лоббировал? Поэтому с приходом в 2006-м в компанию нового акционера в лице Романа Абрамовича она начала массивную закупку прокатных мощностей за рубежом. В этом же году холдинг купил за \$100 млн 73% акций американской Strategic Minerals и 29% южноафриканской Highveld Steel and Vanadium (в ближайшее время холдинг планирует увеличить свой пакет до 79%, потратив на это около \$680 млн).

Сделки с Oregon Steel и Claymont Steel стали логичным продолжением. «С приобретением Oregon Steel в начале года мы заложили фундамент нашего бизнеса по производству листового проката в США», — заявил президент «Евраз» Александр Фролов. — А благодаря новой сделке мы расширим наше присутствие на одном из наиболее важных рынков стальной продукции в мире».

Новая покупка удачно дополняет другие активы стального холдинга. Мало того, что Claymont Steel сможет закупать слэбы Oregon Steel, так еще компании необходимы и ванадиевые сплавы, крупнейшим производителем которых является сам «Евраз». «Если Claymont Steel удачно встроить в бизнес Evraz Group, то актив может стать суперэффективным», — убежден Евгений Рябков.

На первый взгляд украинские приобретения не укладываются в стратегию покупки высокомаржинальных активов, приближенных к конечным потребителям: стальной прокат выпускает лишь Днепропетровский металлургический завод, и то больше половины его приходится на недорогой чугун. Похоже, что «Евраз» просто вошел во вкус и готов отступить от генеральной линии ради долгожданного поглощения на Украине. В то же время, расширяя сырьевую базу, Evraz Group прикрывает свои тылы для дальнейшей экспансии на Западе. □

**Павел Бородин**,  
госсекретарь Союзного  
государства России  
и Белоруссии



**А что у них там есть, кроме пива и сосисок? А у нас все есть — огромная территория, национальные проекты, рабочие места и востребованность** ”

Чиновник всерьез уверен, что «через пять-семь лет Евросоюз будет пытаться вступить в Союзное государство России и Белоруссии». Правда, непонятно, что мешало Европе проиться в СССР раньше, ведь уже тогда у нас были территория, нацпроекты и рабочие места. Видимо, недотепа-европейцам почему-то никак не надоедят пиво и сосиски.

**Дмитрий Конов**,  
президент  
«СИБУР-холдинга»



**Фактически СНОС состоит из трех заводов. Чтобы эффективно управлять ими, нужно реструктуризировать СНОС** ”

Раздел «Салаватнефтеоргсинтеза» (СНОС), включающего три производства — нефтеперерабатывающее, нефтехимическое и минеральных удобрений, выгоден всем. «Газпром нефть» сможет увеличить переработку на 27,8% в год. А СИБУР может получить производство удобрений, увеличив стоимость этого направления с нынешних \$400 млн на 40–60%.



Баланс UBS оказался переполнен рискованными ипотечными кредитами

**Потеряв из-за ипотечного кризиса активы на сумму \$13,5 млрд, швейцарский инвестбанк UBS был вынужден по примеру коллег обратиться за помощью к восточным инвесторам.** ТЕКСТ: Юлия Гордиенко

## Восток им поможет

На прошлой неделе инвестиционный банк UBS объявил, что вынужден списать активы на сумму \$10 млрд — такими потерями обернулся для него кризис, бушующий с лета на ипотечном рынке США. Сразу после этого заявления его акции упали на 3,4%, а всего за 12 месяцев котировки компании снизились более чем на 20%.

В октябре банк уже признавался в потерях \$3,5 млрд, предупреждая, что они вряд ли станут последними: вложения UBS в высокорискованные американские ипотечные бумаги к концу сентября составили \$40 млрд. Таким образом UBS возглавил список глобальных инвестбанков, ставших жертвами ипотечного кризиса, опередив Citigroup, лишившуюся \$11 млрд, и Merrill Lynch, потерявшую \$8 млрд.

Теперь, говорится в заявлении UBS, банк ожидают убытки по итогам четвертого квартала и, возможно, по итогам всего 2007 года. Закрывать образовавшиеся дыры швейцарский инвестбанк планирует с помощью зарубежных инвесторов: Government of Singapore Investment Corp. (GIC), который вложит в UBS \$9,7 млрд, и неизвестного ближневосточного инвестора (по некоторым данным, им может быть правительство Омана) — он принесет компании еще \$1,8 млрд. Инвестбанк продаст им свои облигации, однако затем те будут конвертированы в акции, сообщает агентство Bloomberg со ссылкой на председателя совета директоров UBS Марселя Оспела.

Схожим образом в конце ноября поступила и Citigroup, продавшая инструменты с фиксированной доходностью 11% годовых государственной инвесткомпании эмирата Абу-Даби Abu Dhabi Investment Authority (ADIA). В 2010–2011 годах они должны быть конвертированы в акции по цене \$31,83–37,24 за штуку, что составит до 4,9% капитала Citigroup и сделает ADIA крупнейшим акционером группы.

Доля сингапурской GIC в капитале UBS в итоге составит около 9%: таким образом кризисный инвестор, как и в случае с Citigroup, станет обладателем наиболее весомого пакета акций в компании. Впрочем, зампред правления сингапурской госкомпании Тони Тан уже заявил, что GIC в будущем не станет претендовать на получение контроля над швейцарским банком.

Похоже, восточным инвесторам удалось «поймать дно»: воспользовавшись кризисом, они вложились в инвестбанки, которые, испытывая серьезные временные трудности, связанные с конъюнктурой рынка, остаются лидерами отрасли. □

КТО КОГО

## Буря в кофейной чашке

В России обоснуется крупный зарубежный кофейный оператор — сеть кофеен Costa Coffee. С большими шансами на успех, нежели у пришедшего раньше Starbucks.

текст: юлиана петрова

В прошлый вторник стало известно о начале совместного проекта между британской компанией Whitbread (оператором сети кофеен Costa Coffee, представленной 923 точками в 20 странах мира) и российской «Росинтер ресторантс холдинг», управляющей 216 ресторанами в России и семи других странах. Планы у партнеров наполеоновские: начав, как водится, с Москвы и Санкт-Петербурга, открыть за пять лет 200 кофеен с брэндом Costa Coffee в России, Белоруссии и на Украине. Для развития нового проекта уже создано СП «Брава», которое будет финансироваться обоими основателями на паритетной основе, а также за счет займов. Начальные инвестиции Whitbread составят \$10 млн, «Росинтер» же внесет в проект свои 13 кофеен «Мока-лока кофе», которые после ребрендинга получат вывеску Costa Coffee.

Аналитики считают эту новость весьма позитивной: благодаря новому проекту, по оценкам Натальи Загвоздиной из «Ренессанс Капитала», чистая прибыль «Росинтера» в 2010–2011 годах вырастет на 5–7%. Уже в день анонса акции «Росинтера» на бирже подорожали на 9%.

На российском рынке кофеен, объем которого составляет около \$400 млн в год и чей ежегодный рост оценивается в 40%, сегодня оперируют лишь две крупные отечественные сети с числом точек больше сотни: «Кофе хауз» с 178 кофейнями и «Шоколадница», у которой примерно 130 точек. Международные кофейные брэнд представлены лишь компанией Starbucks, но у нее пока в Москве лишь два заведения, хотя к концу года их число предполагается довести до 10. Как полагает Наталья Загвоздина, у Costa Coffee сегодня больше шансов закрепиться в России, нежели у Starbucks. «Проект перспективен: с одной стороны, финансовые возможности Whitbread, отработанные стандарты качества и быстрого обслуживания, с другой — опыт „Росинтера“ на отечественном ресторанном рынке», — уверен владелец ресторанного холдинга «Арпиком» Михаил Зельман.

Отечественные конкуренты пока не слишком беспокоятся. «В ближайшие два-три года угрозы для себя мы не видим: 200 кофеен не откроешь за год, а Costa Coffee ждут те же проблемы, что и всех, — с арендой помещений и наймом персонала», — отмечает президент «Кофе хауза» Владислав Дудаков. Но аналитики прогнозируют для наших операторов тяжелые дни: они единодушны в том, что у отечественных сетей получится занять нишу городского кафе, но им так и не удалось сформировать культуру потребления кофе. По данным опросов, до сих пор больше 90% россиян безразличны к марке кофе, который пьют. «Проблема наших сетей в низком качестве кофейных зерен и плохой подготовке персонала. И в долгосрочной перспективе иностранцы — Costa Coffee и Starbucks — будут эффективнее», — резюмирует Михаил Зельман. □



Лазерный принтер Xerox Phaser 6180 изумит вас реалистичностью цветопередачи и удивит своей ценой.

Этот принтер имеет сетевую карту в базовой конфигурации.

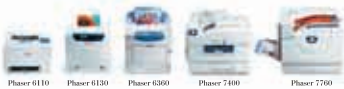
**Xerox Color. Бизнес выигрывает в цвете.**

Xerox Phaser 6180 печатает на любых типах бумаги, включая материалы плотностью до 220 г/м<sup>2</sup>. Великолепное качество печати обеспечивает максимальное разрешение

600x600x4 dpi, реалистичная цветопередача достигается за счет современного программного обеспечения PCL 6 True Adobe Post Script 3, а высокая четкость изображения —

благодаря применению EA-тонера. Xerox Phaser 6180 оснащен модулем двусторонней печати и может конфигурироваться дополнительным лотком на 950 листов бумаги.

Добавьте к этому высокую надежность и конкурентоспособную цену и вы получите принтер, оптимальный по соотношению цены и качества.



**XEROX**

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

Technology | Document Management | Consulting Services

**Партнеры Xerox:** Москва: «DEEP APPLE», тел.: (495) 933-67-37; «PBR», тел.: (495) 789-46-00; «NBZ COMPUTERS», тел.: (495) 792-58-00; «Fan Systems», тел.: (495) 234-32-04; «INTERUNITY», тел.: (495) 411-91-55; «Kraftway», тел.: (495) 956-49-80; «Группа компаний Е+Е», тел.: (495) 775-36-30; Санкт-Петербург: «Кошя Сервис», тел.: (812) 232-13-56; «Супервайз Групп», тел.: (812) 325-99-96; «РИКОМ», тел.: (812) 336-42-45; Екатеринбург: «ЮТИАй», тел.: (343) 365-81-09; Новосибирск: «АЛЬФАТЕХ ПЛЮС», тел.: (383) 211-90-37; Самара: «Волга Документ», тел.: (846) 310-91-84; Набережные Челны: «Форт Диалог», тел.: (8552) 59-92-20; Казань: «Абак-Центр», тел.: (8432) 99-75-00; Нижний Новгород: «АЛТЭКС», тел.: (8312) 16-60-00; Ставрополь: «Центр Документации», тел.: (8652) 94-50-99; Уфа: «Форте-ВД», тел.: (3472) 60-00-00; Волгоград: «Сэл», тел.: (8442) 38-49-47; Иркутск: «Сп-Лайн», тел.: (3952) 33-34-48; Красноярск: «СТЭНС», тел.: (3912) 52-92-82; Пермь: «Дело техники», тел.: (342) 210-19-20; Барнаул: «НТЦ Галакс», тел.: (3852) 65-38-01; Владивосток: «Баккон», тел.: (4232) 40-00-68; Омск: «Компьюмаркет РИТМ», тел.: (3812) 23-05-05; Оренбург: «Алекс-Сервис», тел.: (3532) 70-59-69; Сургут: «Полиграф», тел.: (3462) 55-56-00; Томск: «Конкурент», тел.: (3822) 55-80-09; Ижевск: «Амплитуда», тел.: (3412) 45-46-44.

три вопроса

Соуправляющий партнер Delta Private Equity Partners Кирилл Дмитриев рассказал, зачем фонд вторично вложился в компанию «Национальные телекоммуникации» (НТК).



**«Секрет фирмы»:** По подсчетам аналитиков, 10% акций НТК обошлись в \$100–150 млн. Не слишком ли дорого?

**Кирилл Дмитриев:** Я не могу комментировать сумму сделки. Скажу лишь, что мы отдали часть нашего бизнеса по производству контента для кабельных каналов и получили небольшой пакет, до 5% акций.

**СФ:** Вы покупаете долю в НТК во второй раз. Значит ли это, что выход из бизнеса был ошибкой?

**КД:** «Нафта-Москва» (основной акционер НТК.— **СФ**) сумела развить актив и доказала, что мы не до конца оценили его потенциал. Мы поняли: хотя снова заходить придется по гораздо более высокой цене, все равно можно хорошо заработать.

**СФ:** Откуда такая уверенность?

**КД:** НТК уже обладает доступом к 6 млн подписчиков, причем помимо кабельных каналов в ее активе интернет и голосовая связь. Рынок кабельного ТВ будет расти более чем на 40% в год. В будущем наибольшей ценностью будут две вещи — энергия и развлечения. Все больше и больше людей готовы платить за хороший контент. Поэтому мы планируем быть в бизнесе три-четыре года.



Сergey Приданцев как пить дать заплатил за Crossnet слишком дорого

Купив небольшого игрока рынка широкополосного доступа, «Комстар-ОТС» смягчит отток абонентов в столице и подготовит экспансию в Подмоскowie и другие регионы. **ТЕКСТ:** МИХАИЛ БЕЛЯНИН

## Капля в «Стриме»

«Комстар-ОТС» начал переговоры о покупке контрольного пакета акций компании Crossnet, объединяющей провайдеров широкополосного доступа в пяти районах Москвы и обслуживающих в сумме около 20 тыс. частных и корпоративных абонентов.

По словам гендиректора NetByNet Вадима Курина, этот актив обойдется «Комстару» приблизительно в \$10–12 млн. «Весь Crossnet оценивается в \$20–24 млн», — подтверждает эти сведения аналитик ФК «Открытие» Кирилл Тищенко. Если это так, за каждого абонента компания заплатит около \$1 тыс. — высокая цена даже с учетом того, что Crossnet обслуживает в том числе элитные дома (Рублевское шоссе, Осенняя улица и др.). Но риск переплатить вряд ли остановит «Комстар-ОТС». Для компании сейчас важнее не текущая прибыльность бизнеса (за первые девять месяцев 2007 года ее чистый убыток достиг \$8 млн), а отток московских абонентов. По оценкам iKS-Consulting, последнее время доля брэнда «Стрим», развиваемого дочерней компанией «Комстар-директ», на столичном рынке падала на 1–2% в квартал, что, по-видимому, очень нервнрует АФК «Система», контролирующую 51% акций «Комстар-ОТС».

Чтобы быстро привлечь новых абонентов, в сентябре «Комстар-ОТС» даже перевела часть своих тарифов под брэнд подконтрольной ей МГТС, впервые предложив на московском рынке безлимитный доступ за 97 руб. в месяц. Сейчас у компании около 450 тыс. абонентов. Добавив к ним 20 тыс. клиентов Crossnet, «Комстар» компенсирует отток за последний год, хотя вряд ли это надолго остановит спад.

Впрочем, видимо, «Комстар-ОТС» интересуют не только абоненты Crossnet, но и ее специалисты, имеющие большой опыт построения сетей на базе технологии Ethernet FTTH («оптики»). Хотя «Комстар» в редких случаях тоже использует FTTH, ей привычнее другая технология — ADSL. Опыт этот ей нужен как воздух, причем срочно: в 2008 году она планирует начать привлечение корпоративных клиентов в 18 районах Подмоскowie. Месяц назад гендиректор «Комстар-ОТС» Сергей Приданцев пообещал, что к 2011-му компания захватит 25% регионального корпоративного рынка связи России, хотя сейчас эта доля не превышает 3%. На закупку местных операторов планируется направить до \$300 млн. Там не будет возможности пользоваться телефонными сетями подконтрольной МГТС, и ADSL станет экономически менее эффективной, чем «оптика». □

## «Почта России» может стать акционерным обществом: IPO — скорейший способ вернуть двенадцатизначные суммы, выделяемые на ее развитие из стабфонда.

ТЕКСТ: Юлия Гордиенко

# Перевод в 200 000 000 000

Вслед за утверждением Андрея Казьмина в должности руководителя ФГУП «Почта России» последовало несколько судьбоносных событий. Напомним, что 7 декабря экс-президент Сбербанка Андрей Казьмин получил это кресло в результате конкурса, в котором, впрочем, соревновался сам с собой: после того как его кандидатуру одобрил президент Владимир Путин, других претендентов как-то не нашлось. Как говорится в заявлении главы комиссии, руководителя Федерального агентства связи Валерия Бугаенко, Казьмин представил программу по расширению почтовых услуг за счет банковских, страховых и других финансовых продуктов, а также агентских, посреднических и логистических услуг. В начале же прошлой недели выяснилось, что, оказывается, Казьмин прибыл с неплохой поддержкой: по сведениям из нескольких

источников, в ближайшее время «Почте России» может быть выделено из стабфонда свыше 200 млрд руб.

Если учесть, что в 2006 году «Почта России» принесла 2,8 млрд руб. убытка, есть вероятность, что возврата этих денег придется ждать весьма долго. Однако, по оценке аналитика УК «Финам менеджмент» Анны Зайцевой, если Казьмин исполнит обещанное, рентабельность «Почты России» увеличится до 12–15%. Можно достичь и большего, если бы не необходимость поддерживать социально значимые сервисы и убыточные отделения в небольших населенных пунктах. Тем не менее, по подсчету Зайцевой, в итоге вложения могут окупиться за семь-девять лет.

Но реформы начнутся не мгновенно: пока вокруг «Почты России» идут организационно-правовые споры. На прошлой неделе глава Мининформсвязи Леонид Рейман предложил

реорганизовать ее в ОАО, 100% акций которого будет принадлежать государству. «Это упростит и повысит эффективность управления, — полагает юрист ЮФ „Линия права“ Ирина Межераупс. — Также ОАО, в отличие от ГУП, сможет привлекать заемные средства». Наконец, от этого недалеко и до IPO, которое могло бы «Почте России» быстрее расчитать с со стабфондом.

Сам Андрей Казьмин, однако, предлагает трансформировать ее в госкорпорацию — некоммерческую организацию, регулируемую отдельным законом. Как считает гендиректор компании «Финэкспертиза» Агван Микаелян, было бы логично сначала оздоровить «Почту России», поскольку ОАО с долгом 200 млрд руб. будет иметь довольно плачевный баланс. «А когда бизнес выйдет на окупаемость, его уже можно переводить в ОАО», — не сомневается Микаелян. □

## Адрес интернет-платежа каждый выбирает сам

Одной из главных функций банков во все времена остается быстрое и качественное осуществление платежей клиентов. Сегодня стремительное развитие интернет-технологий вносит кардинальные перемены в эту сферу банковского сервиса, стимулируя постоянное расширение перечня доступных услуг. Например, упрощая и предоставляя частным клиентам банков все больший выбор при проведении массовых платежей.

Особое внимание этому популярному направлению деятельности уделяют банки, традиционно специализирующиеся на on-line обслуживании. Так, СДМ-БАНК в рамках системы «Интернет Банк-Клиент» для физических лиц планирует предложить услугу «свободные реквизиты», являющуюся хорошим дополнением и естественным развитием ее функциональных возможностей.

Прежде частные клиенты банка могли осуществить платеж с любого своего счета (включая карточный) только по «предзаполненным» реквизитам — в адрес тех компаний, с которыми СДМ-БАНК заключил

договор на прием регулярных платежей (жилищно-коммунальных, за электроэнергию, услуги связи, коммерческого телевидения, Интернет-провайдеров). Например, в списке из 16 операторов мобильной связи (включая региональных) выбрать нужного — МТС или, скажем, «Билайн», при оплате счетов за электроэнергию «Мосэнерго», а международных телефонных переговоров «Ростелеком».

Динамичный рост числа клиентов СДМ-БАНКа, регулярно осуществляющих Интернет-платежи (сейчас этот показатель уже приближается к 15 тыс. человек в месяц), сделал актуальными следующие шаги: выполнение постоянных поручений и предоставление услуги «свободные реквизиты». Уже в январе следующего года каждый частный пользователь сможет оформить платеж по свободным реквизитам, самостоятельно заполнив платежное поручение.

Как отмечает заместитель председателя правления СДМ-БАНКа Владимир Луценко, «внедрение платежей со свободными реквизитами было продиктовано насущными

потребностями частных клиентов. С этим направлением нашей деятельности связаны как перспективы дальнейшего роста объемов массовых платежей, так и повышение удобства комплексного финансового сервиса для физических лиц».

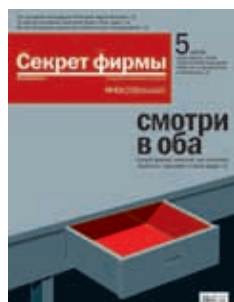
Предлагаемая СДМ-БАНКом современная модель удаленного банковского обслуживания «Интернет Банк-Клиент» позволяет частным клиентам практически свободно управлять в режиме реального времени всеми своими счетами: до востребования, специальными счетами с использованием банковских карт, срочными вкладами. Наличие сервиса «свободные реквизиты» является весомым преимуществом системы. На сегодняшний день далеко не все отечественные банки предоставляют эту услугу. Теперь клиенты Банка смогут совершить платеж не только по фиксированным реквизитам, но и в пользу любого физического или юридического лица.

КБ «СДМ-БАНК» (ОАО)

На правах рекламы

«...уволят всех, не только меня. Следовательно, это не я настаиваю на повышении эффективности — у всех выбора нет»

**СФ** № 43/2007, стр. 22–27



Еще пару месяцев назад топ-менеджмент группы «Разгуляй» твердо заявлял об отсутствии интереса к животноводству.

Но планы резко изменились. **ТЕКСТ:** нина данилина

## «Разгуляй» и надой

В апреле 2008 года «Разгуляй» начнет строительство в Белгородской и Курской областях двух ферм, рассчитанных в общей сложности на 1200 голов дойного стада. Как заявил курирующий этот проект заместитель гендиректора сахарной компании «Разгуляй» **Александр Ковальчук**, инвестиции составят \$20 млн и окупятся за семь-восемь лет.

Такой поворот стал неожиданным для рынка: на протяжении 2006–2007 годов «Разгуляй» избавлялся от активов, чтобы повысить свою эффективность к ноябрьскому СПО. Группа продала Колпнянский сахарный комбинат, Азовский элеватор и Бутульский КХП №1. Разрыв с животноводством произошел даже раньше: еще до выхода на IPO в марте 2006 года «Разгуляй» передал Орский мясокомбинат и две птицефабрики в Оренбургской области на баланс фирм, принадлежащих президенту и основному бенефициару «Разгуляя» **Игорю Потапенко**. Топ-менеджмент группы подчеркивал, что животноводческое направление никакого отношения к бизнесу «Разгуляя» не имеет.

Но ситуация изменилась: с начала года, по данным Российского молочного союза, внутренние цены на сырое молоко выросли вдвое, и аналитики прогнозируют устойчивый рост. Так что животноводство может стать неплохой возможностью обеспечить гарантированное выполнение обязательств, данных инвесторам, о чем так сильно беспокоится «Разгуляй». Раньше российские предприниматели интересовались в основном птицеводством и свиноводством, но только за последний месяц сразу два крупных игрока обратились и к крупному рогатому скоту. И если желание мясопереработчика **Вадима Дымова** вложить \$10 млн в мясное животноводство можно объяснить нуждами его основного бизнеса, то для сенатора-птицевода **Сергея Лисовского** строительство молочных ферм в Новгородской обла-

**ИСТОРИЯ ВОПРОСА** Группа «Разгуляй» объединяет более 40 предприятий. Входит в тройку лидеров сахарного и зернового рынков. Перед выходом на IPO все животноводческие активы были переданы основному бенефициару — Игорю Потапенко. Весной 2006 года группа «Разгуляй» разместила на РТС 28% акций по \$4,8, сумев привлечь \$144 млн. 19 ноября 2007 года провела СПО по \$4,75 за акцию, доведя их долю в свободном обращении до 42%. Капитализация составила \$624 млн. Выручка в 2006 году — 23 млрд руб., EBITDA — 3,2 млрд руб. Курс акций на 12 декабря 2007 года — \$5,25.



Конъюнктура молочного рынка предоставила простор для возвращения «Разгуляя» в отрасль

сти на \$60 млн — явно непрофильная инвестиция.

У «Разгуляя» же есть и собственные мотивы для возврата к животноводству: по словам источника, близкого к ситуации, проект запущен по инициативе местных администраций. В Белгородской и Курской областях у «Разгуляя» несколько ключевых предприятий, так что дружба с властями будет весьма полезна. Кроме того, в обмен на сотрудничество «Разгуляй» может получить из бюджета областных администраций компенсацию трети ставки кредита. Наконец, часть затрат станет субсидироваться из фе-

дерального бюджета в рамках национального проекта развития агропромышленного комплекса.

Аналитики считают проект «Разгуляя» своевременным, хотя влияние компании на рынке молока будет невелико. «В пользу „Разгуляя“ играет как дефицит молока на рынке, так и удобное расположение ферм — в Центральном регионе с высокой плотностью населения, — говорит управляющий партнер ИК „Ист кэпитал“ **Алексей Семенов**. — Но этот проект крупным для отрасли не назовешь, и, скорее всего, он носит тестовый характер». **СФ**

**Panasonic**  
ideas for life

All inclusive\*  
\*Все включено



Многофункциональное цифровое устройство Panasonic WORKiO DP-3030 включает в себя все, что нужно для эффективной деятельности Вашей компании. Благодаря своим современным функциям Panasonic WORKiO DP-3030 оптимизирует работу офиса и значительно снижает расходы на обслуживание оргтехники.

- быстрое копирование документов – 30 страниц в минуту
- качественная печать с высоким разрешением
- сетевой сканер позволяет сканировать и отправлять документы непосредственно на компьютер любого сотрудника Вашей компании
- интернет-факс обеспечивает недорогую и надежную факсимильную связь со всем миром

**Panasonic WORKiO DP-3030. Все включено, и все работает на Вас!**

**WORKiO**  
DIGITAL IMAGING SYSTEMS

Воркио. Цифровые системы печати



ИНТЕРНЕТ-ФАКС



СЕТЕВОЙ СКАНЕР



ПРИНТЕР



DP-3030

[www.panasonic.ru](http://www.panasonic.ru) [www.panasonic-documents.ru](http://www.panasonic-documents.ru)

Информационный Центр Panasonic: для Москвы (495) 725-05-65, для регионов РФ 8-800-200-21-00\*\*

\*\*звонок бесплатный

## Как защищаются от Росприроднадзора

После того как заместителем главы Росприроднадзора стал Олег Митволь, ведомство особенно рьяно взялось за поиск тех, кто вредит экологии. В ответ последние принимают контрмеры.



ДМИТРИЙ ЛЕКАЙ

№

1

### Прямой сток.

Байкальский целлюлозно-бумажный комбинат (БЦБК) (входит в холдинг «Континенталь менеджмент» Олега Дерипаски) противопоставил нападкам Росприроднадзора свою социальную ответственность. В начале декабря **Олег Митволь** (на фото) предписал БЦБК ограничить работу на пять суток. Но поскольку запустить производство можно только при стабильных плюсовых температурах, эта пауза привела бы к остановке БЦБК до апреля 2008 года и убыткам \$50 млн. Тем не менее «Континенталь менеджмент» сообщил, что готов выполнить

предписание. Загвоздка в том, что его очистные сооружения фильтруют стоки не только комбината, но и города Байкальска. Остановка предприятия привела бы к тому, что канализационные воды города стали попадать в озеро напрямую — весьма сомнительное решение экологической проблемы. Кроме того, отключение ТЭЦ комбината оставило бы без тепла 16 тыс. жителей Байкальска. □

№

2

**Пивная тяжба.** Летом 2007 года Росприроднадзор обвинил московский пивной завод «Очаково» в сбросе в реку Неверку неочищенных промышленных стоков, закрыл предприятие на пять дней, а позже потребовал продлить этот срок на 90 дней и оштрафовать компанию на 2,75 млн руб. Но «Очаково» не только не признал факта загрязнения, но и обвинил сотрудников Митволя в необъективности и оперативно выдвинула в адрес Росприроднадзора встречный иск. Компания потребовала возместить ущерб 120 млн руб. — столько, по ее оценкам, она потеряла из-за вынужденного простоя. Хотя суд не удовлетворил требований пивзавода, но атака Митволя была отбита. □

№

3

**Дебоширы с дебаркадера.** Когда в августе 2007 года Росприроднадзор нашел нарушения в работе одного из дебаркадеров на Якиманской набережной Москвы-реки, владелец последнего — компания «Маис» предпочла проигнорировать замечания ведомства. Впрочем, проявиться ее представителям все-таки пришлось, когда арестованный дебаркадер начали опечатывать. В ответ сотрудники «Маиса» не нашли ничего лучшего, как устроить драку. Дебаркадер они не отстояли, вдобавок получив обвинение в еще одном правонарушении — неповиновении должностным лицам. □

№

4

**Дачная охота.** Олег Митволь прославился также тем, что летом 2005-го потребовал частичного сноса дачи бывшего премьер-министра РФ Михаила Касьянова «Сосновка-1», так как строительство велось без необходимых документов. Вскоре ФНС арестовала счета газеты «Новые известия», 76% которой принадлежали жене Митволя, и предъявила штраф на 3 млн руб. Митволь не исключил, что это связано с делом «Сосновки-1», но потом отказался от своих слов. Касьянов стал слишком непопулярной фигурой, чтобы представлять серьезную угрозу: весной 2007-го суд обязал экс-премьера вернуть дачу государству. □

№

5

**Вне компетенции.** Наличие по-настоящему влиятельного покровителя — вполне эффективная защита от Росприроднадзора. В начале 2007 года WWF обеспокоился тем, что на территории Сочинского национального парка планируется строительство олимпийских объектов. Олег Митволь разделил опасения экологов. Но поскольку при подготовке к Олимпиаде он усмотрел и экономические злоупотребления, то переадресовал экологов в прокуратуру и милицию. Очевидно, чиновник предпочел не связываться с инвесторами вроде «Баззла» и «Интерроса», когда те действуют в интересах государства. □



ИТАР-ТАСС

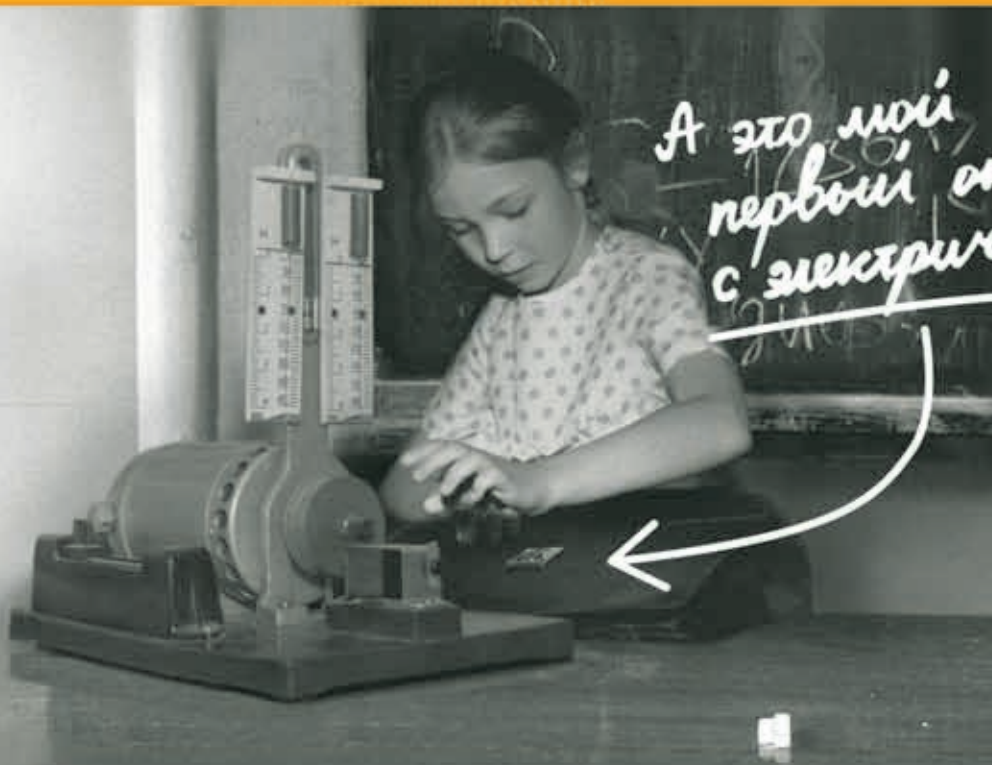


# ЕЖЕГОДНЫЙ КОНКУРС РАО «ЕЭС РОССИИ»

## НОВАЯ ГЕНЕРАЦИЯ

- С 2002 года лауреатами конкурса на лучшую научную, исследовательскую или дипломную работу в области энергетики стали 466 студентов и 844 молодых ученых

- Наш вклад в будущее российской науки
- Поддержка талантливых молодых ученых
- Содействие профессиональному росту научной молодежи
- Поощрение творческой активности молодых исследователей



*А это мой первый опыт с электричеством!*



АЛЕКСАНДРА  
ЖЕЛЕЗНЯКОВА

Участник конкурса  
«НОВАЯ ГЕНЕРАЦИЯ»

При проектировании энергетических установок одной из важных задач является увеличение интенсивности теплообмена. Применение поверхностей с гофрами различной формы позволяет значительно повысить теплогидравлическую эффективность любого теплообменного агрегата. К сожалению, в настоящее время обобщенных данных по различным типам интенсификаторов нет. Моя работа посвящена исследованию процессов гидродинамики и теплообмена при обтекании рельефных поверхностей.

*Я хочу работать  
в электроэнергетике!*

## Воплощение в жизнь очередного «плана Путина»

приведет к новому витку приватизации и выводу всех мало-мальски значимых «хозяйствующих субъектов» из-под контроля будущего хозяина Кремля”



### п оощрительный приз

Первый вице-премьер Сергей Иванов мог бы неплохо заработать, если бы играл на бирже. Как утверждает сам чиновник, он заранее знал о том, что преемником станет его коллега-конкурент Дмитрий Медведев. А ведь известие об этом решении Владимира Путина повысило стоимость российских акций в среднем на 2%. Впрочем, у Иванова и других проигравших путинские «праймериз» еще будет возможность прямо или косвенно капитализироваться за счет Медведева.

Не случайно сам «кандидат №1», который еще совсем недавно настаивал на том, что России нужна сильная президентская власть, теперь предлагает Путину после марта 2008-го возглавить правительство. Надо ли говорить, кто при таком раскладе будет на самом деле управлять страной? Но для Медведева подобный тандем — единственная гарантия сохранения хоть какой-то дееспособности. Поскольку в противном случае премьерский пост достанется одному из несостоявшихся преемников. И вовсе не из-за политической значимости этих персоналий, а из-за нежелания нынешнего главы государства повторить судьбу собственного предшественника — Бориса Ельцина. Михаила Касьянова образца 2000 года, конечно, нельзя назвать стопроцентным путинским единомышленником, но несложно представить, что стало бы с «вертикалью власти», если бы премьером стал Юрий Лужков.

Но именно путинское стремление захеджировать свои политические риски позволяет проигравшим «битву за ядерный чемоданчик» рассчитывать на щедрую компенсацию, сопоставимую с должностью премьера. Определившись с преемником, президент начал рассуждать о привлечении бизнеса в капитал госкорпораций в «ключевых, контрольных пропорциях». Воплощение в жизнь очередного «плана Путина» приведет к новому витку приватизации и выводу всех мало-мальски значимых «хозяйствующих субъектов» из-под контроля будущего хозяина Кремля. И если Медведев, скорее всего, покинет пост председателя совета директоров «Газпрома», то его конкуренты не просто сохранят свои «вотчины», но даже смогут на вполне легальных основаниях стать собственниками. Возможно, поэтому ОАО РЖД так долго добивалось контроля над Транскредитбанком, а «Ростехнологии» вдруг проявили интерес к Росбанку. Как показала приватизация 1990-х, без собственного банка в таких делах сложно обойтись. Особенно если госактивы выкупаются на государственные же деньги, будь то бюджетные счета или средства стабфонда, выделяемые на «капитализацию институтов развития». Вопрос лишь в том, сумеет ли Путин-премьер, демонтировав им же построенный госкапитализм, избежать ответственности за экономический кризис, который, как считают эксперты, почти наверняка случится во время медведевского президентства.

Автор — экономический обозреватель телекомпании «Рен-ТВ»

Дискуссия — на сайте «Секрета фирмы» [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)

Попробуй  
ветер  
на вкус!



www.juravli.ru

ЧРЕЗМЕРНОЕ УПОТРЕБЛЕНИЕ АЛКОГОЛЯ  
ВРЕДИТ ВАШЕМУ ЗДОРОВЬЮ

Лицензия №1953  
от 06.06.2006 г.  
Реклама



AFP

# частная практика

АМБИЦИИ

консолидация → с24  
конкуренция → с28

ДАНИИЛ ЛИБЕРМАН СЧИТАЕТ, ЧТО СОВРЕМЕННЫЕ ОНЛАЙН-ИГРЫ, ТАКИЕ КАК WORLD OF WARCRAFT ИЛИ SECOND LIFE, НЕ СТОЯТ ПОТРАЧЕННОГО НА НИХ ВРЕМЕНИ. ИМЕННО ПОЭТОМУ ОН НАДЕЕТСЯ ЗАРАБОТАТЬ ДЕСЯТКИ МИЛЛИОНОВ ДОЛЛАРОВ НА НОВОЙ ОНЛАЙН-ИГРЕ.

## Создание масс

текст:

МАКСИМ КОТИН

Некоторые люди недооценивают прогресс, современные технологии. Даже люди, стоящие на передовой инноваций. Даниил Либерман, координатор инновационной компании Sibillant Interactive, у которой даже в переговорной шумят сервера, складывает ладони домиком, накрывает диктофон и шепчет.

«Не стоит тратить на многопользовательские онлайн-игры столько времени», — шепчет исполнительный директор Даниил Либерман, как будто сквозь «домик» и шум сервера диктофон не запишет слов. Его компания последние два года как раз и занимается тем, что разрабатывает такую онлайн-игру, на которую не стоит тратить время. Это будет целый виртуальный мир, в котором с помощью компьютеров, подключенных к выделенному интернет-каналу, одновременно смогут жить тысячи человек. Даниил Либерман думает, что заявление о бесполезности усилий будет не совсем правильно понято инвесторами, вложившими в проект свои деньги (по оценкам, \$5 млн). Поэтому не стоит такое заявление цитировать в журнале.

Хотя на самом деле как раз нигилизм создателей W.E.L.L. Online и дает игре шансы стать хитом будущего года и принести учредителям десятки миллионов.

### Посмотрите на себя

НЕКОТОРЫЕ ЛЮДИ переоценивают современные технологии. Особенно люди, стоящие на самой передовой инноваций. Своими забастовками сценаристы Голливуда вряд ли способны как-то заметно повлиять на глубину голливудской драматургии, а вот если забастуют программисты — конец фабрике грез. Что уж говорить про игровую индустрию, которой движет развитие графических технологий. Неудивительно, что рынок массовых онлайн-игр все попросту проморгали. «Еще пять лет назад никто ни в мире, ни в России не верил, что людям нужна будет плохая графика ради абстрактной для многих ценности игры с живыми людьми, а не с компьютером», — говорит Даниил Либерман.

Никто не верил, кроме него, — свою лепту в строительство онлайн-миров Даниил Либерман задумал внести еще когда ему было 17 лет. Написал даже бизнес-план вместе с братом Давидом (брату было 15).

с19



Даниил (слева) и Давид Либерманы надеются играючи разрушить стереотипы онлайн-рынка

«Никто вам денег не даст, посмотрите на себя», — говорили инвесторы, посмотрев на лица Либерманов. И спрашивали, есть ли у братьев квартира, чтобы ее продать в случае чего

из тех, кому предлагалось сотрудничать. — Окупить инвестиции было бы крайне сложно». Идею своей игры братьям пришлось отложить до лучших времен. «Если бы мы тогда запустились, были бы сейчас как World of Warcraft», — вздыхает Даниил Либерман.

## Высохли слезы

СЕЙЧАС ВСЕ ХОТЯТ быть «как World of Warcraft». И этих всех легко понять. Создатели самой популярной онлайн-игры World of Warcraft в этом году отпартовали о 9 млн подписчиков. Чтобы поиграть, каждый из них не только должен был купить игру в магазине, но и платить ежемесячную абонентскую плату \$15. При этом инвестиции в разработку WoW оценивались всего в \$80 млн. Конечно, не все играют годами, да и поддержка виртуального мира стоит денег. Но даже с такими поправками Vivendi Games, которая владеет компанией Blizzard (а также еще несколькими развлекательными проектами), сейчас является восходящей звездой в медиахолдинге Vivendi. В 2006 году компания сообщила о 805 млн евро выручки и EBITDA 115 млн евро. Причем за первые три квартала 2007 года выручка выросла на 18,7%, а EBITDA на 70,8%. Луч-

## РЫНОК

ПО ОЦЕНКАМ КОМПАНИИ STRATEGY ANALYTICS, рынок онлайн-игр в 2006 году составил \$3,8 млрд, а по итогам 2007-го потянет на \$5,2 млрд. К 2011 году он вырастет уже до \$11,8 млрд и будет составлять треть от всего рынка компьютерных игр. Индустрия онлайн-развлечений в России оценивается в \$80 млн, из которых \$30 млн приходится на «коробочные» игры, требующие установки программы на компьютер. В декабре четыре компании объявили об объединении в холдинг Astrum Online Entertainment: это Nival Online (локализует азиатские хиты Granado Espada, Perfect World, а также разрабатывает собственный проект «Аллоды онлайн»), IT Territory (крупный производитель casual-игр), TimeZero (разработчик браузерных игр) и Nikita Online (создатели первой клиентской игры «Сфера», а также «Дом-3»; в работе находится «Сфера 2»). Холдинг, по собственным оценкам, контролирует 45% российского рынка.

И даже всерьез ходил с ним по знакомым бизнесменам в поисках инвестиций. «Сейчас я понимаю, что это было жестко», — смеется он. Бумаги высылались потенциальным инвесторам заранее — прежде чем они получали возможность посмотреть на лица «стартапщиков». Впрочем, такой ход все равно не помогал. «Никто вам денег не даст, посмотрите на себя», — говорили инвесторы, посмотрев на лица Либерманов. В лучшем случае спрашивали, есть ли у братьев квартира, чтобы ее продать, если ничего не получится.

Деньги им все-таки дали; правда, инвестором оказался американец, имевший интересы в России. Либерманы стали искать партнеров среди российских разработчиков. Но настолько убежденно никто не верил в жанр, что и с деньгами они не преуспели, и партнеров не нашли. «В то время без слез смотреть на этот рынок было невозможно», — вспоминает президент Nival Interactive Сергей Орловский, один

ше выручка растет в холдинге только у Canal + Group (22%), а по росту EBITDA Vivendi Games вообще вне конкуренции.

Догонять лидера бросился каждый, кто нашел в себе силы. Strategy Analytics подсчитала, что в 2006 году игровая онлайн-индустрия мира уже весила \$3,8 млрд, а по итогам 2007-го потянет на \$5,2 млрд. Аналитики предсказывают, что к 2011 году рынок вырастет уже до \$11,8 млрд и будет составлять треть от всего рынка компьютерных игр.

Даже на лице Сергея Орловского высохли слезы. Теперь он смотрит и на российский рынок онлайн-игр с большим воодушевлением — в последние годы тот рос на 100% в год. И достиг \$80 млн, из которых \$30 млн приходится именно на «коробочные» трехмерные игры. Это при том, что Blizzard только на днях заявила, что собирается выпустить русифицированную версию WoW, заставив ликовать 50 тыс. постоянных подписчиков.

## Рыцарь силы

КОГДА УЧАСТНИКИ ГИЛЬДИИ рыцарей после полугода виртуальных сражений

в мире Ultima Online встретились в баре попить совершенно всамделишного пивка, они обнаружили, что их предводитель не пьет пиво, а пьет безалкогольный коктейль. Выяснилось, что сорокалетними дядьками, среди которых были и директора фирм, все это время руководил 16-летний подросток.

Этим подростком и был Даниил Либерман. «Наша гильдия боролась за справедливость, против мирового зла и все такое, — вспоминает он. — Мне это амплуа очень подходило». Когда шок борцов с мировым злом прошел, один из „дядек“ пригласил Даниила Либермана на работу системным администратором. Кандидат не воспринял предложение с удивлением. «Друг в виртуальном мире — это человек, с которым ты вместе на дракона ходил, поэтому ты ему можешь доверить все что угодно», — объясняет Даниил Либерман. Помогло доверие и то, что 16-летний подросток не только ходил с директором компании «на дракона», но и прежде консультировал своих виртуальных друзей по любым темам, связанным с компьютерами. Разбираться в компьютерах Даниил тоже

## НОВОУ

### Компания Sibillant Interactive:

- создает квазисовременный виртуальный мир, что позволяет использовать продакт-плейсмент;
- открывает виртуальный магазин дизайнера Дениса Семачева;
- создает систему, позволяющую людям играть друг с другом, а не против компьютера;
- внедряет в игру глобальный сюжет, который закончится через три года закрытием проекта.

стал благодаря первой популярной многопользовательской онлайн-игре Ultima Online — язык программирования PHP он выучил, когда встала задача сделать веб-представительство гильдии.

Меньше чем через год после встречи благодаря полученным в игре знакомствам «рыцарь» в реальном мире на IT-казах зарабатывал «больше, чем родители». «Игра в Ultima Online стала для нас с братом гениальнейшим опытом, — говорит Даниил Либерман. — Но он никак не



Лицензия Мининформсвязи России А 025271 № 25577

Вызов курьера:  
8 800 2005 055  
[www.emspost.ru](http://www.emspost.ru)



РЕКЛАМА

Вам важно срочно отправить документы или грузы?

«EMS Почта России» – более 10 000 отправок по России ежедневно.

**ЭКСПРЕСС-ДОСТАВКА  
ОТ ДВЕРИ ДО ДВЕРИ  
ПО РОССИИ И ВСЕМУ МИРУ**

- Бесплатный вызов курьера и упаковка
- Доставка в руки адресату по всему миру
- Самая широкая сеть
- Доступная цена





АЛЕКСАНДР САВЕРКИН

Сергей Орловский хочет отыграть рынок спустя год после запуска W.E.L.L.

## Когда участники гильдии встретились, выяснилось, что сорокалетними дядьками, среди которых были и директора фирм, руководил 16-летний подросток

был связан с тем, что имели в виду создатели этой игры. Вместо того чтобы рубить монстров, люди там сами организовывали себе веселье и общение — праздновали свадьбы, пили в барах пиво. Сделать так, чтобы игроки создавали игру для других игроков, — это же самый фан».

### Сбрасывая тапки

ЭТИМ ФАНОМ и будет отличаться W.E.L.L. Online — над проектом братя

Либерманы работают с 2004 года на деньги еще одного западного инвестора. «Философия User Generated Content у нас будет выражаться в том, что люди будут создавать геймплей для людей», — переводит на профессиональный язык **Евгений Ленский**, генеральный директор Sibillant.

Сегодня, как правило, даже в WoW игровой процесс заключается в основном в том, чтобы бегать от одного компьютерного персонажа к другому и выполнять

их задания — собери 10 корешков, убей злодея. В W.E.L.L. основную часть квестов будут создавать сами игроки — в том числе, например, «заказывать» наемным убийцам других игроков. Для этого игра предоставит массу возможностей и ролей, которые могут взять на себя пользователи, — от убийц, воров и полицейских до мирных торговцев, создателей компаний или церковных служащих. Опасность здесь в том, чтобы не усложнить игру, сделав ее привлекательной только для фанатов жанра: именно простота, по мнению многих, обеспечила успех World of Warcraft.

Но создатели W.E.L.L. пошли на еще более радикальный ход, усложняющий игру, — наличие в игре сквозного сюжета, за которым игрок не обязан следить, но с последствиями которого неизбежно будет сталкиваться. «Если все знали, что в городе случится атомный взрыв, а ты не знал и поэтому скупил по дешевке распроданные дома, то тут уж извини», — поясняет Даниил Либерман. При этом сюжет игры, подобно сюжету книги, будет полон перипетий, меняющих представления о «хороших» и «плохих» и в финале обогащающий игроков идеями и эмоциональным переживанием, как и хороший роман.

«Весь сюжет должен донести до людей идею о том, что свои компании можно организовывать не только в виртуальном мире. И в жизни можно добиться успеха», — говорит он, сбрасывая тапки (топ-менеджмент компании ходит по офису в шлепанцах) и забираясь в кресло с ногами. — Через три года после старта игры в сюжете ставится жирная точка. Сервера останавливаются, больше никто ничего не оплачивает». Как после этого продолжать игру с подписчиками уже в реальном мире, Даниил Либерман тоже знает. Но не говорит.

Сергей Орловский называет сюжет странной идеей. «Пик популярности онлайн-игры наступает как раз через три года, — размышляет он. — Убивать в это время проект — крайне странно. К тому же вносить изменения в виртуальный мир будет крайне дорого, поэтому никто так и не делает». Создатели W.E.L.L. тем не менее надеются заполучить 200 тыс. подписчиков, каждый из которых должен будет платить за игру по 300 руб. в месяц (даже если постоянными подписчиками станет лишь четверть этой аудитории, только за год Sibillant Interactive заработает больше \$7 млн).

Впрочем, цена подписки для пользователей может быть и ниже, если Sibillant

реклама

В газете «Коммерсантъ» вы можете разместить мелкоформатное рекламное объявление в тематических блоках:

|         |   |
|---------|---|
| пн — пт | Недвижимость  |
| пн      | Коммерсантъ-Ланч, Работа и образование; Автомобили, логистики, грузоперевозки, лизинг; Бизнес-маркет; Франчайзинг |
| ср      | Бизнес-маркет; Франчайзинг  |
| чт      | Business-guide: Юр. услуги, консалтинг, финансы   |
| пт      | Работа и образование, Business-guide  |

По вопросам размещения рекламы звоните Варваре Стояновой, Татьяне Антоновой или Наталье Крюковой по телефонам: 8 (499) 943 91 08 / 10 / 25; [www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru)

**Коммерсантъ**

Interactive удастся заполучить серьезные рекламные бюджеты: мир W.E.L.L. квазисовременный, поэтому, в отличие от мира WoW, в него органично впишется продакт-плейсмент. Пока, правда, компания занимается только имиджевыми размещениями — например, подписала договор с дизайнером **Денисом Семачевым** о том, что он откроет в W.E.L.L. свой виртуальный магазин, — для дизайнера это будет бесплатной рекламой, а для игры бесплатным уникальным предложением. На подходе договоренности и с другими дизайнерами и архитектурными бюро.

«Смелые дизайнерские идеи могут быть красивыми, но абсолютно неудобными в жизни, — говорит Даниил Либерман. — В виртуальном мире этих проблем нет».

### Мировое зло

ЕСТЬ В ВИРТУАЛЬНОМ МИРЕ другие проблемы — у Nival Interactive свои виды на российский рынок. В декабре она заявила о создании холдинга Astrum Online, который объединит четырех крупнейших разработчиков онлайн-игр (см. справку).

«Действуя порознь, каждая компания будет тратить деньги на конкуренцию друг с другом, упуская в итоге хорошие возможности для бизнеса», — поясняет **Владимир Никольский**, генеральный директор IT Territory, одного из участников объединения. «Чего уж греха таить, на онлайн-рынке доминируют разработчики браузерных игр, не требующих установки программы на компьютер, они лучше понимают рынок и хорошо знают, что надо людям, — добавляет Сергей Орловский. — А мы в Nival знаем, как реализовывать крупные проекты».

Холдинг уже контролирует, по собственным оценкам, 45% рынка и хочет увеличить эту долю до 65%. Для братьев Либерманов Astrum Online — как то самое «мировое зло», с которым они боролись. И не только из-за масштабов новоиспеченного конкурента, но и из-за его философии. В то время как Даниил Либерман вспоминает о первых шагах в игровом бизнесе лишь как о «предыдущей стадии детства», Сергей Орловский давно повзрослел и обзавелся весьма прагматичным подходом к бизнесу развлечений —

поэтому перевернуть законы жанра совсем не стремится. «У нас стоит задача максимального вау на один доллар», — говорит он. При этом конкуренты упрекают Sibillant в том, что компания получила легкие деньги непрофильного инвестора — это и позволяет ей играть в эксперименты, которыми старожилы рынка уже переболели.

Но не все так плохо для революционеров. Участникам холдинга еще придется разбираться с каннибализмом своих проектов. Да и главная их премьера стоимостью \$14 млн от Nival Interactive «Аллоды онлайн» намечена только на 2009 год, а W.E.L.L., который благодаря детской вере Либерманов в онлайн-игры начал разработки уже в 2004 году, на финишной прямой — игра стартует в 2008-м. «Сфера 2» и W.E.L.L. будут главными борцами за звание лучшего российского проекта следующего года, — замечает Сергей Орловский. — Если у Sibillant получится хотя бы половина обещанного, будет очень хорошо для всей индустрии. А вот потом мы выйдем на рынок с „Аллодами“. Тогда посмотрим, чьи в лесу тапки». **СФ**

# ВОЙДИТЕ В КНИГУ

реклама

Станьте участником издательского проекта ИД «Коммерсантъ»  
Поднимите престиж своей компании и торговой марки  
Получите рекламу во всех изданиях ИД «Коммерсантъ»



Наши книги неизменно вызывают читательский интерес и пользуются высоким спросом. Этот успех делят с нами ведущие компании. Присоединяйтесь!

8 (499) 943 97 24, 8 (499) 943 91 98  
ols@kommersant.ru  
dorofeev@kommersant.ru

КОМПАНИЯ ROVER COMPUTERS КУПИЛА КОНТРАКТНОГО ПРОИЗВОДИТЕЛЯ «АРСЕНАЛ», КОТОРЫЙ ВЫПУСКАЛ ДЛЯ НЕЕ ТЕХНИКУ НА УСЛОВИЯХ АУТСОРСИНГА. ОНИ РАССЧИТЫВАЮТ ВЫЖИТЬ СОВМЕСТНЫМИ УСИЛИЯМИ.

текст: **павел куликов**

## Пакт о взаимопомощи



ВАЛЕРИЙ МЕЛЬНИКОВ

«Весь последний год я ничем не занимался,— признается президент RoverComputers **Сергей Шуняев**.— По большому счету, отдыхал».

Пока он отдыхал, компания теряла рыночные позиции. По данным Gartner Group, доля Rover от совокупных поставок ноутбуков в Россию во втором квартале 2006 года составляла 9,1%, а во втором квартале 2007 года — 3,4% в объемном выражении. Сейчас Rover на рынке лишь седьмая, хотя до 2004 года была первой. Шуняев относится к происходящему по меньшей мере скептически и заявляет: «Я не верю в цифры продаж лидеров рынка — Acer и Asustek». Он делает парадоксальный прогноз: доля крупных игроков, таких как Acer, Asustek, Dell и HP, будет сокращаться из-за того, что они конкурируют друг с другом. Впрочем, по мнению Шуняева, рыночная доля не имеет большого значения. Гораздо важнее оборот. Как ожидается, у Rover Computers за год он должен вырасти в полтора раза: с \$102 млн в 2006 году до \$150 млн в 2007 году. Правда, два года назад объем продаж у Rover был на уровне \$200 млн, так что ей пока особо гордиться нечем.

Видимо, поэтому среди потока оптимистичных заявлений все же всплывает слово «выживание». Как и прежде, в 2007 году Шуняеву помогала выживать стратегия «рыночных дырок». Например, транснациональные конкуренты его компании выпускают ноутбуки в сегменте low-end и стараются до предела уменьшить их цену: мобильный компьютер собирают из самых дешевых комплектующих, встраивают в него процессор Celeron. Rover делает ноутбук того же типа, но на основе Pentium,

Будущее Rover Computers видится Сергею Шуняеву в радужном цвете

который ее конкуренты используют преимущественно в дорогих моделях. «Получается интересно», — замечает Шуняев. Лэптопы Rover чуть дороже, чем выпускаемые ее конкурентами, хотя класс у устройств один. Тем самым она вклинивается между рыночных ниш: с одной стороны — дешевые ноутбуки на платформе Celeron, с другой — те, что сделаны на базе Pentium.

Яркий пример стратегии Rover — выпуск продукта RoverPC A700GQ, который поступит в продажу ближе к концу декабря. Это устройство представляет собой нечто среднее между ноутбуком и карманным компьютером. Ничего сверхоригинального Rover не придумала: первой такой гаджет выпустил Samsung еще пару лет назад, ее примеру последовало несколько других компаний. Но Rover и здесь нашла «рыночную дырку». Она ведет переговоры с сетями салонов сотовой связи, которые подобными устройствами пока не торгуют. По мнению Сергея Шуняева, такие гаджеты подешевели настолько, что возник смысл продавать их вместе с сотовыми телефонами.

Расширяя продуктовую линейку и управляя каналами сбыта, Rover не забывает играть с производством. В ноябре 2007 года компания неожиданно приобрела OEM-завод «Арсенал» в городе Александрове (Владимирская область), который выпускал часть ноутбуков RoverPC на условиях аутсорсинга, и сама стала OEM-производителем. «Мы уверены, что рынок контрактного производства в России будет расти», — говорит Сергей Шуняев. — Поэтому мы и сделали этот, как может показаться со стороны, глупый шаг». Следующий шаг Шуняева сложно назвать глупым: по некоторым данным, недавно он начал с Lenovo переговоры об обмене доли в Rover на часть мощностей этого гигантского китайского сборщика компьютеров.

## Завод на коленях

«ПРИНЯТО НАЗЫВАТЬ Зеленоград единственной в России Силиконовой долиной, но Александров борется за звание еще одной», — гордо заявляет генеральный директор «Арсенала» **Алексей Бочаров**. На самом деле провинциальный Александров на Силиконовую долину не похож. С компьютерной техникой город связан мало, больше — с бытовой электроникой. Местные жители гордятся тем, что первый завод по производству радиотехники, «Рекорд», построили именно здесь в 1934 году. Позже он стал выпу-

скаать одноименные телевизоры, известные на всю страну. Рядом были открыты сразу три учебных заведения — институт, техникум и училище, — которые готовили специалистов для завода-гиганта. Впрочем, вскоре после краха советской системы «Рекорд» обанкротился. А вот школы подготовки кадров до сих пор существуют. Их выпускники работают уже не на «Рекорде», а на трех расположенных в округе заводах: LG, Beiko и «Арсенал».

Завод «Арсенал» основал бывший инженер «Рекорда» Алексей Бочаров. После того как «Рекорд» встал, Бочаров организовал на его территории небольшую фирму «Стандарт», которая занялась контрактной сборкой телевизоров. Алексей Бочаров договорился с сетью магазинов «М.Видео» и в обмен на 50% будущего бизнеса получил от ритейлера деньги на покупку еще одного александровского завода-банкрота — «Электронные полупроводниковые приборы». В 1999 году на нем наладили сборку техники под брендом «Сокол», принадлежащим «М.Видео». Так и появился «Арсенал».

Бочарову сразу же удалось найти немало сторонних клиентов: «Арсенал» собирал телевизоры для Shivaki и Polar. В разное время гендиректор завода заключал небольшие контракты с TCL, LG, Philips, Akai, Vestel и Scarlett. Кроме телевизоров, завод стал собирать DVD-плееры и даже «белую» технику — блендеры и вентиляторы.

«„М.Видео“ не вмешивалась в стратегию завода», — говорит главный инженер «Арсенала» **Сергей Станиславский**. Впрочем, и не помогала, когда у предприятия возникли неприятности. В 2004–2005 годах рынок бытовой техники начал бурно расти, и над производителями довлела общая тенденция: ранее предпочитавшие размещать небольшие заказы на заводах в Центральной России, они стали налаживать массовое производство у калининградских сборщиков — в особой экономической зоне. Большинство клиентов «Арсенала» перенесли свои заказы в Калининград. Даже «М.Видео» стала собирать технику «Сокол» на калининградском заводе «Радиоимпорт». «Прикручиваешь заднюю стенку к телевизору — и получается российская сборка», — говорит Станиславский. Так он описывает работу большинства калининградских OEM-производств в тот период.

Со временем, когда государство стало требовать от калининградских заводов более глубокой локализации производства

### ДОСЬЕ

**КОМПАНИЯ ROVER COMPUTERS** была создана в 1991 году. С 1995 года производит ноутбуки под брендом RoverBook и является крупнейшим российским сборщиком этих устройств. Помимо ноутбуков, выпускает смартфоны и коммуникаторы, mp3-плееры, цифровые камеры и компьютерные аксессуары. По данным Gartner, в третьем квартале 2007 года Rover с долей 3,4% заняла седьмое место на российском рынке по числу проданных ноутбуков. Оборот компании, по ее собственным прогнозам, в 2007 году составит около \$150 млн. Rover владеет OEM-заводом «Арсенал», мощности которого позволяют собирать около 1 млн электронных устройств в год. Согласно информации «СПАРК Интерфакс», выручка предприятия в прошлом году составила 85,9 млн руб., чистый убыток — 53 тыс. руб. Кроме техники Rover, завод «Арсенал» в настоящее время производит бытовую электронику, пластиковые корпуса и пенопластовую упаковку для Akai и LG.

### НОУ-ХАУ

#### Компания Rover Computers:

- приобрела своего бывшего аутсорсингового партнера, завод «Арсенал», и стала контрактным производителем;
- собирается построить завод в Китае;
- ведет переговоры с компьютерным производителем Lenovo о получении части его мощностей в обмен на пакет своих акций;
- борется с транснациональными компаниями, ища не занятые ими ниши (стратегия «рыночных дырок»).

### РЫНОК

По данным аналитической группы Gartner, в третьем квартале 2007 года в Россию было поставлено 2,27 млн компьютеров, из которых на ноутбуки пришлось 946 тыс. — почти 42% против 31% в третьем квартале 2006 года. Более половины поставок ноутбуков в Россию обеспечили две тайваньские компании: Acer (386 тыс.) и Asustek (203 тыс.). Rover оказалась на седьмом месте (см. таблицу). Рынок портативных компьютеров поддается количественному измерению лишь условно. Подавляющее число проданных в России настольных ПК собрано внутри страны, и аналитики проверяют свои расчеты, учитывая количество ввезенных в страну компьютерных процессоров. Между тем ноутбуки главным образом поставляются из-за рубежа. Через таможенно цифры тоже сложно проверить. Согласно информации отраслевой ассоциации РАТЭК, в прошлом году только около половины поставленных в страну ноутбуков было ввезено легально.



ЕВГЕНИЙ ДУДИН  
Перед выпуском новых моделей в Rover Computers рассматривают рынок на предмет незанятых ниш

для получения льгот, транснациональные компании начали открывать собственные заводы. В сентябре 2006 года LG запустила свое производство в Рузе, а в конце следующего года завод в Калуге откроет Samsung. Бренд «Сокол» перестал существовать в 2006 году, и помощи от богатого со- владельца Алексею Бочарову ждать не приходилось. «Мы практически умирали, стояли на одном колене», — говорит он.

**Системы Станиславского**  
ЗНАКОМСТВО Сергея Шуняева с Алексеем Бочаровым стало для завода судьбоносным. «Мы объединили усилия для достижения светлого будущего», — радуется Бочаров. Если точнее, контракт с RoverComputers попросту спас завод. Сейчас половина всей собираемой «Арсеналом» техники — это ноутбуки Rover, и дело не только

в загрузке мощностей. В процессе работы с Rover заводу пришлось измениться: частично сменить оборудование и переобучить сотрудников. Теперь вместо телевизоров он готов изготавливать продукты по-настоящему высокотехнологичные. Малорентабельная бытовая электроника сейчас составляет всего четверть от собранной «Арсеналом» техники.

По словам Сергея Станиславского, начало предприятие со сборки 100 компьютеров в месяц, а сейчас производит для компании Сергея Шуняева 500 тыс. различных устройств в год, и не только ноутбуки, но и mp3-плееры, и внешние накопители данных.

Шуняев и Бочаров познакомились еще в 2005 году. Rover делала ноутбуки в собственном сборочном цеху на московском заводе «Микромашин», но к тому времени

производство перестало справляться с объемами. После неудачных переговоров с «Формозой» Сергей Шуняев договорился о сборке части устройств Rover на заводе «Квант» в Зеленограде. Постепенно Шуняев пришел к выводу, что производство в Москве обходится ему неоправданно дорого, и начал поиски других партнеров-сборщиков.

Когда Сергей Шуняев купил «Арсенал», то «М.Видео» и Бочаров наконец-то вздохнули спокойно. «М.Видео» избавилась от ненужного актива, ведь до Rover покупателей на него не находилось, а Бочарову было обещано, что в модернизацию завода будет вложено еще около \$1 млн (ранее предприятие постепенно закупало оборудование на собственные средства). Кроме того, на «Арсенале» рассчитывают со временем начать выпуск корпусов и упаковки для ноутбуков Rover. А значит, у завода получится задействовать на полную мощность машины по изготовлению пластмассы и пенопласта. Это самое дорогое оборудование на заводе, которое после ухода «телевизионных» клиентов так и не было полностью загружено.

Обнадеженный Бочаров сразу же после заключения сделки улетел на Тайвань искать для завода новых клиентов среди представителей компьютерной индустрии. Тем более что в ноябре нынешнего года Минэкономразвития временно обнулило пошлины на ввоз комплектующих. Президент Rover заниматься поиском клиентов для завода не собирается: «Есть Бочаров, который на этом собаку съел». Прикрыв тылы, Шуняев обратил взор на Восток. По его признанию, покупка «Арсенала» была запланирована на следующий год, а до того RoverComputers должна была построить свой завод в Китае. Шуняева остановило лишь выгодное по цене предложение. Производство было куплено всего за \$4 млн (для сравнения: сборщик компьютеров Kraftway потратил на строительство собственного завода в Обнинске \$20 млн). Вернуть свои вложения президент Rover рассчитывает за три года.

**Без страха и упрека**  
СТРАТЕГИЮ «рыночных дырок» Сергей Шуняев видоизменил и перенес на производство. Модели ноутбуков hi-end фирма продолжит изготавливать в России, а сборку дешевых компьютеров, за качеством которых настолько тщательно следить не нужно, Шуняев хочет перенести в Китай.

#### Борьба за лидерство на российском рынке ноутбуков

| ПРОИЗВОДИТЕЛЬ             | ДОЛЯ РЫНКА В III КВ. 2007 Г., % | ПРИРОСТ ОТНОСИТЕЛЬНО III КВ. 2006 Г., % |                    |
|---------------------------|---------------------------------|---|--------------------|
|                           |                                 | ПО ДОЛЕ РЫНКА                           | ПО ОБЪЕМУ ПРОДАЖ** |
| ACER                      | 40,8                            | 8,3                                     | 119,4              |
| ASUS                      | 21,4                            | 1,3                                     | 85,6               |
| TOSHIBA                   | 10,6                            | 0,8                                     | 88,9               |
| HEWLETT-PACKARD           | 4,9                             | -0,8                                    | 50,5               |
| SAMSUNG ELECTRONICS       | 4,8                             | 0,9                                     | 113,6              |
| DELL INC.                 | 4,6                             | 0,6                                     | 102,7              |
| ROVER COMPUTER            | 3,4                             | -5,7                                    | -34,5              |
| SONY                      | 2,6                             | -0,9                                    | 31,0               |
| FUJITSU / FUJITSU SIEMENS | 1,9                             | -3,0                                    | -31,2              |
| LENOVO                    | 1,1                             | 0,5                                     | 228,2              |
| ДРУГИЕ                    | 3,7                             | -2,1                                    | 12,3               |

\* ДОЛИ ИГРОКОВ В КОЛИЧЕСТВЕННОМ ВЫРАЖЕНИИ  
 \*\* ЧИСЛО ПОРТАТИВНЫХ КОМПЬЮТЕРОВ ДАННОГО ПРОИЗВОДИТЕЛЯ, РЕАЛИЗОВАННЫХ В РОССИИ В III КВ. 2006 ГОДА, ПРИНИМАЛОСЬ ЗА 100%  
 ИСТОЧНИК: GARTNER GROUP

Глава Rover уверен, что за вычетом расходов на закупку оборудования открытие завода в Поднебесной обойдется ему не более чем в \$1 млн, то есть в несколько раз дешевле, чем если бы он налаживал производство в России. Строительство завода Шуняев начнет в следующем году, но и сейчас времени не теряет — ведет переговоры с китайским компьютерным гигантом Lenovo, поглотившим подразделение по выпуску персональных компьютеров IBM. За часть производственных мощностей корпорации он готов дать ей долю в Rover. Подробности общения с китайцами Шуняев не раскрывает, но понятно, что, если Lenovo станет акционером Rover, судьба российской компании может в корне измениться: чего стоит только доступ к новым технологиям, а о потенциальных инвестициях и говорить нечего.

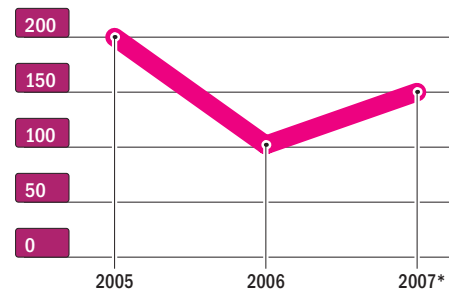
Внешне Сергей Шуняев похож на брутального байкера, но в управлении бизнесом гибок, как солист балета. Как он сам считает, эта гибкость и позволяет ему оставаться на рынке, несмотря на давление мировых гигантов. «Что такое ноутбук? — рассуждает Шуняев. — Кусок пластмассы

с некоторым количеством железа, графита, силикона и песка». Иначе говоря, по словам Шуняева, материала не больше чем на \$25: оставшаяся часть цены приходится на интеллектуальную собственность. «Поэтому стоимость ноутбука на полке может быть какой угодно, и в эту игру нужно уметь играть», — делает вывод президент Rover. Выпуск нишевых продуктов, перенос производства, поиски инвестора лишь элементы игры.

В 2002 году компьютерный дистрибутор Merlion вывел на рынок бренд ноутбуков iRU, но в 2005 году закрыл проект, причем, по мнению Шуняева, именно потому, что в эту игру играть не умел. Однако у руководства Merlion другая точка зрения. В начале 2005 года на рынке проявила активность компания Acer, заставившая Merlion работать в убыток. «У них слишком большие бюджеты, — говорит представитель Merlion Ирина Шеховцова. — И push, и pull, и тридцать три удовольствия». В Merlion считают, что с транснациональными компаниями воевать бессмысленно, а на маневры Rover смотрят со скепсисом. Аналитики с дистрибутором соглас-

## Наверстать упущенное динамика оборота компании Rover Computers

\$ млн



\* прогноз  
Источник: Rover Computers

ны. «Действия Rover напоминают попытку догнать давно ушедший поезд», — считает управляющий партнер MOST Marketing Виктор Ларионов.

В успешный исход битвы Rover с транснациональными гигантами, кажется, не верит уже никто. Кроме, разумеется, Шуняева, который, как следует отдохнув в прошедшем году, неутомимо придумывает новые способы борьбы. **СФ**

## СКОРОСТЬ ЦВЕТА



Принтер Phaser 6360. Абсолютный скоростной лидер среди цветных принтеров для офисной печати. Разработанный для решения задач производительной, качественной печати и совместного использования в больших рабочих группах, принтер Phaser 6360 является одним из самых надежных решений на рынке.

**Xerox Color. Бизнес выигрывает в цвете.**

Xerox Phaser 6360 способен печатать до 40 цветных или монохромных страниц в минуту.

Каковы бы ни были задачи — цветная или монохромная печать, принтер Phaser 6360 позволит заказчикам

оптимизировать затраты и получить самое лучшее качество печатной продукции по доступной цене. Xerox Phaser 6360 — идеальный принтер для

бизнес-задач. Всего пара минут — и у Вас в руках полноцветная презентация, комплекс листовок или брошюр. Ваш бизнес заиграет яркими красками.



**XEROX®**

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

Technology | Document Management | Consulting Services

**Партнеры Xerox:** Москва: «DEEP APPLE», тел.: (495) 933-67-37; «РВК», тел.: (495) 789-46-00; «NBZ COMPUTERS», тел.: (495) 792-58-00; «USN Computers», тел.: (495) 775-82-02; «X-Com», тел.: (495) 799-96-00; «Kraftway», тел.: (495) 956-49-80; «Группа компаний Е+Е», тел.: (495) 775-36-30; Санкт-Петербург: «Супервайз Групп», тел.: (812) 325-99-96; Екатеринбург: «Алестер», тел.: (343) 205-00-26; «ЮТИАй», тел.: (343) 365-81-09; Новосибирск: «АЛЬФАТЕХ ПЛЮС», тел.: (383) 211-90-37; НЭТА: (383) 304-10-10; Центр обслуживания копировальной техники, тел.: (383) 200-24-56; Самара: «Волга Документ», тел.: (846) 310-91-84; Челябинск: «Энерготехника», тел.: (351) 237-15-28; Красноярск: «Сервис-Енисей», тел.: (3912) 53-27-13; «СТЭНС», тел.: (3912) 52-92-82; Кемерово: «Копкорд», тел.: (3842) 77-72-77; Омск: «Компьютер РИТМ», тел.: (3812) 23-05-05; Оренбург: «Константа-сервис», тел.: (3532) 56-11-44; «Алекс-Сервис», тел.: (3532) 70-59-69; Ханты-Мансийск: «Техно-Сервис», тел.: (34671) 354-13; Калининград: «Вестком Плюс», тел.: (4012) 22-83-77.

# конкуренция

частная практика

Российская табачная индустрия, которая долгие годы пребывала в сонном состоянии, оказалась дремавшим вулканом: весь 2007 год она сотрясается от сделок.

## Черти в табакерке

текст: **иван марчук**



Фирма «Мегаполис» перекупила у ГК «Юнэкт» крупнейший контракт на продажу сигарет компании JTI-Gallagher в России. Таким образом, «Мегаполис», являющийся также дистрибутором Philip Morris и Imperial Tobacco, получил контроль над 70% рынка сигарет.

Впрочем, контроль — это, пожалуй, громко сказано. Табачные дистрибуторы, маржа которых исчисляется несколькими процентами, давно являются логистическими придатками западных корпораций. Еще в начале 2000-х годов отраслевые эксперты предсказывали постепенное сосредоточение всех торговых контрактов в руках у двух-трех мегадистрибуторов. А вот предположение о том, что американская Philip Morris, бессменный лидер российского табачного рынка, вскоре станет «всего лишь» №2, а наступающая ей на пятки BAT — №3, еще год назад могло явиться менеджерам этих двух компаний разве что в страшном сне. Но сон сбывлся.

Строго говоря, Philip Morris и BAT проиграли японской JTI, что называется, по очкам. В апреле нынешнего года японцы купили британскую Gallaher Liggett-Ducat. Именно объединение бизнесов третьего и четвертого игроков позволило JTI занять первое место в России. Тем временем существенно увеличила свою долю Imperial Tobacco, купившая в ноябре франко-испанскую компанию Altadis. Новичок сразу же занял четвертое место. Пока его рыночная доля составляет лишь 10%, но в компании гово-

рят, что не собираются останавливаться на достигнутом, и обещают заметно расширить ее присутствие в России.

Потерявшие лидерство Philip Morris и BAT отказываются смириться с нынешним положением вещей, а значит, конкуренция на рынке табака еще больше обострится.

### Изменение слагаемых

ДОКАЗЫВАЯ, что российский рынок табака является высококонкурентным, глава ассоциации производителей табачной продукции «Табакпром» **Вадим Желнин** предлагает вспомнить темпы инфляции за минувшие пять лет. «В среднем она составляла не менее 10% в год, в то же время рост стоимости табачной продукции не превышал 5% в год, при том что общее количество производимых сигарет практически не менялось и оставалось на уровне около 400 млрд штук в год», — рассказывает он.

Уже давно цену продукта нельзя назвать важным конкурентным преимуществом в борьбе за курильщика. Например, рыночная доля самых популярных в России сигарет — Winston от JTI — составляет 9,5%. Причем в рознице пачка Winston почти на два рубля дороже, чем пачка на более остро конкурирующего с ним I&M от Philip Morris (4,5%). Задавить конкурентов рекламой тоже не получается. Маркетинговые бюджеты компании не раскрывают, однако, по мнению опрошенных **СФ** экспертов, каждый из игроков первой четверки ежегодно тратит на прямую рекламу порядка \$40–50 млн. Остается война умов, в которой побеждает тот, кто вовремя уловит изменение потребительских вкусов.

### Дегустаторы дыма

А С ПРЕДПОЧТЕНИЯМИ курильщиков в последний год происходит нечто любопытное: то, что табачные маркетологи любят называть англицизмом «аптрейд» (uptrade), имея в виду постепенное смеще-

## Табачные дистрибуторы, маржа которых исчисляется несколькими процентами, давно являются логистическими придатками западных корпораций

ние спроса к более дорогим сортам сигарет. И далеко не всем игрокам это смещение на руку.

«Нижние ценовые сегменты рынка находятся в долгосрочной стагнации», — констатирует эксперт компании „ACNielsen Россия“ **Николай Мирошниченко**. — Наиболее активно сокращается сегмент папирос и сигарет без фильтра (до 6 руб. за пачку в рознице): за два года его доля упала с 10% до 8%, даже чуть ниже. Также понемногу теряет популярность сегмент value. В 2005 году на сигареты стоимостью меньше 12 руб. за пачку приходилось около 38% продаж, в 2007 году — 36%.

Конечно, потребители дешевых сигарет курить не бросают. Они мигрируют в среднеценовой сегмент (цена пачки от 11 до 16 руб.). В 2005 году на его долю приходилось 20,3% продаж, а по итогам первых десяти месяцев 2007 года — уже 22,5%.

Действие табачники предпочитают бездействию. JTI еще в 2006 году начала продавать сигареты Wing в среднеценовой категории. Также она проводит множество акций в поддержку своих старых брэндов LD, Sovereign и «Петр I». Японцы — настоящие мастера среднего класса: именно им принадлежит лидерство в этом сегменте (47% против 30% у Philip Morris).

«В течение последних двух лет мы работаем над тем, чтобы усилить наши позиции в среднеценовом и премиальном сегментах и сделать наш портфель брэндов в России еще более сбалансированным», — рассказывает управляющий директор аффилированных компаний «Филип Моррис Интернэшнл» в России и Белоруссии **Лео Мак-Лохлин**. Так, компания стала менять соотношение в нижней части своего ассортимента за счет традиционных марок, таких как «Союз-Аполлон», в пользу чуть более дорогих сигарет, а именно Next, начав выпускать в августе 2006 года Next Extra Slims.

### Гонка за престижем

ЦЕЛЕСООБРАЗНО ли делать акцент на премиальном сегменте — еще вопрос. Ведь аптрейд наблюдается и среди тех, кто курит дорогие сигареты: как следствие, премиальный класс в октябре текущего года впервые «похудел» на 0,2 процентных пункта (п. п.). В то же время престижный класс (от 32 руб. за пачку) вырос на 0,7 п. п.

На престижный сегмент приходится немногим более 10% продаж сигарет, но он привлекателен не только тем, что становится популярным среди курильщиков. Маржа на дорогих сигаретах доходит до 5–7%, между тем самые дешевые редко дают больше 1%. В престижном сегменте происходят ожесточенные схватки большинства крупных табачников.

Сейчас самые сильные позиции в производстве дорогих сигарет у BAT. Она контролирует 50% престижного сегмента, в то время как у Philip Morris 35%, у JTI — 7%, а у Imperial Tobacco — 3%. Практически все компании запустили серии новинок: Philip

Morris с недавних пор выпускает Marlboro Filter Plus, Uno Virginia Slims и L&M X-Slims, BAT представила Kent Nanotek, а JTI 27 ноября вывела на рынок Camel Natural Flavor.

В гонку за лидерством в премиальных классах попытались вступить даже российские производители. Так, в конце 2006 года «Невотабак» в сотрудничестве с American Cigarette Tobacco Company выпустила относящиеся к премиальному сегменту сигареты Arctic, рассчитывая через год получить порядка 2% рынка. Но планам не суждено было сбыться: доля этих сигарет сейчас не превышает пары десятых процента. Трудно, а то и невозможно угнаться российскому производителю за иностранцами с их маркетинговыми бюджетами и давними связями с ритейлерами. Давняя ниша российских компаний — дешевые сигареты и папиросы — становится все теснее. Только два российских производителя, «Невотабак» и «Донской табак», имеют по 4% рынка. Доли остальных 18 предприятий малозаметны, а ряд из них — вроде Моршанской табачной фабрики — вообще находится на грани закрытия.

«В целом рынок табака очень стабилен», — резюмирует Вадим Желнин. — Вряд ли можно ожидать на нем каких-то резких перестановок в ближайшие годы». Между тем эта стабильность никак не устраивает вчерашних лидеров. И Philip Morris и BAT упорно повторяют, что собираются вернуть себе утраченные в нынешнем году позиции. «Главная цель „BAT Россия“ — достижение лидерства на российском рынке по всем показателям к 2010 году, как по объему продаж, так и по доле рынка в стоимостном выражении», — описал позицию «BAT Россия» ее директор по корпоративным отношениям **Александр Лютый**. С подобными заявлениями выступали и представители российского отделения Philip Morris. Похоже, новоявленному лидеру придется доказать, что он получил свое звание по праву, а не за «техническую победу».

# 126 лет назад в США была создана первая в мире машина, автоматически изготавливающая сигареты

ЈТІ благодаря покупке Gallaher стала труднодостижимым лидером российского рынка



GETTY IMAGES / FOTOBANK

У традиционных брендов Philip Morris в последнее время замедлились темпы роста по сравнению со среднерыночными показателями



ИТАР-ТАСС

## ЈТІ

Благодаря покупке в апреле этого года компании Gallaher Liggett-Ducat за \$15 млрд ЈТІ стала крупнейшим табачником на российском рынке, где до этого стабильно занимала третье место.

**Доля рынка на октябрь 2006 года:** 19,5%

**Доля рынка на октябрь 2007 года:** 35,6%

**Стратегия:** завоевание лидерства в категории премиум при сохранении ведущих позиций во всех остальных сегментах.

**Тактика:** компания заканчивает модернизацию дистрибуторской и маркетинговой систем после процесса поглощения Gallaher. По информации **СФ**, крупнейший в России дистрибутор сигарет «Мегаполис» скупил практически все независимые торговые компании с одобрения ЈТІ. Присоединение Gallaher, как считают в компании, позволит ей оптимизировать маркетинговые расходы и получить преимущество в борьбе за место в ритейле.

**Результат:** за год Gallaher и ЈТІ выросли на 1,3% при общем росте рынка на 0,5%, а ведущая марка компании Winston остается самой популярной в России с долей до 9,5% рынка, увеличив позиции на 0,7 процентного пункта.

**Проблемы:** у компании недостаточно хорошо представлены престижный и премиальный сегмент (7% и 22% соответственно), которые сейчас переживают бурное развитие.

**Новые цели:** в ноябре этого года компания вывела на российский рынок новые сигареты престижного ценового сегмента — Camel Natural Flavor, обозначив приоритетное для себя направление — увеличение брендов дорогих сигарет.

\* экспертная оценка

## Philip Morris

Потеряв в этом году лидерство, Philip Morris не хочет мириться со вторым местом и обещает вернуть себе российский рынок. При этом компания продолжает оставаться ведущим игроком в премиальном и субпремиальном сегментах сигарет.

**Доля рынка на октябрь 2006 года:** 26,1%

**Доля рынка на октябрь 2007 года:** 25,2%

**Стратегия:** увеличение объемов продаж во всех классах сигарет, четкое позиционирование по отношению к новому лидеру рынка.

**Тактика:** в конце 2006-го — начале 2007 года компания представила целый ряд новинок в премиальном и престижном сегментах, таких как Marlboro Filter Plus, Uno Virginia Slims и L&M X-Slims. Кроме того, продолжило укрепление позиции в сегментах более дешевых сигарет. Так, в 2006 году благодаря запуску версий Next Extra Slims компания увеличила долю в среднеценовом сегменте до 30% (47% этого сегмента принадлежит ЈТІ).

**Результат:** компания сохраняет лидерство в двух классах сигарет, контролируя 44% премиального и 34% субпремиального сегментов. В среднеценовой и престижной категориях занимает лишь второе место.

**Проблемы:** Philip Morris единственный из четверки лидеров показывает сокращение объемов продаж. Вниз его «тянет» L&M: в прошлом локомотив субпремиального сегмента уже второй год показывает снижение. Так, в период с октября 2006 года по октябрь 2007 года его доля упала на 0,7 процентного пункта, до 4,6%.

**Новые цели:** вернуть лидерство на рынке за счет расширения ассортимента.

# 65% мужчин и 30% женщин, проживающих в России, являются активными курильщиками

Брэнды Kent и Vogue позволяют BAT контролировать половину сегмента наиболее дорогих сигарет

Imperial Tobacco в ноябре 2007 года стала четвертым серьезным игроком табачного рынка России



ИТАР-ТАСС



RUSSIAN LOOK

## BAT

BAT прилагает максимальные усилия для завоевания второго места на российском рынке, используя свой основной брэнд Kent, позволяющий ей удерживать 50% престижного (свыше 32 руб. за пачку) ценового сегмента.

**Доля рынка на октябрь 2006 года:** 22,0%

**Доля рынка на октябрь 2007 года:** 22,1%

**Стратегия:** концентрация усилий на увеличении объемов продаж в среднем и премиальном сегментах за счет сигарет с пониженным содержанием смол и никотина.

**Тактика:** в этом году BAT продолжил развитие своего основного брэнда, выпустив Kent NanoTek. Благодаря наличию в линейке дорогих сортов Kent и Vogue компания имеет очень сильные позиции в Москве и Санкт-Петербурге, где дорогие сорта сигарет традиционно пользуются высоким спросом. Кроме того, брэнд «Ява Золотая» позволяет компании успешно конкурировать с «Союз—Аполлоном» (Philip Morris), а также с More и «Тройкой» (JTI) в сегменте value (цена пачки 6–12 руб.). В итоге компания контролирует 30% этого сегмента, уступая только JTI, которой принадлежит 34%.

**Результат:** в октябре 2007-го объем продаж BAT вырос на 0,5% — фактически вместе с рынком. При этом брэнд «Ява Золотая» показал увеличение доли рынка на 1,7 процентного пункта.

**Проблемы:** доля компании в категориях премиум и субпремиум составляет 4% и 10% соответственно, что во много раз ниже, чем у конкурентов.

**Новые цели:** лидерство на российском рынке по всем показателям к 2010 году.

## Imperial Tobacco

Imperial Tobacco находится в стадии завершения сделки по приобретению франко-испанского конкурента Altadis, владеющего в России заводом «Балканская звезда». К традиционным брэндам Davidoff и West добавились Gauloises и «Прима».

**Доля рынка на октябрь 2006 года:** 3,4%

**Доля рынка на октябрь 2007 года:** 8,5%

**Стратегия:** собирает портфель брэндов, скупая их у крупных региональных производителей. Так, в конце 2006 года приобретены марки Davidoff у немецкой Tchibo, а в 2002-м — West и R1 у компании Reemtsma.

**Тактика:** международная сделка привела к существенному увеличению доли компании в России. В ходе сделки Imperial Tobacco получила контроль над предприятием «Балканская звезда», выпускающим один из самых популярных в СССР брэндов «Прима». Кроме того, получение контроля над маркой Gauloises ввело компанию в сегмент премиальных сигарет, где до этого она практически не была представлена.

**Результат:** компания вошла в четверку лидеров российского рынка сигарет, сумев оторваться от основных российских конкурентов — местных заводов, доли крупнейших из которых (например предприятия «Нево табак») в отдельности не превышают 4%.

**Проблемы:** значительная доля российского рынка в основном обеспечивается дешевыми сигаретами, потребление которых сокращается из года в год.

**Новые цели:** закончить юридическое оформление сделки и приступить к объединению структур компаний в единое целое. **СФ**

# идеи

## заявка на будущее

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

Истории, рассказанные современными медиа, подобны пластилину. Из романа ужасов они превращаются в боевик, а затем в роман любовный. Единственная твердая валюта — узнаваемый брэнд, легко преодолевающий границы медийных форматов.

# История с разложением

текст:  
алексей гостев  
иллюстрация:  
роман годунов

Успешный проект порождает противоречивые эмоции. Это аксиома. Например, у шоу «Дом-2» много поклонников. Но много и тех, кто с удовольствием подселит бы к его героям битцевского маньяка или кровожадного Конструктора из фильма «Пила». Людям, считающим «Дом-2» воплощением зла, наверняка будет интересно узнать, что уже написана книга, в которой на участников шоу обрушивается тьма ужасов: вампиры, волки-оборотни, цунами и даже маленькое землетрясение. Все эти космические бедствия подстерегают **Ольгу Бузову**, **Алену Водонаеву** и **Мая Абрикосова** в книге «Дом-2. 2010 год.

Жизнь после шоу», выпущенной издательством АСТ. Книга, написанная **Анной Чистовой**, — мистико-футурологический детектив о жизни героев в недалеком будущем. **Левон Григорян**, генеральный директор издательства «Гелеос», ведшего с ТНТ переговоры об издании серии книг по мотивам «Дома-2», вспоминает, что изначально предполагалось создать более приземленный роман о «простом человеческом счастье». Однако после того как к реализации проекта приступило издательство АСТ (по словам Григоряна, оно сумело предложить ТНТ более выгодные финансовые условия), сюжет в стиле «совет да любовь» был признан слишком скучным. Поэтому будущее персонажей реалити-шоу населили оборотнями и вампирами. В книге шоу продолжается и после шоу, а незамысловатые распри «домочадцев» обрастают мистическими подробностями. «Дом-2» стал медийным трансформером: как оказалось, из него при должном умении получится и фантастика, и детектив, и любовный роман.

Трансмедиа — это способность одной и той же истории распадаться на десятки сюжетов, рассказанных средствами множества медийных форматов. Термин придумал профессор американского университета MIT **Генри Дженкинс**. В каком-то смысле трансмедиа — не новый тренд. Календари с изображениями персонажей популярных фильмов выпускаются десятки лет, и с давних пор сюжеты из комиксов перетекают в кино. Но сегодня истории переходят из жанра в жанр не так, как раньше. «Трансмедиа, или тренд, который мы называем COPE (create one, publish everywhere), — это не просто пересказ одной и той же истории в разных форматах, а превращение каждого







Компания Marvel Comics делает из супергероев героев-любчиков

формата в самостоятельное „сообщение“, независимое от других», — считает директор компании Next Media **Тимофей Бокарев**. «Возьмите „Матрицу“. Игра, фильм, комиксы — все они отражают разные грани сюжета. Ни один из вариантов нельзя считать исходным, все они равноправны», — говорит теоретик трансмедиа Генри Дженкинс. В современных условиях истории «выгибаются» под требования формата или целевой аудитории легко, как пластилин. После исчезновения «исходного текста» деятельность медийных креативщиков напоминает работу музыкальных аранжировщиков: и те и другие исполняют вариации на некую тему. Одни версии успешны, другие — не очень.

## Show must go... out

ПРЕВРАТИТЬ РЕАЛИТИ-ШОУ в фильмы ужасов — это только один из трансмедийных фокусов. **Реджинальд Худлин**, президент американской компании BET, уверен, что шоу можно сделать из чего угодно. «Если я создаю шоу, которое работает только на одной платформе, я считаю его неудачей», — отчеканивает он. С точки зрения Худлина, идеал — это когда телевизионная программа создается на базе какого-то другого медиаформата.

В 2005 году 34-летний вашингтонский адвокат **Джэм Дональдсон** создал веб-сайт Hot Ghetto Mess. Дональдсон — афроамериканец, а сайт представляет собой сатирическое исследование жизни американского рабочего класса, состоящего главным образом из тех же афроамериканцев. На сайте выкладывались снятые на улице видеоролики, показывающие изнутри хип-хоп-культуру трущоб, так что получалось нечто вроде сайта из жизни гопников. Сайт стал культовым. В нынешнем году Худлин решил сделать на основе веб-проекта телешоу, и Дональдсон стал его продюсером. Шоу первоначально называли Hot Ghetto Mess («Горячая неразбериха из гетто») — так же, как сайт. Но затем протесты борцов с расизмом заставили Худлина заменить название политкорректным We Got to Do Better («Нам надо сделать лучше»). В шоу сильнее, чем на сайте, элемент сатиры: ведущим стал известный американский юморист **Чарли Мерфи**. Уже первый эпизод, показанный в сентябре 2007 года, посмотрели больше 800 тыс. зрителей, что неплохо для нишевого продукта. При съемках другого своего шоу, Sunday Best, Худлин стал выкладывать видеозаписи репетиций на специальный сайт. Для Худлина трансмедийная адаптация телешоу начинается еще до его запуска. «Прежде чем

начать работу над телепроектом, мы всегда думаем, как приспособить его к другим медиаформатам», — говорит он. Подростки со спадающими штанами становятся в его шоу не только актерами, но и генераторами контента: благодаря сайту появляется возможность подгружать пользовательское видео, что удешевляет проект.

## Сад расходящихся тропок

ПОРНОБЛОГ НЕЛЬЗЯ НАЗВАТЬ распространенным форматом в русском сегменте интернета. Тем не менее Тимофей Бокарев полон решимости создать эротическую блогосферу. Телеканал «Русская ночь» — партнер Бокарева по созданию мобильных и интернет-каналов взаимодействия с аудиторией — производит телепрограммы «для взрослых». В планах Next Media — снабдить каждую девушку-модель собственным блогом. Еще одна забота Тимофея — приспособить эротические передачи канала под нужды мобильного телевидения. «Когда сцена занимает одну восьмую мобильного экрана, ничего невозможного увидеть», — говорит он. Приходится менять ракурс видео. «В будущем распространение контента по всем возможным каналам станет для телевидения стратегией выживания», — пророчествует Бокарев.

Для американки **Лорен Залезник**, президента телеканала Bravo, переход от шоу к веб-сайту и блогосфере уже стал вопросом выживания. Во всяком случае, выживания важнейшего проекта. Первые три серии запущенного в 2004 году шоу о моде Project Runway с треском провалились. На шоу участники должны были придумывать модели одежды и соревноваться

за звание лучшего модельера. Чтобы спасти шоу, Залезник решила создать веб-сайт о моде и людях, участвующих в шоу. «Чем больше материалов мы размещали в Сети, тем больше у нас появлялось фанатов», — говорит она. В результате шоу, которое идет третий год, стало самым успешным проектом Bravo.

Шоу «Дом-2» также уже давно не только ценное телерекламное время, но и не менее десятка отличных нетелевизионных форматов. Помимо журнала с тиражом 650 тыс. экземпляров в месяц и девяти книг, у «Дома» — третий по посещаемости сайт в телевизионном сегменте Рунета, мобильный контент, DVD, настольные игры и даже магазин выпущенных под брэндом передачи товаров. «Телевидение и другие медиа создают брэнды и стараются капитализировать их всеми возможными способами. Например, сегодня на нетелевизионные способы доставки контента приходится 4–6% оборота ТНТ. В условиях растущей конкуренции необходимо обеспечить присутствие брэнда не только на телеэкране, но и в виде мобильного контента, интернет-сайта, журнала, школьной тетради и т. п.», — говорит **Михаил Дайхин**, директор департамента спецпроектов и развития бизнеса канала ТНТ. Истории, рассказанные разными способами, не обязательно совпадают. В свое время Левон Григорян предлагал руководству канала издавать книги в стиле рассказов Борхеса, помогающие исследовать альтернативные варианты реальности. «В стиле „что было бы, если бы Оля полюбила не Петю, а Васю“», — поясняет Григорян. Идея осталась нереализованной, но, в сущности, именно такова суть трансмедиа: альтернативные истории расходятся все дальше и дальше, разлагают центральный сюжет на множество независимых элементов. Это тем не менее не мешает им поддерживать друг друга. Таким образом создается кумулятивный эффект, позволяющий выжать из аудитории все соки.

## Буква экрана

КАК ИЗВЕСТНО, Человек-паук — это не только бесстрашный воин, но и лирический герой. Его противоречивую сущность нельзя выразить в одной истории. Например, в фильме любовная линия выглядит несколько смазанной на фоне борьбы с мировым злом, поэтому компания Marvel Comics выпустила серию комиксов Spider-Man Loves Mary Jane, рассчитанную на женскую аудиторию. В ко-

миксе мирового зла меньше, зато гораздо больше романтики. «Книжки по фильмам — это скоропортящийся продукт, их необходимо продать за два месяца после выхода фильма на экран», — говорит Левон Григорян. Компания «Гелеос» — лидер российского рынка новеллизации, издания романов по книгам. «Обычно думают, что новеллизация — это просто публикация сценария. Но сценарий — это всего 70 страниц, которые невозможно читать. Наша задача — превратить фильм в настоящий роман, а для этого надо приспособить сценарий к законам жанра», — говорит Григорян.

«Трансмедиа создает множество точек входа для разных аудиторий», — считает Генри Дженкинс. Одной из таких точек может стать, например, реалити-шоу о том, как делается реалити-шоу. «Мы готовы установить веб-камеру, которая следила бы за работой съемочной группы, и выкладывать материалы на сайт», — говорит **Рональд Мур**, продюсер телешоу Battlestar Galactica. «Такими темпами мы рано или поздно придем к реальной сингулярности», — шутит видеоблоггер **Хоси Франк**, известный под псевдонимом Ze Frank.

Крупные медийные брэнды создают рекламную волну, и грех ею не воспользоваться. Ведь какой бы огромной ни казалась дистанция от **Ксении Собчак** до волков-оборотней, достаточно одной страницы текста, чтобы преодолеть ее. Обычная история имеет завершение, но история-трансформер потенциально бесконечна. Ведь, как гласит анонс к книге «Дом-2. 2010 год», «что бы ни случилось, шоу должно продолжаться». **СФ**

classified

продаем

Банк 4119476

покупаем

Банк 4119476

услуги

Учредители/ участники/ акционеры для банков 4119476

по вопросам размещения в рубрике classified

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

**Открой ресторан Subway в своем городе . Франчайзинговая сеть №1 в мире\***

**SUBWAY eat fresh.**

Посетите наши презентации в Самаре

Требуется предварительная регистрация на сайте [www.subway.ru](http://www.subway.ru) или по телефону +7 9 11 99 66 3 99

**Предлагаем собственникам коммерческой недвижимости открыть собственный ресторан Subway**

**Приглашаем к сотрудничеству ризлтеров**

Требования к помещению под ресторан: площадь — от 100 кв. м., электрическая мощность — от 30 кВт, высокая проходимость

\* Сеть Subway в очередной раз заняла 1-е место в списке 500 лучших мировых франчайзинговых сетей по данным журнала Entrepreneur.

## Дизайнеры работают над тем, чтобы вид из окна всегда был приятным, даже если это всего лишь иллюзия

текст: **Анастасия Джмухадзе**



**О**кно — главный источник света в помещении и один из основных элементов интерьера, это знают и архитектор, и декоратор. Несмотря на то что революцию в сфере проектирования окон представить сложно, попытки удивить аудиторию происходят здесь регулярно. На этот раз элементам декора в виде штор, жалюзи и ставень приходят на смену технологии оптического обмана.

Создать иллюзию, например, трехмерных порхающих бабочек помогут гардины, предлагаемые в британском интернет-магазине Rockett St. George по \$450 за метр. Специально разработанные рисунки наносятся изнутри на тонкую полупрозрачную двухслойную ткань. В результате игры света и тени аппликация кажется зрителю тенью настоящей бабочки. А при малейшем движении ветра гардины начинают двигаться, бабочки «оживают» и «летают».

Британская компания Love is Blind решила, что традиционные роликовые занавески выглядят слишком скучно: монотонная поверхность больше похожа на стену, чем на окно в мир. Чтобы исправить это, производители выпустили шторы Birds on a Wire, которые особенно подойдут владельцам далеко не выдающегося вида из окон. Согласно названию, продукция Love is Blind создает полное ощущение, что за окном на проводах сидят птицы. Создатели считают, что особенно хороша штора за \$122 для нижних этажей, поскольку не только создает иллюзию высоты, но и сделана двухсторонней: проходим тоже приятно смотреть на нее с улицы.

Но даже если в помещении нет настоящего окна, а хочется больше дневного света, есть выход и из такого положения: сделать фальш-окно, выполняющее одновременно функции светильника. Bright Blind дизайнера **Макото Хирахара** — это плоский светильник с лампами дневного света, на который крепятся жалюзи. Яркость освещения регулируется при помощи выбора угла наклона пластин. Внешне отличить такое «окно» от настоящего практически невозможно. Как считает создатель, особенно хорошо поместить «окно», например, в ванной комнате. □

### Жар экрана

В типовой ванной комнате места немного. А вот предметов, которые там можно разместить, предостаточно.

Чтобы помочь хотя бы отчасти разрешить проблему, компания Davroc Ltd создала Aquavision Towel Rail TV. Ее «два в одном» — это большой полотенцесушитель плюс 17-дюймовый водонепроницаемый телевизор. При помощи такого уникального устройства можно не только высушить и нагреть полотенца, но и совместить прием ванны с просмотром любимого сериала. Пульт сделан так, что ему не страшны брызги и даже падение в воду. Особенное дополнение — в выключенном состоянии экран превращается в зеркало. Стоит «ванный комбайн» около \$6 тыс.



### Приглашение в петлю

Знакомая всем с детства игра, перенесенная с бумаги в 3D, получила второе рождение.

Теперь «повесить» человека, не угадавшего слово, можно буквально по-настоящему: в британском интернет-магазине I Want One Of Those за \$18 продается игра 3D Hangman — это обычная «Виселица», только сделанная трехмерной. Теперь каждая неугаданная буква — не просто черточка на бумаге. Постепенно из пластиковых деталей, крепящихся друг к другу при помощи магнитов, составляется небольшая конструкция — столб с повешенным человечком. В комплекте листы, на каждом из них алфавит и поле для отгадывания. Правда, по мнению некоторых покупателей, выглядит игра в целом достаточно пугающе и предназначена скорее для взрослых, чем для детей.



Конфеты уже не ассоциируются с вредом для здоровья и фигуры: кроме «витаминизированных» и «без сахара» появились специальные — для красоты.

текст: Анастасия Джмухадзе

# Лакомая красота



Старый добрый мармелад можно наполнить новым веллнес-содержанием

**В** 1985 году немецкая Weko Pharma пережила второе рождение. Пройдя процедуру банкротства, компания перешла во владение двух решительных бизнесменов — Дирка Пахера и Германа Конрада, решивших, что от двадцатилетней истории доставшегося им актива имеет смысл оставить лишь одно название. «После 19 месяцев процесса мы получили компанию с одними долгами и поняли, что „начать с нуля“ для нас далеко не метафора», — вспоминает Герман Конрад. Великая идея партнеров заключалась в том, чтобы смешать традиции производства лекарственных и косметических средств с технологиями пищевой промышленности и, в частности, производства сладостей. «Главное, что мы решили, — не бояться подвергать сомнению существующий порядок вещей», — объясняет Пахера. Компания проанонсировала совершенно новую линейку товаров по уходу за телом и полностью модернизировала производство. А через некоторое время представила новый продукт — functional sweets.

По сути, functional sweets — почти обычные конфеты. Секрет в рецептуре и, как водится, в позиционировании. Светло-зеленый мармелад Wekofit Beauty Baeren не содержит жира, красителей, сахара и произведен на основе натуральных экстрактов, например алоэ вера. Функциональное предназначение продукта — улучшение структуры кожи. «Конфеты, обладающие лечебными свойствами, — незанятая ниша, — уверен Конрад. — Мы получили отклик от больших сетей и частных предпринимателей, а продажи идут даже лучше, чем мы ожидали». В 2006 году на одной из крупнейших выставок сладостей ISM Wekofit Beauty Baeren получили первое место в области веллнес-инноваций.

**Великая идея новых партнеров Weko Pharma заключалась в том, чтобы смешать традиции производства лекарственных и косметических средств с технологиями выпуска сладостей**

Первое, что сделали Пахера и Конрад, — проехали по всей стране, чтобы лично пообщаться со всеми бывшими партнерами и дистрибуторами; на это у них ушло три месяца. «Нам было важно донести главную мысль: Weko не просто вернулась, она сильнее и лучше прежней», — рассказывает Конрад. Донести удалось. Сейчас производители готовят новые продукты, в линейке должны появиться и другие оздоравливающие сладости.

«Когда у меня в 2005 году возникла эта идея, надо мной смеялись», — говорит Скотт-Винсент Борба, основатель американской компании Vobba, производителя веллнес-напитков. — Сейчас успех продуктов такой, что уже не смешно». С ноября 2007 года «вода для красоты», в составе которой специальные комплексы, способствующие омоложению и укреплению кожи, распространяется не только у hi-end-ритейлеров, в фитнес-центрах и специализированных салонах, таких как Sephora, Ulta, Equinox Gyms. Дистрибуцией занялся департамент оптовой торговли корпорации Anheuser-Busch. Благодаря этому, по оценкам Скотта, продажи смогут увеличиться в разы. «Красота и ухоженность должна даваться с легкостью», — считает Борба. — Сейчас чем проще путь к ней, тем он будет популярнее, никто не хочет тратить столько времени, как раньше». По мнению автора блога Best Practice Business маркетолога Бурхарда Шнайдера, бьюти-еда — одно из наиболее актуальных направлений развития пищевой индустрии. Согласитесь, слоган «Есть, чтобы быть красивой» гораздо привлекательнее, чем «Не есть». □

с37

# деньги под ногами

идеи КОНСТАНТИНА БОЧАРСКОГО

**Ценный инсайт — это тот, который является признаком тренда. И то, что людям все сложнее оставаться самими собой, — это тренд ”**

## тренд первой свежести

«Если я читаю об этом в Financial Times, значит, я пропустил волну. Я хочу прочесть об этом в Nerd World», — говорит Чарльз Ирвинг из фонда Pond Ventures в книге Кетрин Кемпбелл «Венчурный бизнес».

Издания раннего и позднего оповещения, источники информации первой и второй свежести. Как здорово иметь доступ к первым и посмеиваться над вторыми. А что такое эта «первая свежесть»? Средства массовой информации констатируют мейнстрим, тренды фиксируют признаки завтрашнего дня сегодня. А как самому обнаружить тренд?

«Люди очень любят фотографировать себя сами, — говорит Борис Рысс, генеральный директор агентства Gгаре. — И знаешь, что интересно: у них при этом совершенно другие лица». Однажды в агентство Бориса пришла девушка, которая решила, что хочет там работать. Проектов для нее не было, и ее попросили подумать о том, чем живут сегодня ее друзья, ее окружение. Другими словами, поискать инсайты — то самое знание, обладание которым и создает представление о тренде.

«Инсайт заключается в том, что когда человек один, ему проще быть самими собой. Именно на таких фотографиях он — настоящий». Эту идею и нашла та девушка, а история «Оставайся собой», рассказанная с помощью фотографирующих себя людей, легла в основу рекламной кампании.

Когда Николай Митюшин, директор по инвестициям венчурного фонда ABRT, начал работать над проектом конструктора социальных сетей VseVteme.ru, побудительным мотивом стала нехватка коммуникационных возможностей существующих сетевых сообществ. Правда, оставались вопросы: кто «потребители» нового сервиса и какие именно возможности им нужны? Чтобы ответить на них, Николай и его партнеры решили разыскать энтузиастов, развивающих свои тематические сетевые сообщества в социальных сетях. Только в проекте Vkontakte.ru они просмотрели 14 тыс. групп. С наиболее активными связались, договорились о встречах. В результате встреч состоялось 60, они шли практически непрерывно. Зато теперь Николай точно знает и портрет своей аудитории, и то, какой продукт им нужен. А откуда еще брать инсайты, как не у тех, кто ими непосредственно обладает?

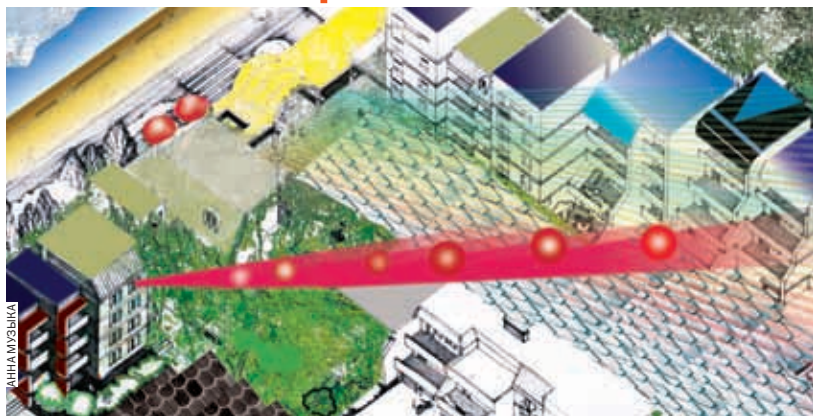
«У той девушки, что нашла инсайт про фотографии, есть еще несколько интересных наблюдений, — говорит Борис Рысс. — Мы их тоже обязательно воплотим в жизнь». Несмотря на такую производительность, в автоматизацию сбора инсайтов Борис не верит: «Создавать фабрику не собираюсь, на самом деле ценных инсайтов не так много».

Ценный инсайт, по его мнению, это тот, который является признаком тренда. И то, что людям все сложнее оставаться самими собой, — это, по его мнению, тренд. И понимание, которое обнаружил Николай Митюшин, что все сильные сетевые сообщества цементируются в офлайне — тоже. И как капитализировать это понимание, совсем не сложно придумать. □



Дискуссия — на сайте «Секрета фирмы» [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)

## Предметы можно не только изготавливать, но и выращивать, так что в будущем альтернативой традиционной технике могут стать живые вещи. текст: Алексей Гостев



**В** XVII веке среди евреев Праги появилась легенда о Големе. Алхимик раввин Лёв якобы слепил фигуру человека из глины и у него на лбу написал, сопровождая это действие тайными кабалистическими ритуалами, еврейское слово «эмет» — истина. Глиняный чурбан ожил и немедленно убил своего создателя, в придачу разрушив половину еврейского гетто.

Разрушение продолжалось, пока другой раввин не стер со лба Голема первую букву заклинания, так что осталась только надпись «мет» (мертв). Тогда искусственный человек опять превратился в безобидный чурбан. Тайная мечта всех алхимиков прошлого заставить сделанные руками человека вещи ожить сегодня, кажется, близка к исполнению. Еще в 2004 году израильские ученые **Эхуд Шапиро** и **Яков Бененсон** создали компьютер из живых материалов — белков и ДНК. Пока компьютер состоит только из одной молекулы, но уже способен диагностировать рак в живой клетке, так что появление таких устройств в будущем может революционизировать фармацевтику.

Живая вещь — это и «растущие дома» Fab Tree Hab архитектора **Митчелла Джоакима**. Почему предметы непременно нужно изготавливать, а не выращивать? Когда-то Аристотель разделил все вещи на две группы. Не созданные человеком он назвал существующими по природе — *physei*. Греческое слово *physis* (отсюда наша «физика») происходит от глагола *rho* («расти»). Вторая категория — вещи, существующие «технически». По Аристотелю, у них нет собственной сущности: кувшин или гвоздь являются таковыми не сами по себе, а благодаря знанию людей. Если не будет потребителей, способных их использовать, они — всего лишь куски металла или глины.

Схема, на 2500 лет ставшая основой европейских представлений о технике, начинает давать сбой, когда речь заходит о современных технологиях. Искусственные организмы, ДНК или даже компьютерные вирусы — все эти предметы сделаны людьми, но они вполне могут расти точно так же, как вещи, созданные природой. Чем тоньше становится технология, тем более «живые» предметы она производит, а значит, тем больше вероятность, что вытачивание и вылепливание перестанут быть единственным способом создания вещей. Остается только надеяться, что эти ожившие вещи не поступят со своими создателями точно так же, как вылепленный в еврейском гетто глиняный чурбан. □

## лучшее из блогов

### Том Питерс, гуру менеджмента

Большой мозг? Логическое мышление? Совсем не этим отличается человек от животного! Наше главное отличие — способность генерировать слухи. Как считает биолог Робин Дунбар, мозг развился, чтобы накапливать социальную информацию. Поэтому те менеджеры, кто приуменьшает «социальные глупости» или «коммуникативную ерунду» не просто придурки, но и идут против сущности человека, превратившей нас — хорошо это или плохо — в повелителей Земли.

**BLOG:** TomPeters!

<http://www.tompeters.com>

### Ричард Флорида, автор книги «Креативный класс»

В этом году iTunes компании Apple стал третьим по объему продаж продавцом online-музыки в США. Центр власти смещается от компаний к настоящим создателям креативной продукции. Экономика ренты заменяется экономикой роялти. И основные битвы креативной эпохи развернутся вокруг авторских выплат. В этой борьбе появятся новые бизнес-модели, в центре которых будет стоять представитель креативного класса.

**BLOG:** Richard Florida

<http://creativeclass.typepad.com>

### Вирджиния Пострел, журналист

«Между чтением Шекспира в классическом издании и на экране Blackberry такая же разница, как между клятвой, данной в церкви и в обувном магазине», — пишет журналист Дэвид Сарно. Сравнение красивое, но ссылка на Шекспира неуместна. Книга — относительно новый гаджет. Шекспир создавал пьесы в устной форме, а издания с примечаниями и заголовками появились после его смерти. И если в XVII веке Шекспира «переформатировали» в книгу, почему бы не поменять формат еще раз?

**BLOG:** Pmarca.Com

<http://blog.pmarca.com>



## Подписные носки

текст: **Анастасия Джмухадзе**

**Ш**вейцарец **Сэми Лихти** был стажером, только начавшим работу в крупной компании после получения диплома. Первые же ответственные переговоры с партнерами из Японии, на которые начальник взял его с собой, стали для молодого сотрудника рекламного агентства одновременно и крахом, и началом абсолютно новой жизни. Когда в чайной перед церемонией пришлось снять обувь, Лихти обнаружил, что надел хоть и два черных носка, но с разным узором, а правый — и вовсе с огромной дырой. «Судьба избрала меня, чтобы я избавил человечество от унижений, связанных с носками, — смеется Сэми. — Это я понял именно тогда».

Уже через месяц, в октябре 1994-го, родилась идея продавать носки по абонементу, но воплотить ее в жизнь удалось лишь спустя четыре года. Лихти вместе с **Марселем Ротом** начал производство. Компания получила название Black Socks: вне зависимости от длины и состава швейцарцы продают через интернет носки только черного цвета и только для мужчин.

Состав носков, как утверждают швейцарцы, таков, что они легко выдерживают 20 стирок, не теряя цвета. Шов всегда делается вручную, чтобы гарантировать повышенную прочность. Руководитель производства лично выполняет функции ОТК. Он просто носит образец из партии, проверяя, соответствует ли качество высоким требованиям. Пока убежденности в этом не будет, партия не поступает в продажу.

Сэми поставил перед собой задачу полностью изменить отношение к носкам как к несущественной мелочи, но при этом избавиться от любых проблем, с ними связанных. «Наша миссия — шаг за шагом избавлять мир

**Сэми Лихти** — швейцарский предприниматель. Родился в 1969 году в Цюрихе. После работы в рекламном агентстве решил продавать «самое скучное, что есть в мире, так, чтобы было интересно». Открыл в 1998 году компанию Black Socks, которая за время существования получила более десяти наград за достижения в области маркетинга, в том числе Swiss Marketing Trophy как лучшее предприятие малого бизнеса 2005 года.

от носочных трудностей», — убежден Лихти. Все заботы клиента Black Socks берет на себя. Иногда ее сервис кажется абсурдным. Так, большой популярностью пользовался выпущенный в 2001 году ко Дню св. Валентина ароматизированный подарочный сертификат на носки — «благоухающее объяснение в любви». Но главная особенность бизнеса Black Socks в том, что можно стать sockscriber — «подписчиком на носки». Заплатив от 69 евро за годовой абонемент, клиент получает три, четыре или шесть раз в год по три пары носков. Можно заключить даже пожизненный контракт и получить скидку. Кроме того, предлагается вывоз отслуживших свое носков компанией TexAid, специализирующейся на вторичной переработке текстиля.

Методы продвижения продукции компаньоны избрали тоже нестандартные: осенью 2001 года Марсель Рот отправился в Берлин на марафон, чтобы пробежать его в гольфах собственного производства. Помимо привлечения внимания к продукту это была еще и проверка: оказалось, что носки действительно не скользят.

С начала 2007 года Лихти, который за время существования сайта продал более 120 тыс. пар носков клиентам из 25 стран мира, расширил ассортимент и предлагает в дополнение полный комплект мужского нижнего белья. Еще одна новинка этого года — Magic Vox. Покупатель получает пустую коробку с обратным адресом, в которую складывает свои старые носки, а через некоторое время получает ровно столько же новых. Как считает Сэми, неожиданность во всем — это то, что привлекает все новых клиентов, хотя товар по своей сути абсолютно банален и относится к разряду тех вещей, на которые люди обращают мало внимания. □

# Взять след

текст: **Анастасия Джмухадзе**

«Началось все с рождения дочери в 2000 году, — рассказывает основатель компании „Страна души“ **Андрей Цвейба**. — Как и многие родители, я искал какой-то памятный подарок, и друзья подсказали мне отличную идею — гипсовый оттиск ножки ребенка, который можно поместить в раму и, например, повесить на стену. Но проблема в том, что все подобные товары китайского производства были либо просто некачественными, либо выглядели так, что их совсем не хотелось покупать».

Андрей тогда был инвестором и участником нескольких проектов в разных областях — от фотопечати до хлебопечения, но к детским товарам отношения никогда не имел. Когда возникла идея сделать слепки с руки и ноги младенцев более эстетичными и не просто памятными, а представляющими собой органичный элемент интерьера, он сам вместе с привлеченной к проекту командой приступил к экспериментам и разработке технологии. В общей сложности на это ушло восемь месяцев и около \$20 тыс. — чтобы запустить продажи. «Никакой лаборатории, где люди сидели бы с 9 до 18 в белых халатах и изобретали, у нас не было. Мы советовались с художниками, пробовали что-то, в итоге начали с изготовления обычных табличек-формочек, — рассказывает Цвейба. — Я сам освоил технологию от и до и могу сделать любой „счастливый след“». Естественно, первым делом Андрей сделал композицию-слепок для своей дочери.

В процессе работы многие идеи исходили от клиентов: когда менеджер приезжал для оформления заказа, родители сами рассказывали, что им хотелось бы видеть. Так эти предложения постепенно входили в ассортимент, композиции дорабатывались. Сейчас «Страна души» предлагает три вида покрытия и 60 вариантов оформления, а средняя цена «следа» составляет 5 тыс. руб.

Несмотря на первоначальные значительные вложения в рекламу, первые полгода клиентов было совсем немного. «Мы сами удивлялись, — говорит ге-

Андрей Цвейба готов помочь всем гражданам России и стран СНГ оставить след в истории

неральный директор „Страны души“. — Сколько человек рождается в Москве в день, а приходят единицы. Проблема была в том, что люди еще не привыкли к тому, что мы предлагаем». На сегодняшний день Цвейба продал франшизу в 14 регионов России, Казахстан и Белоруссию, и все франчайзи работают успешно. «Объемы продаж и наши, и франчайзи — это закрытая информация, как и наша технология, потому что мы не хотим создавать излишнюю конкуренцию на рынке», — говорит Андрей.

По мнению Цвейбы, потребности московского рынка его компания покрывает полностью, поэтому развитие бизнеса он видит в расширении географии присутствия. Освоение технологии, по его словам, занимает два дня, стоимость франшизы — от \$2,5 тыс. до \$8 тыс. «Мы позиционируем это как домашний бизнес, небольшой, но приносящий стабильный доход, и принципиально не идем в регионы сами: пусть этим занимаются те, кто знает свой город изнутри».

«Счастливый след» уже перестал быть просто слепком. Это как картина в раме, к которой при желании можно добавить и другие памятные вещи: первую соску, пинетки, фотографию, табличку с выгравированным поздравлением. Еще одно перспективное направление развития — охват других аудиторий, например отпечатки делают молодожены и даже владельцы четвероногих питомцев. Андрей собирается работать над тем, чтобы «оставить след в истории» хотели как можно больше людей. □

## план действий

- расширение продуктовой линейки
- организация франчайзинговой сети во всех регионах России и крупных городах
- охват новой целевой аудитории: молодоженов, владельцев животных и т. д.

с41





## Toyota Yaris Больше, чем Вы думаете



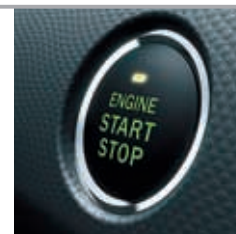
**ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В РОССИИ:** Москва: Тойота Центр Битца (495) 721-3388; Тойота Центр Измайлово (495) 730-9000; Тойота Центр Каширский (495) 22-100-33; Тойота Центр Коломенское (495) 740-0110; Тойота Центр Кунцево (495) 933-4033; Тойота Центр Лосиный Остров (495) 105-0055; Тойота Центр Отрадное (495) 780-7878; Тойота Центр Рублевский (495) 725-3388; Тойота Центр Серебряный Бор (495) 721-3370; Тойота Центр Шереметьево (495) 730-2200. Санкт-Петербург: Тойота Центр Автово (812) 336-4888; Тойота Центр Невский (812) 449-9933; Тойота Центр Пискаревский (812) 321-6181; Тойота Центр Приморский (812) 336-3888; Тойота Центр Пулково (812) 320-1030. Волгоград: Тойота Центр Волгоград (8442) 35-5373. Воронеж: Тойота Центр Воронеж (4732) 44-6060. Екатеринбург: Тойота Центр Екатеринбург Восток (343) 222-2050; Тойота Центр Екатеринбург Запад (343) 232-9292; Тойота Центр Екатеринбург Юг (343) 229-9999. Казань: Тойота Центр Казань (843) 518-4318. Кемерово: Тойота Центр Кемерово (3842) 34-5245. Краснодар: Тойота Центр Краснодар (861) 227-7711. Красноярск: Тойота Центр Красноярск (3912) 67-4525. Нижний Новгород: Тойота Центр Нижний Новгород (831) 275-4334. Новокузнецк: Тойота Центр Новокузнецк (3843) 39-6315.

Новосибирск: Тойота Центр Новосибирск (383) 230-0023. Оренбург: Тойота Центр Оренбург (3532) 99-8877. Пермь: Тойота Центр Пермь (342) 268-9888. Ростов-на-Дону: Тойота Центр Ростов-на-Дону (863) 242-9000. Самара: Тойота Центр Самара Аврора (846) 372-0202; Тойота Центр Самара (846) 269-4444. Surgut: Тойота Центр Surgut (3462) 77-4177. Тольятти: Тойота Центр Тольятти (8482) 50-9080. Томск: Тойота Центр Томск (3822) 44-6600. Тюмень: Тойота Центр Тюмень (3452) 48-9343. Уфа: Тойота Центр Уфа (347) 292-6565. Челябинск: Тойота Центр Челябинск (351) 795-9595.

## BIGSMALL\* — что это такое?

Толковый словарь Yaris

\* Некоторые вещи изнутри больше, чем кажутся снаружи.  
Это о нем. Сэкономив на размере, мы не сэкономили на качестве.  
Судите сами: система Smart Key, запуск двигателя кнопкой,  
коробка передач MultiMode, 7 подушек безопасности, система  
сидений Toyota Easy Flat и многое другое...



## УПРАВЛЯЙ МЕЧТОЙ **TOYOTA**

**ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В БЕЛАРУСИ:** Минск: Тойота Центр Минск (37517) 254-7775(76).  
**УПОЛНОМОЧЕННЫЕ ПАРТНЕРЫ:** Астрахань: Бизнес Кар Каспий (8512) 40-89-89. Барнаул: СЛК-Моторс Барнаул (3852) 47-8888. Ижевск: АСПЭК-Центр (3412) 91-1111. Иркутск: Тойота Центр Иркутск (3952) 38-6161. Калининград: Виакар Моторс (4012) 30-3101. Курск: Бизнес Кар Курск (4712) 31-9913. Магнитогорск: Авторитет-Восток (3519) 30-2126. Набережные Челны: РОСЬ АВТО (8552) 70-9525. Нижневартовск: Автоуниверсал-Моторс (3466) 29-6396. Нижний Тагил: Эни Моторс (3435) 48-0464. Ноябрьск: Восток Моторс Ноябрьск (3496) 35-99-99. Омск: Феникс-Авто (3812) 53-4422. Саратов: Саратов-Авто (8452) 65-4717. Ставрополь: Ставрополь-Авто (8652) 29-8696. Sterlitaмак: Урал-Моторс (3473) 20-3620. Тула: АВТОПРОМ (4872) 33-2222. Ульяновск: Тон-Авто (8482) 61-3528. Ярославль: Атлант-М Ярославль (4852) 58-1058.

**СЛУЖБА КЛИЕНТСКОЙ ПОДДЕРЖКИ TOYOTA (звонок бесплатный): 8-800-200-57-75.**

На правах рекламы. Товар сертифицирован.  
Toyota напоминает Вам о необходимости пристегивать ремни безопасности и строго соблюдать правила дорожного движения. Позаботьтесь о Вашей безопасности и безопасности Ваших близких.





# лаборатория

ЛУЧШИЕ ПУБЛИЧНЫЕ КОМПАНИИ

лидеры → с46  
методика рейтинга → с56

«Секрет фирмы» подвел итоги очередного рейтинга «Лучшие публичные компании». Дорожающее сырье, контракты с западными производителями и богатые владельцы помогли нашим победителям остаться привлекательными для инвесторов в бурном море фондового рынка — 2007

## Яркие публичности

текст:  
Владислав коваленко

иллюстрация:  
леонид фирсов

Российский фондовый рынок в 2007 году вел себя крайне беспокойно. К концу февраля индекс РТС почти добрался до отметки 2000 пунктов, но потом буквально за несколько дней растерял все заработанные с начала года 300 «очков». На восстановление ушло полтора месяца, но дальше 2008 пунктов дело не пошло, и в конце мая индекс оказался на минимальной с начала года отметке в 1725 пунктов. В таком стиле игры «быков» и «медведей» продолжались практически до конца октября.

«Рынок 2007 года был скорее рынком быков, чем медведей, хотя медведям долгое время удавалось одерживать победы в нефтегазовом секторе, а после бурного роста в начале года сильно снизились и котировки РАО ЕЭС, — говорит **Павел Дерябин**, начальник управления консультационного обслуживания ИК „Ист Кэпитал“. — В прежние годы рынок рос, поскольку был недооценен по сравнению с рынком развивающихся стран. Теперь же многие компании оценены адекватно, и часто их котировки меняются в рамках общемировых тенденций».

По словам **Александра Потавина**, заместителя начальника аналитического управления компании «Антанта капитал», весеннее снижение биржевых индексов было вызвано обвалом котировок на Шанхайской бирже, а августовская коррекция — кризисом на мировых рынках капитала в связи с обвалом рынка производных ипотечных ценных бумаг в США.

При таком раскладе российским компаниям, представленным на фондовом рынке, оказалось нелегко нарастить или хотя бы сохранить капитализацию. 30 компаний из 93, участвовавших в нашем исследовании, с 9 января по 31 октября показали отрицательный прирост. Этой напасти не избежали даже фирмы, занявшие верхние строчки рейтинга, — так, акции «Иркут» к концу октября стоили на 11% дешевле, чем в начале года. Правда, остальные лидеры продемонстрировали неплохой прирост: например, бумаги «Уралкалия» подорожали втрое. У каждого из них были на то свои причины. □

с45

## 01 «Северсталь-авто»

**Основной владелец:**  
Вадим Швецов (58%)

**Оборот в 2006 году:**

**\$1,23** млрд

**Стратегия:**

заключение контрактов на лицензионную сборку с крупными иностранными автопроизводителями



ИТАР-ТАСС

## Собственник за рулем

Сменив в самом начале года основного владельца, «Северсталь-авто» обросла новыми проектами и улучшила финансовые показатели. текст: Павел Куликов

Для «Северсталь-авто» год начался с позитивного, как сразу показалось аналитикам, известия. В начале февраля основной владелец «Северсталь-авто» **Алексей Мордашов** продал свой пакет 49,3% акций генеральному директору компании **Вадиму Швецову**. Благодаря этому последний стал владельцем контрольного пакета — до совершения сделки ему уже принадлежало 8,7% акций «Северсталь-авто». По собственному признанию Швецова, от автомобилей у него настоящий драйв, вроде того, который Мордашов испытывает к металлургии.

По словам старшего аналитика по финансовым рынкам ИК «Профиткапитал» **Дмитрия Зеленцова**, в «Северсталь-авто» имел место типичный пример management buy-out. Менеджмент получил контроль над компанией и теперь прямо заинтересован в улучшении ее финансовых показателей. Это моментально дало эффект: в первом полугодии 2007 года компания увеличила чистую прибыль по МСФО на 96%, выручку — на 66,5%. Капитализация «Северсталь-авто» за последний год выросла более чем на 75%.

По большому счету Вадим Швецов закладывал фундамент нынешних успехов еще с 2001 года, когда возглавил «Северсталь-авто» — компанию, в которую Алексей Мордашов объединил убыточные УАЗ и ЗМЗ. Уже по итогам 2004 года она показала рентабельность по EBITDA 14,6% — на уровне мирового

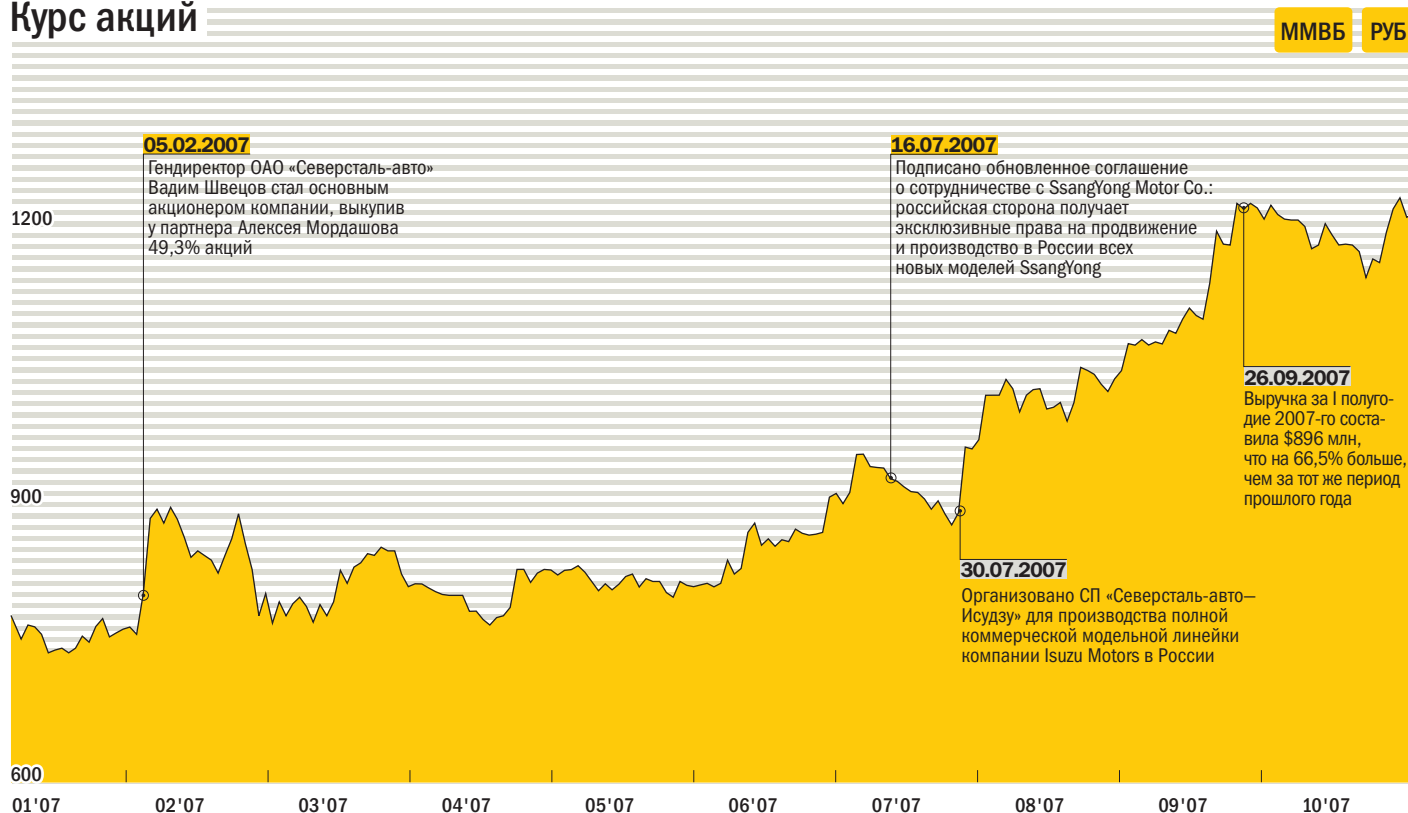
показателя Toyota Motor, чью систему менеджмента качества взял на вооружение Швецов.

Он же организовал на предприятиях «Северсталь-авто» сборку и дистрибуцию иномарок по лицензии, сделав ставку на корейские внедорожники SsangYong: в 2005 году на заводе ЗМА было начато производство моделей Kyron и Rexton. А в 2006-м «Северсталь-авто» смогла продать 4 тыс. этих внедорожников и заняла неплохие позиции в своем сегменте.

Сотрудничество с корейцами продолжилось и в текущем году. В конце января «Северсталь-авто» объявила о начале производства третьей по счету модели SsangYong — компактного внедорожника Actyon, мировая премьера которого состоялась на Московском автосалоне в 2006 году.

Вообще, после смены основного владельца компания стала развивать партнерство с иностранцами с еще большим рвением. В июле 2007 года «Северсталь-авто» и Isuzu создали совместное предприятие, где доля российской компании составила 66%. Завод заработает уже в первом полугодии 2008 года в особой экономической зоне «Алабуга» в Елабуге и будет выпускать дизельные двигатели

## Курс акций



и полную линейку коммерческих автомобилей японской марки. Мощности нового СП составят 25 тыс. машин в год.

На этом в компании не остановились: в декабре 2007-го на заводе в Елабуге началась сборка модели Fiat Ducato. До этого две другие марки итальянского автоконцерна — Doblo и Albea — уже производились на ЗМА. Осенью Вадим Швецов сообщил, что рассматривает возможность производства новых грузовых иномарок на заводе УАЗ, но не уточнил, каких именно.

Стремление увеличить объемы автопроизводства Швецову диктуют не только амбиции, но и практическая необходимость. По словам аналитика ИК «Проспект» **Дмитрия Кипы**, благополучие «Северсталь-авто» до сих пор зависит от поставок ее двигателей заводу ГАЗ, который постоянно снижает объемы закупок. Решение этой проблемы Швецов, кажется, нашел: «Северсталь-авто» будет оснащать своими двигателями свои же автомобили.

Теперь, чтобы по максимуму обеспечить сбыт автомобилей, компания активно развивает собственную дилерскую сеть. В середине 2007 года Швецов принял на должность директора по маркетингу **Валерия Тараканова**. Долгое время тот занимал аналогичный пост в компании «Автоспеццентр», которая была лидером в продажах марки Audi в России.

«Если компании удастся реализовать все свои проекты в срок, то она и дальше сможет поддерживать высокие темпы роста», — считает аналитик ИК «Совлинк» **Игорь Краевский**. Но удержать прежние успехи будет непросто: темпы роста на российском автомобильном рынке замедляются, конкуренция становится все более жесткой. И хотя автомобили «Северсталь-авто» пользуются стабильным спросом, главную угрозу для компании представляют иностранные автоконцерны, размещающие свои производства в России. □

## Оценки аналитиков

БАЛЛЫ



с 47

## 02 «Мосэнерго»

**Основные владельцы:**

«Газпром» (52,3%),  
РАО «ЕЭС России» (36,2%)

**Оборот в 2006 году:**

**\$2,6** млрд

**Стратегия:**

инвестиции в модернизацию оборудования и строительство новых генерирующих мощностей



## Теплое местечко

«Мосэнерго» оказалось в самом выгодном положении по сравнению с другими бывшими «дочками» РАО «ЕЭС России». Мало того что оно контролирует более двух третей энергетического рынка московского региона, так ему еще достался богатый инвестор в лице «Газпрома». текст: **Владислав Коваленко**

География бизнеса и состав акционеров — и награда, и наказание для «Мосэнерго». Такой вот парадокс.

В 2007 году Москва и Московская область, по оценкам аналитика по электроэнергетике ИК «Прспект» **Романа Габбасова**, «сожгут» электричества и тепла соответственно на \$2,12 млрд и \$2,15 млрд. И более двух третей из этих денег получит «Мосэнерго». При этом, считает аналитик, до 2010 года аппетиты московского региона будут расти на 4–5% ежегодно. Так что платежеспособный спрос на «товар» этой местной естественной монополии гарантирован.

Географическое положение стало также причиной перехода «Мосэнерго» под контроль другой естественной госмонополии — «Газпрома». В конце мая 2007 года он выкупил за 60 млрд руб. допэмиссию московской компании, получив в итоге 52% акций.

«По официальной версии, „Газпром“, устанавливая контроль над „Мосэнерго“, одним из крупнейших потребителей его газа, хочет получать дополнительный заработок на продажах электроэнергии, то есть работать „по всей цепочке создания добавленной стоимости, от скважины до потребителя“, — цитирует аналитик „Совлинка“ **Екатерина Трипотень** председателя совета ди-

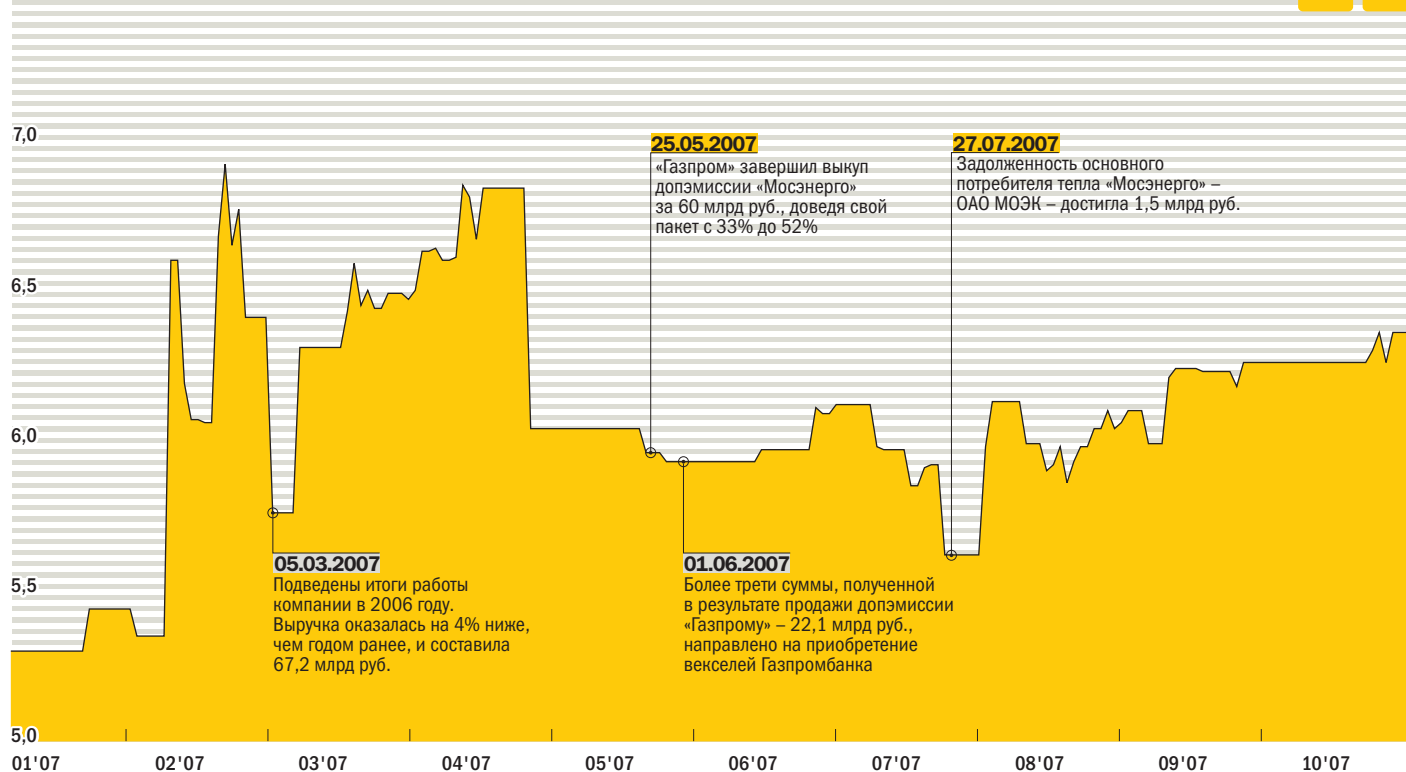
ректоров „Газпрома“ **Дмитрия Медведева**. — Мне кажется, истинная причина лежит в политической плоскости. Разве могли российские власти отдать контроль над компанией, обеспечивающей электроэнергией всю столицу РФ, в руки какому-либо другим „частным“ инвесторам?»

Помимо официально-коммерческой и неофициально-политической причин, которые могли побудить «Газпром» занять московской энергетикой, есть и третья — неофициально-коммерческая. «Цель „Газпрома“ в „Мосэнерго“ — оптимизировать и в конечном итоге уменьшить потребление газа („Мосэнерго“ — крупнейший в России потребитель), чтобы продать освободившиеся „излишки“ в Европу по цене в три раза выше внутренней», — говорится в сентябрьском отчете ИК «Антанта капитал», посвященном «Мосэнерго».

По словам источника **СФ**, знакомого с ситуацией, резервы для сокращения имеются: «Мощности большинства московских котельных, принадлежащих МОЭК, отчасти дублируют ТЭЦ „Мосэнерго“, в результате и котельные, и ТЭЦ работают неэффективно». Остановка «дублеров» МОЭК, по оценкам эксперта, высвобождает около 2 млрд кубометров газа — это почти десятая часть газа, сожженного «Мосэнерго»

## Курс акций

РТС РУБ.



в 2007 году. И \$500 млн в выручке газового монополиста, исходя из сегодняшних международных цен на голубое топливо.

Каковы бы ни были причины, по которым «Газпром» включил в свои владения «Мосэнерго», богатый инвестор явно пошел компании на пользу. На сегодняшний день «Мосэнерго» реализует самую масштабную в России инвестпрограмму. Сейчас в стадии строительства шесть энергоблоков общей стоимостью 55 млрд руб. По словам представителей компании, помимо газпромовских денег финансирование строительства будет вестись на заемные средства, а также на средства частных инвесторов (форма инвестирования не разглашается). Всего к 2011 году «Мосэнерго» планирует построить 11 новых энергоблоков, первый из них введен в эксплуатацию 22 ноября этого года.

Впрочем, московский регион — ноша не только почетная, но и тяжелая. Среди рисков, которым подвержена компания, Екатерина Трипотень называет ту же высокую политизированность региона: «Одна авария, отключение района столицы — и руководство компании отправится в отставку, что негативно скажется на курсе акций». Действительно, веерные отключения электричества в мае 2005-го стоили должности тогдашнему гендиректору «Мосэнерго» **Аркадию Евстафьеву**.

Пока история «Мосэнерго» складывается более или менее гладко, но 2008 год может внести коррективы. В начале декабря столичный мэр **Юрий Лужков** договорился с председателем правления РАО ЕЭС **Анатолием Чубайсом** о том, что правительство Москвы получит блокпакет главного московского энергопроизводителя (сейчас Москва контролирует 5,4% акций «Мосэнерго»). Учитывая давнюю войну московского правительства с «Газпромом» по поводу других столичных энергетических активов, такое соседство может оказаться взрывоопасным. □

## Оценки аналитиков

БАЛЛЫ

|  |      |
|--|------|
| Позиции компании в отрасли, наличие долгосрочных конкурентных преимуществ        | 8,43 |
| География бизнеса  | 8,71 |
| Производственные мощности  | 7,57 |
| Продукты и торговые марки компании, уровень их известности                       | 8,57 |
| Кадровая политика компании, частота смены топ-менеджмента                        | 6,71 |
| Качество финансового менеджмента, адекватность использования финансовых ресурсов | 7,14 |
| Структура и состав акционеров, защищенность компании                             | 7,71 |
| Наличие незавершенных судебных разбирательств с непредсказуемым исходом          | 6,33 |
| Общая привлекательность компании для инвестора                                   | 7,57 |

с49

## 03 ОАО «Уралкалий»

**Основной владелец:**

около 70% через кипрскую  
Madura Holding контролирует  
Дмитрий Рыболовлев

**Оборот в 2006 году:**

**\$821** млн

**Стратегия:**

агрессивное расширение производ-  
ственных мощностей, цель — удвоение  
выпуска хлористого калия за пять лет



## С чувством глубокого удобрения

С начала этого года акции «Уралкалия» подорожали на 180% — феноменальный показатель на фоне неудач, преследовавших крупнейшего производителя калийных удобрений в России в 2006 году.

текст: **Юлиана Петрова**

Поистине неприятности преходящи, а спрос на калийные удобрения вечен. Рост цен на хлористый калий в мире, порожденный ограниченными предложением со стороны крупнейших мировых поставщиков, с начала года составил 75% — этого с лихвой хватило, чтобы инвесторы забыли о бедах, преследовавших «Уралкалий» в 2006-м.

Напомним, что ценовые войны с крупнейшими потребителями из Индии и Китая в первом полугодии 2006 года, а также авария на руднике БКРУ-1 в Березниках в прошлом октябре привели к падению производства на 20%. По итогам 2006-го выручка снизилась на 6%, а чистая рентабельность — с 37% до 20%. На этом фоне несостоявшееся размещение акций на бирже кажется пустяком. Бумаги «Уралкалия» в прошлом октябре рухнули.

Акционеры и менеджмент компании среагировали оперативно. Быстро устранили последствия аварии и начали срочно перевыполнять план (5 млн тонн на 2007 год). Увеличить выпуск помогли ввод в строй четвертой секции на третьем рудоуправлении и оптимизация производства на остальных рудоуправлениях. «Уралкалий» «ударил» по инвесторам и впечатляющей долгосрочной капитальной программой, предусматривающей вло-

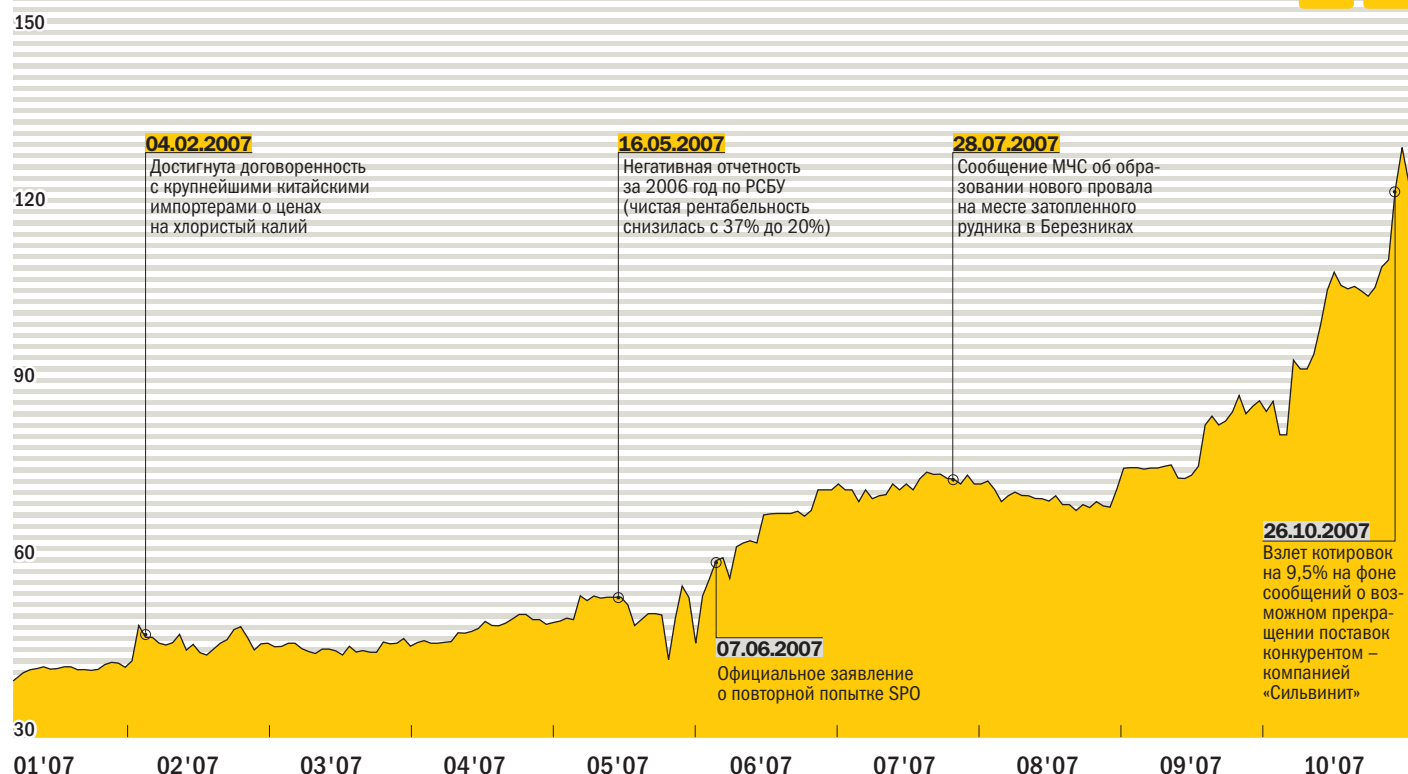
жение \$230 млн в развитие производства до 2011 года и строительство нового пятого рудоуправления. Таким образом предприятие собирается за пять лет удвоить свои мощности.

Компания не стала повторять ошибок прошлого и затягивать переговоры с потребителями из Юго-Восточной Азии, Китая и Бразилии. Уже в начале февраля БКК (сбытовая «дочка» «Уралкалия», которой производитель владеет на паритетных началах с «Беларуськалием») договорилась с основными потребителями из Китая о поставках удобрений по повышенным ценам (+17% для Китая, +24% для Бразилии и +24% для Юго-Восточной Азии). А в июле-августе БКК условилась об очередном повышении цен (в среднем на 20%) с ключевыми потребителями.

Наконец, «Уралкалий» серьезно взялся за издержки, снизив основные затраты на добычу и транспортировку на 25% и 40% соответственно. Вся эта «работа над ошибками» немедленно отразилась на финансовых показателях первого полугодия. Выручка по МСФО выросла на 56%, до \$512 млн, а чистая прибыль практически удвоилась.

Кроме того, не было бы счастья, да несчастье помогло — чужое. Мировой рынок

## Курс акций



калийных удобрений контролируется несколькими крупными поставщиками, поэтому если у одной из компаний снижается производство, то сразу взлетают и цены на удобрения, и котировки акций у всех остальных производителей. Например, котировки «Уралкалия» подскочили после январской аварии на шахте в Канаде, принадлежащей компании Mosaic, а также после октябрьского форс-мажора у второго по величине отечественного калийщика «Сильвинита». Из-за затопления железнодорожной ветки на руднике «Сильвинит» собирался прекратить поставки с ноября, и акции «Уралкалия» сразу же прибавили в цене 9,5%.

Словом, все складывалось настолько хорошо, что в октябре 2007-го **Дмитрий Рыболовлев**, основной владелец «Уралкалия», рискнул повторить попытку размещения акций на бирже, не удавшуюся в прошлом году. И тоже учел прошлые ошибки — не стал запрашивать за акции больше их текущей биржевой цены. Напомним, что именно чрезмерные ценовые притязания владельцев «Уралкалия» стали причиной провала первой попытки SPO в конце прошлого года. В этот раз размещение принесло Рыболовлеву больше \$1 млрд и оказалось одним из лучших в России, вспоминает аналитик «Центринвеста» **Андрей Царук**. Бумаги были проданы по верхней планке ценового диапазона, причем книга заявок была переподписана 25 раз. Неудовлетворенный спрос на «Уралкалий» привел к взрывообразному росту котировок после SPO (см. график). И в 2008–2009 годах бумаги будут только дорожать вслед за прогнозируемым ростом цен на калийные удобрения в мире. Правда, аналитик БК «Открытие» **Кирилл Таченников** уверен, что акции «Уралкалия» уже исчерпали резервы роста: «Компания переоценена и торгуется даже дороже зарубежных аналогов, таких как Arab Potash или Israel Chemicals. Расти дальше некуда». □

## Оценки аналитиков

БАЛЛЫ



с51

## 04 НПК «Иркут»

## Основные владельцы:

ОАК (50,09%), EADS (10%)

## Оборот в 2006 году:

**\$832,1** млн

## Стратегия:

развивать не только военное, но и гражданское самолетостроение, в частности проект МС-21



## Неравный обмен

Несмотря на то что научно-производственная корпорация «Иркут» демонстрирует хорошую динамику, она мало интересна для инвесторов. текст: **Дмитрий Крюков**

Портфель зарубежных заказов НПК «Иркут» в конце 2006 года оценивался в \$4,5 млрд. С того времени он вырос в полтора раза и превысил \$7 млрд. Сегодня корпорация может похвалиться твердыми контрактами на 242 многофункциональных истребителя Су-30 МКИ, которые особенно востребованы на рынках развивающихся стран — Индии, Малайзии, Алжира. По словам президента «Иркута» **Олега Демченко**, это значит, что производственные мощности предприятия загружены вплоть до 2012 года.

Более того, недавно Объединенная авиастроительная корпорация (ОАК), владеющая 50,09% акций «Иркута», поручила ему создание пассажирского «магистрального самолета XXI века», или МС-21. Проект, на разработку которого уйдет \$1,2–1,3 млрд, является не менее амбициозным, чем на шумевший Sukhoi Superjet 100, который продвигался властями не иначе как самолет, призванный возродить отечественную гражданскую авиацию. По замыслам конструкторов, себестоимость МС-21 будет на 30% меньше, чем у зарубежных аналогов, а топливная эффективность при этом на 15% выше. Поставки его начнутся в 2015 году. С учетом этого проекта «Иркут» сегодня обеспечен работой на 18 лет вперед.

Казалось бы, такой факт не может не радовать акционеров. Однако, несмотря на увеличение портфеля заказов и хорошие

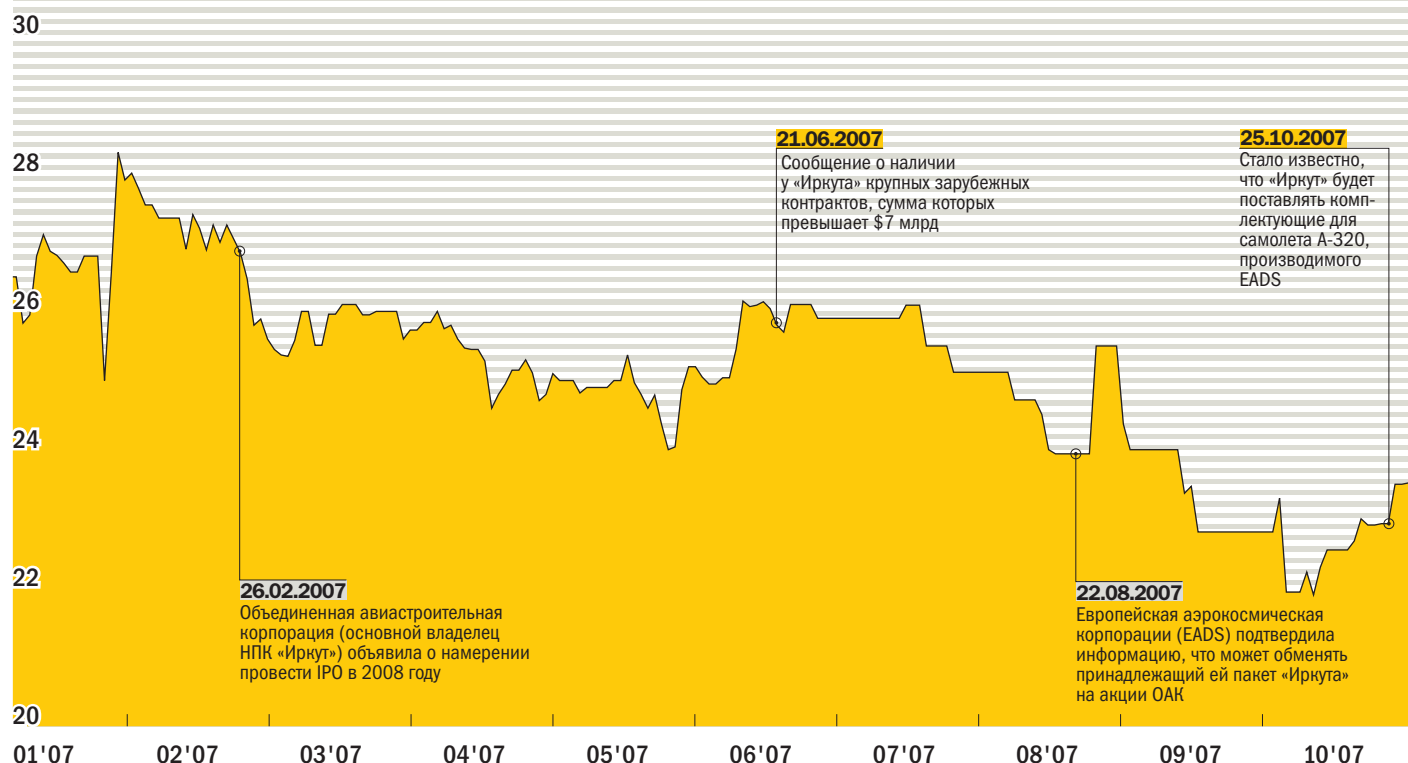
перспективы бизнеса, котировки «Иркута» за год упали на 11,25%. 30 октября 2007 года за акцию давали 23,52 руб., тогда как еще в начале года — 26,5 руб.

Впрочем, снижение инвестиционной привлекательности компании началось еще осенью 2006 года. Именно тогда независимая аудиторская компания Deloitte & Touche выяснила стоимость ОАК. Госкорпорация, которая должна была объединить почти 20 ведущих авиастроительных предприятий России, была оценена в \$4,5 млрд. При этом наиболее прибыльный ее актив «Иркут» — всего в \$940 млн. Для сравнения: тот же холдинг «Сухой» потянул на целых \$2 млрд.

Столь неожиданный результат объяснялся просто: незадолго до этого власти объявили о намерении дополнительно инвестировать в авиапром. Таким образом, подконтрольный государству «Сухой» оказался сильно переоценен по отношению к «Иркуту», в котором 88% акций принадлежали частным структурам. Кстати, последние рассчитывали, что при слиянии с ОАК получат за свои пакеты не менее 30–40% госкорпорации. В действительности же топ-менеджеры «Иркута» обменяли свои акции по курсу четыре к одному: 38,2% акций на 9,9%

## Курс акций

РТС РУБ.



ОАК. Другой влиятельный акционер, европейский аэрокосмический концерн EADS, в августе 2007 года официально признал, что может обменять свои 10% в «Иркуте» на 2–2,5% акций ОАК.

Впрочем, в своих решениях EADS вынужден ориентироваться скорее не на экономическую выгоду, а на политическую установку. А топ-менеджеры «Иркута» получили за невыгодный обмен неплохие отступные. Например, бывший глава и совладелец авиастроительной компании **Алексей Федоров** занял пост президента ОАК. Но на какую выгоду могут рассчитывать остальные частные инвесторы?

«Оценка происходит не с точки зрения миноритарных акционеров „Иркута“, а с точки зрения государства, — отмечает аналитик ИК „Брокеркредитсервис“ **Севастьян Козицын**. — Стратегически это верно, если вспомнить атаки рейдеров на предприятия оборонного комплекса. Но отношение к сектору и непосредственно к „Иркуту“, который всегда являлся наиболее прозрачной и понятной для инвесторов компанией, в результате всего этого стало очень настороженным».

В течение ближайших двух лет ОАК планирует провести IPO, а перед тем перейти с «Иркутом» на единую акцию. Поэтому уже до конца 2007-го держателям миноритарных пакетов будет сделана оферта: продать свои акции по средневзвешенной цене за последние шесть месяцев или обменять с 15–20-процентным бонусом на акции ОАК. Учитывая конъюнктуру сделки, вряд ли этот бонус позволит частным инвесторам заработать. Скорее он призван минимизировать их потери. Впрочем, как отмечают аналитики, все, кто раньше вкладывался в акции «Иркута» в надежде на быструю прибыль от бурно растущего российского оружейного экспорта, уже избавились от своих бумаг. □

## Оценки аналитиков

БАЛЛЫ



с53

## 05 ОАО «Северсталь»

**Основной владелец:**

Алексей Мордашов (81,5%)

**Оборот в 2006 году:****\$12,4** млрд**Стратегия:**

диверсификация производства как по отраслевому, так и по географическому принципу; вертикальная интеграция с акцентом на развитие высокомаржинальных производств за рубежом



## Закаленная «Северсталь»

«Северсталь» разочаровала инвесторов результатами 2006 года, да и начало 2007-го выдалось не слишком удачным: после срыва сделки с Arcelor аналитики не ждали от компании многого. Но во втором полугодии она полностью наверстала упущенное.

текст: **Даниил Желобанов**

Для компании 2007 год начался не слишком удачно. По итогам 2006-го прибыль упала на треть — до \$1,18 млрд. Рынок впал в растерянность: рентабельность «Северстали» оказалась самой низкой среди российских конкурентов — 9,5%, и даже с учетом амортизации всего 11%. Тогда как, например, у «Евраз» последний показатель оценивался в 15%.

Снижение показателей компании было вполне прогнозируемым: «Северсталь» готовилась к слиянию с Arcelor, в связи с чем в 2006 году консолидировала горнодобывающие активы на \$4,8 млрд, что и привело к их переоценке в соответствии с требованиями МСФО. Основной акционер и глава «Северстали» **Алексей Мордашов** также напомнил об обширной программе модернизации ее головного предприятия — Череповецкого металлургического комбината.

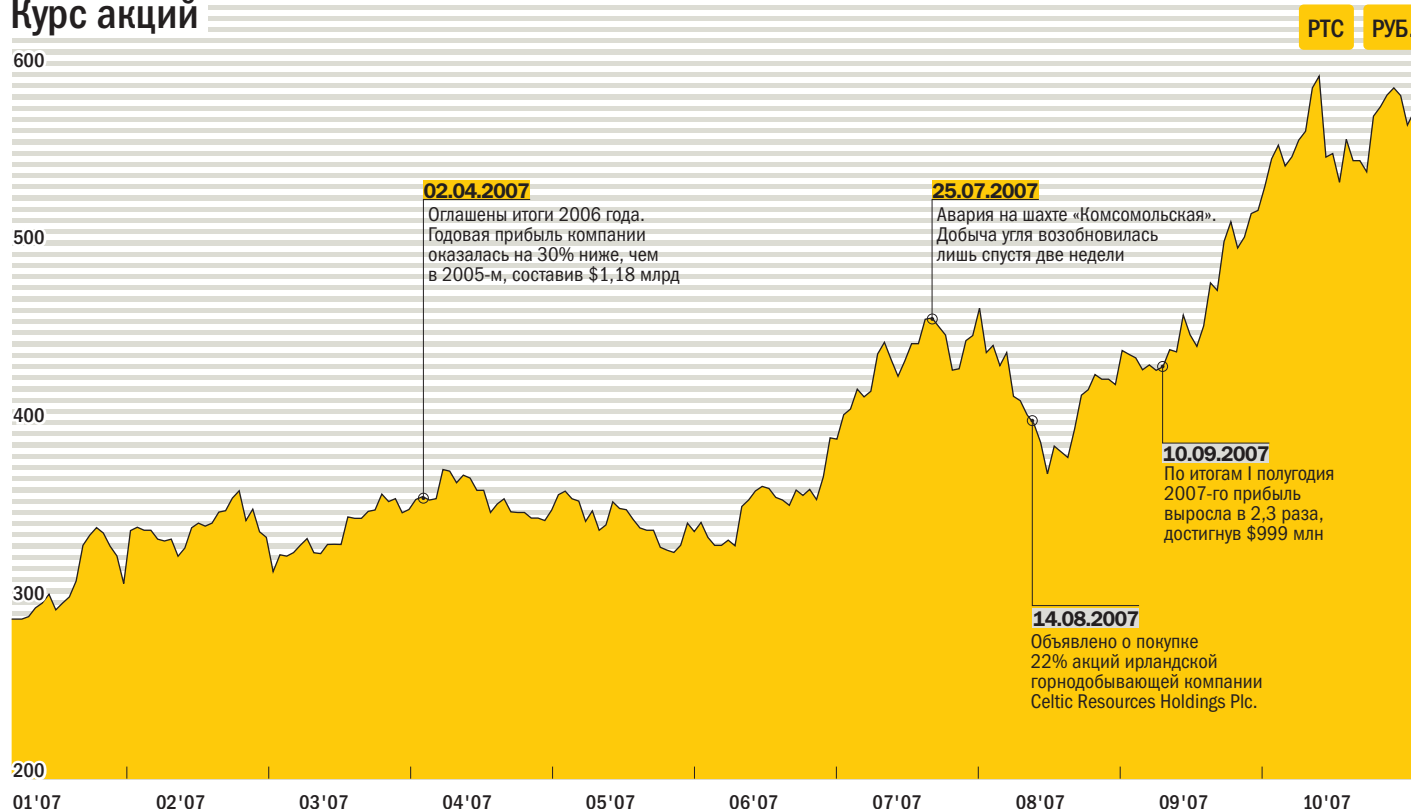
Но сделка с Arcelor не состоялась. Не добавила определенности и объявленная в феврале продажа контроля над подразделением «Северсталь-авто» ее гендиректору **Вадиму Швецову**. Судя по тому, что «Северсталь-авто» тоже попала в нынешний рейтинг **СФ**, разделение пошло ей на пользу. По мнению аналитика компании «Брокеркредитсервис» **Анастасии Ждановой**, не по-

вредило это и самой «Северстали»: «Развод, очевидно, сопровождался договоренностями о продолжении сотрудничества, так что потерь от ухода этого важного для „Северстали“ бизнеса мы не видим».

Однако, хотя падения акций компании вслед за упавшей прибылью не произошло, их курс по итогам полугодия практически не рос. Но предприятие оставалось в целом привлекательным. «Во главе компании стоит интересный менеджер, стратегия которого устраивает большинство инвесторов», — говорит аналитик „Профиткапитала“ **Дмитрий Зеленцов**. — Есть и фундаментальная составляющая: диверсифицированное производство и зарубежные активы, являющиеся залогом роста».

Накопившийся оптимизм инвесторов прорвался во втором полугодии. Их уверенность не поколебала даже авария на принадлежащей «Северстали» шахте «Воркутауголь» 25 июня. Небольшая коррекция, наметившаяся в августе, была остановлена известием о выходе «Северстали» на новый рынок золотодобычи: 14 августа она сообщила о покупке 22% акций Celtic Resources, владеющей золотыми рудниками в Казахстане. «Celtic — компания небольшая в масштабах „Северстали“, и мы пока ее даже не учитываем», — поясняет

## Курс акций



Жданова. — Это скорее эмоции на фоне планов стать к 2015 году третьим-пятым игроком на российском рынке золотодобычи». На прошлой неделе «Северсталь» завершила консолидацию 81,1% акций Celtic и заявила о новых готовящихся поглощениях.

А через три недели после выхода на рынок золотодобычи были объявлены результаты первого полугодия 2007-го: прибыль составила почти столько же, сколько за весь 2006 год, — \$999 млн.

Помогла росту курса акций компании и новая инвестпрограмма, о которой стало известно в начале сентября, предполагающая вложение в развитие производства до 2011 года около \$10 млрд. «Северсталь» и сейчас недооценена, а в связи с программой расширения мощностей уже к концу следующего года надо ориентироваться совсем на другие цены, — считает Жданова. — Ведь через два-три года мощности вырастут на треть, и это отразится на стоимости ее акций».

Аналитики допускают некоторый рост долговой нагрузки, однако отмечают, что на сегодня баланс «Северстали» оценивается как «очень здоровый». «Рынок стали очень динамичен, а у компании достаточно широкая линейка высокомаржинальных продуктов, — рассуждает Дмитрий Зеленцов. — Так что, даже если произойдет рост долговой нагрузки, предприятие будет способно оперативно решить проблему ликвидности». В результате к концу октября акции «Северстали» выросли по сравнению с началом года ровно вдвое.

По мнению Анастасии Ждановой, 2008 год будет еще более благоприятным для компании. «Следующий год — период роста цен на уголь и руду, а «Северсталь» обеспечена собственным сырьем, — поясняет она. — Это, а также быстрорастущий внутренний рынок — преимущество российских сталеваров, и прогнозы аналитиков не поспевают за ростом акций». □

## Оценки аналитиков

БАЛЛЫ



с55

«СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПРОАНАЛИЗИРОВАЛ ДИНАМИКУ АКЦИЙ 93 РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ НА РТС И ММВБ В 2007 ГОДУ. МЫ ПОПРОСИЛИ ВЕДУЩИХ ИНВЕСТИЦИОННЫХ АНАЛИТИКОВ ОЦЕНИТЬ ФИРМЫ, ЦЕННЫЕ БУМАГИ КОТОРЫХ ОКАЗАЛИСЬ НАИБОЛЕЕ ВОСТРЕБОВАНЫ ИНВЕСТОРАМИ.

текст: **Владислав Коваленко**

# Тройная очистка



Объектом исследования «Лучшие публичные компании» стали эмитенты, чьи акции включены в котировальные списки двух основных российских бирж — РТС и ММВБ — не позднее 9 января 2007 года.

Исследование проводилось в два этапа. На первом нашей задачей было выбрать компании, акции которых были наиболее востребованы среди инвесторов. Мы изучили цены акций, торговавшихся на бирже в период с 9 января по 31 октября 2007 года. Главным признаком востребованности ценной бумаги стала ее динамика относительно основного биржевого индекса, то есть разница между приростом курса акции и приростом биржевого индекса за соответствующий день. Если акция торговалась одновременно на двух площадках, мы выбирали биржу, первой включившей бумагу в какой-либо котировальный список. Разница приростов рассчитывалась по формуле:

$$D_i = \frac{I_{\text{акц}}^i}{I_{\text{акц}}^{i-1}} - \frac{I_{\text{бирж}}^i}{I_{\text{бирж}}^{i-1}}$$

где  $I_{\text{акц}}^i$  — цена последней сделки в  $i$ -й день,  
 $I_{\text{бирж}}^i$  — значение индекса в  $i$ -й день

Если торги по акциям на текущий день не проводились, в качестве значения  $I$  использовалась цена последней сделки за ближайший более ранний день.

В том случае если компания проводила сплит (дробление акций), значение  $D$  за этот день не рассчитывалось.

Однако учитывать саму по себе динамику акций было бы недостаточно. В этом случае сделки, проходящие на малых объе-

мах (то есть не поддержанные большим количеством инвесторов), могли бы искажать картину как в сторону улучшения, так и в сторону ухудшения. Поэтому в индикаторе востребованности акций мы учли также объем торгов по акциям — он сыграл роль показателя значимости изменения котировки. Индекс объема торгов рассчитывался как отношение текущего объема торгов к общему объему торгов по бумаге за весь период исследования:

$$T_i = \frac{A_i}{A_{\text{итог}}}$$

где  $A_i$  — объем торгов за текущий день в рублях,  
 $A_{\text{итог}}$  — объем торгов за период исследования

Показатель текущей востребованности акций рассчитывался как произведение доли объема торгов на разницу приростов:

$$R_i = D_i \times T_i$$

Итоги первого этапа исследования подво-  
 дились путем рейтингования по суммарно-  
 му индексу  $R$  за весь период исследования:

$$R_{\text{итог}} = \sum_{i=1}^n R_i$$

где  $n$  — количество дней в периоде исследования

На втором этапе исследования 25 самых востребованных инвесторами компаний

Главным признаком востребованности ценной бумаги стала ее динамика относительно основного биржевого индекса, то есть разница между приростом курса акции и приростом биржевого индекса за соответствующий день

были оценены ведущими российскими инвестиционными аналитиками по девяти критериям 10-балльной шкалы:

- \_ позиции компании в отрасли, наличие долгосрочных конкурентных преимуществ, потенциал дальнейшего роста с учетом перспектив самой отрасли;
- \_ география бизнеса;
- \_ производственные мощности (загруженность, качество, уровень износа);
- \_ продукты и торговые марки компании, уровень их известности, доверия к ним со стороны потребителей;
- \_ кадровая политика компании, частота смены топ-менеджмента;
- \_ качество финансового менеджмента, структура задолженности, адекватность использования финансовых ресурсов;
- \_ структура и состав акционеров, защищенность компании от возможных рейдерских атак;

- \_ наличие незавершенных судебных разбирательств с непредсказуемым исходом;
- \_ общая привлекательность компании для инвестора (представленность на фондовом рынке, корпоративная политика, уровень коммуникации со стейкхолдерами, потенциал роста стоимости).

При этом значимость каждого критерия в отдельности определялась самими аналитиками также по 10-балльной шкале. Итоговая оценка аналитиков рассчитывалась по формуле:

$$M_{\text{итог}} = \sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n \frac{\text{вес критерия} \times \text{значение критерия}}{n}$$

где  $n$  — количество экспертов,  $m$  — количество критериев

В исследовании принимали участие аналитики инвестиционных компаний: «Брокеркредитсервис», «КИТ Финанс», «Проспект», «Профиткапитал», «Регион», Росбанк, «Совлинк», «Финам», «Центринвест».

#### ТОП-25 ЛУЧШИХ ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЙ

| НОМЕР | КОМПАНИЯ           | ОТРАСЛЬ                        | БИРЖА | КОД ИНСТРУМЕНТА | КОЭФФИЦИЕНТ ПРИРОСТА АКЦИЙ X 100 | ОЦЕНКА АНАЛИТИКОВ |
|-------|--------------------|--------------------------------|-------|-----------------|----------------------------------|-------------------|
| 1     | СЕВЕРСТАЛЬ-АВТО    | ТЯЖЕЛАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ         | ММВБ  | SVAV            | 0,76                             | 533,9             |
| 2     | МОСЭНЕРГО          | ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА              | РТС   | MSNG            | 1,22                             | 480,6             |
| 3     | УРАЛКАЛИЙ          | ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ      | РТС   | URKA            | 1,86                             | 478,0             |
| 4     | КОРПОРАЦИЯ «ИРКУТ» | ТЯЖЕЛАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ         | РТС   | IRKT            | 1,13                             | 474,8             |
| 5     | СЕВЕРСТАЛЬ         | ТЯЖЕЛАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ         | РТС   | CHMF            | 1,04                             | 465,0             |
| 6     | АЭРОФЛОТ           | ТРАНСПОРТ                      | РТС   | AFLT            | 0,87                             | 464,3             |
| 7     | БАНК «ВОЗРОЖДЕНИЕ» | ФИНАНСЫ                        | РТС   | VZRZ            | 0,61                             | 459,4             |
| 8     | СИЛОВЫЕ МАШИНЫ     | ТЯЖЕЛАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ         | РТС   | SILM            | 0,88                             | 455,9             |
| 9     | ОГК-4              | ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА              | РТС   | OGKD            | 1,05                             | 437,5             |
| 10    | ОГК-5              | ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА              | ММВБ  | OGKE            | 0,61                             | 434,0             |
| 11    | МОСЭНЕРГОСБЫТ      | ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА              | ММВБ  | MSSB            | 0,65                             | 431,1             |
| 12    | СЕДЬМОЙ КОНТИНЕНТ  | ТОРГОВЛЯ                       | РТС   | SCON            | 0,92                             | 428,1             |
| 13    | ОГК-3              | ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА              | РТС   | OGKC            | 1,53                             | 422,4             |
| 14    | ТГК-1              | ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА              | РТС   | TGKA            | 2,68                             | 420,8             |
| 15    | СИБИРЬТЕЛЕКОМ      | ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ               | РТС   | ENCO            | 0,90                             | 420,0             |
| 16    | ДВМП               | ТРАНСПОРТ                      | РТС   | FESH            | 2,03                             | 408,6             |
| 17    | РАСПАДСКАЯ         | ГОРНОДОБЫВАЮЩАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ | РТС   | RASP            | 2,35                             | 408,5             |
| 18    | НИЖНЕКАМСКНЕФТЕХИМ | ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ      | РТС   | NKNC            | 9,77                             | 407,9             |
| 19    | ТГК-5              | ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА              | РТС   | TGKE            | 0,79                             | 394,8             |
| 20    | ОГК-2              | ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА              | РТС   | OGKB            | 0,94                             | 393,4             |
| 21    | ТГК-2              | ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА              | ММВБ  | TGKB            | 2,53                             | 391,9             |
| 22    | ТГК-4              | ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА              | РТС   | TGKD            | 3,51                             | 391,1             |
| 23    | МГТС               | ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ               | ММВБ  | RU14MGTS5007    | 2,73                             | 379,3             |
| 24    | ТГК-6              | ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА              | РТС   | TGKF            | 2,58                             | 378,8             |
| 25    | СВЕРДЛОВЭНЕРГО     | ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА              | ММВБ  | SVER            | 0,90                             | 367,7             |

ИСТОЧНИК: РАСЧЕТЫ «СЕКРЕТА ФИРМЫ»

# спроси секрет фирмы



ИРИНА ДЕКАПЛЬ

Дмитрий СМЕРНОВ  
Москва

## Идейный заработок Иногда приходят на ум идеи, как улучшить существующие товары. Но как продать эти идеи производителям и что-то заработать?

Многие компании поощряют своих работников, если те предлагают, как улучшить продукт. Иногда сотрудников специально обязывают пользоваться товарами, которые они сами же и выпускают. Например, многие топ-менеджеры Harley-Davidson являются страстными поклонниками тяжелых мотоциклов и, испытывая байки, невольно размышляют, как сделать их лучше.

Другое дело, когда инновацию предлагает человек с улицы. «К сожалению, такая практика (когда компании берут на вооружение идеи своих клиентов.— **СФ**) на российских предприятиях редкость», — замечает консультант агентства «Качалов и коллеги» Максим Мухамедов. По его мнению, охотнее к идеям со стороны прислушиваются в западных компаниях с отложенным маркетингом. Значит, обращаться следует в отдел маркетинга или отдел инноваций.

Чтобы к вашему предложению не отнеслись как к очередной «идее сумасшедшего», стоит разработать внятную презентацию и разъяснить в ней, почему усовершенствование полезно для компании. Следует учесть, что люди, с которыми вы будете общаться, — бизнесмены. Поэтому их интересуют не абстрактные понятия, а ответы на конкретные вопросы. На сколько нововведение понизит себестоимость продукции и повысит ее качество, как повлияет на рентабельность бизнеса?

Если же вы рассчитываете получить за идею хорошие дивиденды, лучше ее предварительно запатентовать в Федеральной службе по интеллектуальной собственности, патентам и товарным знакам (Роспатенте). Правда, вы должны быть твердо уверены в том, что ваше изобретение будет востребовано, ведь его регистрация обойдется вам в кругленькую сумму — от \$550.

Василий М.  
Москва

## Досье с пристрастием

Нужно навести справки о кандидате, но он еще не уволился из предыдущей компании. Как лучше поступить?

Если ваш потенциальный сотрудник еще не уволился из своей компании, то с вашей стороны было бы некорректно просто так взять и позвонить его руководителю. Ведь далеко не каждый менеджер сохранит спокойное расположение духа, узнав, что его подчиненный втайне подыскивает себе новое место работы, и кто знает, какие кары обрушатся на голову несчастного. Так что перед вами стоит трудная задача — собрать о соискателе как можно больше информации, не вмешиваясь в его судьбу. Трудная, но выполнимая. Например, если требуется информация о личных качествах кандидата, позвоните на прежние места

его работы: характер человека быстро не меняется, поэтому вы наверняка получите много интересных сведений. Но иногда нужно узнать, чего реально добился соискатель на нынешнем посту. Тогда необходимо собрать как можно больше конкретных фактов от самого человека — что и, главное, как он делал, с кем из клиентов поддерживал отношения. Возможно, с этими клиентами стоит связаться. Кроме того, иногда неоценимую помощь оказывают люди из других фирм, знающие вашего кандидата. Наконец, когда сотрудник будет взят на испытательный срок, вы сможете позвонить его бывшему работодателю.

Кирилл БОБРОВ  
Санкт-Петербург

## Агент на телефоне

Расширяем отдел телемаркетинга. Где взять адекватных сотрудников, и побольше?

В среднем стаж работы агентов телемаркетинга не превышает трех лет. Поэтому готовых специалистов на эту должность найти практически невозможно. Чаще всего компании набирают в отделы телемаркетинга студентов престижных вузов: Института иностранных языков, ГАУ, Плехановской академии. Главными приманками служат гибкий график и перспективы: приобретая опыт деловых переговоров, студенты получают возможность впоследствии более выгодно «продать себя» потенциальному работодателю.

Успешными в телефонных продажах традиционно считаются начинающие менеджеры, социологи,

маркетологи и психологи. На самом же деле круг потенциальных сотрудников гораздо шире. К примеру, работники одного российского банка с удивлением обнаружили, что шикарные результаты в телемаркетинге демонстрируют женщины, ушедшие после успешной карьеры в декрет. Видимо, дает о себе знать неизрасходованный потенциал. Ценные кадры можно найти и среди специалистов, которые в корне меняют сферу своей деятельности. Но эта аудитория более взыскательна: вы должны обеспечить им обучение на высоком уровне и перспективы повышения либо достойные проценты от продаж.

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

# Скретч-карта — подписка за минуту!

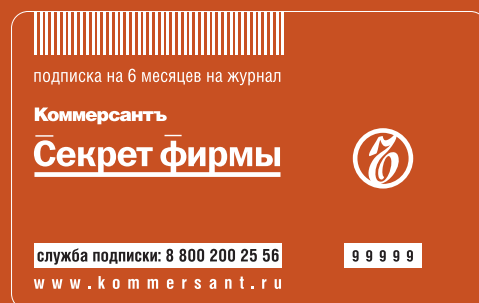
Инновационная подписка от ИД «Коммерсантъ»  
на еженедельный деловой журнал  
«Коммерсантъ Секрет фирмы»

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

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

Приобрести скретч-карты  
Вы можете в редакции  
ИД «Коммерсантъ»,  
тел. (495) 721 2882  
или в курьерской службе  
доставки «Москартсервис»  
тел. (495) 105 8893,  
www.cardservice.ru.

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



# КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

РЕЦЕНЗИЯ

АМЕРИКАНСКИЙ КОНСУЛЬТАНТ БРАЙАН ТРЕЙСИ РЕШИЛ НАУЧИТЬ ЧИТАТЕЛЕЙ, КАК СПРАВЛЯТЬСЯ С НЕПРИЯТНОСТЯМИ. И СОВЕТЫ ВРОДЕ БЫ ДЕЛЬНЫЕ ДАЛ, И НАПИСАЛ ПРАВИЛЬНО, НО ПОЛУЧИЛОСЬ КАК-ТО СКУЧНО, БЕЗ ДУШИ.

ТЕКСТ: ЮЛИЯ ФУКОЛОВА

## Непедагогическая поэма



**Критический момент.  
21 способ  
победить кризис  
Б. ТРЕЙСИ**

М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2007  
МЯГКАЯ ОБЛОЖКА /  
ПЕР. С АНГЛ. / 176 С.

Авторы деловых книг любят ошарашить откровениями вроде «100 способов победить конкурента» или «20 лучших методов мотивации персонала». Правда, далеко не все из них стоит воспринимать всерьез.

На мой взгляд, книги, построенные по типу «10 способов» или «25 советов», делятся на две основные категории. И в первом и во втором случае суть пособия, как правило, сводится к нескольким предложениям, которые звучат довольно банально (особенно если пересказываешь их кому-то другому). Однако в книгах первой категории автор пытается подвести читателя к своим выводам и проделывает для этого довольно большую работу: ищет убедительные примеры, в том числе из собственного опыта, выстраивает цепочку философских рассуждений, обращается за поддержкой к экспертам, дает слово пострадавшим и т. п. Так что к концу описательного процесса читатель проникается авторской логикой, и вывод, который в чистом виде представляется банальным, оказывается глубоко прочувствованным.

К сожалению, издания второй категории совсем иные. Их автор не утруждает себя длительной подготовкой читателя, а с ходу выкладывает, к чему пришел за годы работы. По-моему, это непедагогично:

такой текст больше напоминает нравоучения проповедника и отнюдь не вызывает желания следовать описанным в нем советам.

Книгу Брайана Трейси «Критический момент» я бы отнесла ко второму типу. Во-первых, на 170 страничках (с большим количеством «воздуха») он умудрился рассказать о 21 способе борьбы с кризисом. А кроме того, на полном серьезе дает вот такие глубокомысленные советы: «Справьтесь с тревогой», «Возьмите ответственность на себя» или «Пресеките потери. Минимизируйте убытки». Все, в общем-то, правильно. Ну и что с того? Или, скажем, вот такая сакраментальная фраза: «Следите за своим питанием. Исключите из своего рациона три белых яда: соль, сахар и муку».

Если верить справке, то Брайан Трейси — известный бизнес-лектор США, один из ведущих консультантов в области личного и профессионального развития. Ко всему прочему он консультировал более 1000 компаний, среди которых — IBM, McDonnell Douglas и другие. Видимо, Трейси про-

давал им какие-то иные, более ценные знания, а не рецепты здорового питания.

Впрочем, из любой даже самой скучной книги можно выудить хоть что-то полезное. Например, вот такое любопытное упражнение. Представьте себе: приезжаете вы в офис и видите, что контора сторела дотла. К счастью, люди не пострадали и стоят рядом, наблюдая, как огонь пожирает остатки здания. А на другой стороне улицы есть свободные офисы, в которые можно въехать, чтобы безотлагательно продолжить работу. Но перед началом новой жизни Трейси предлагает задаться несколькими вопросами: какие продукты или услуги вы бы стали предлагать сегодня? А от чего бы отказаться? И какую деятельность, инвестиции, процессы и расходы вы бы возродить не стали? Так автор дает понять, что принимать трудные решения — свернуть непродуктивные направления бизнеса, отказаться от ненужных расходов и т. п. — лучше сразу, пока не разбушевался пожар.

Но, пожалуй, один из советов Трейси заслуживает того, чтобы быть повешенным на стену: «Ничто не стоит того, чтобы разрушать ваше психическое и физическое здоровье».

А учиться люди все равно будут на своих ошибках. **СФ**



# ione

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Стопроцентная  
синтетика

64

Рынку  
не хватает  
драйва

70

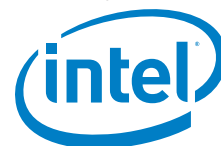
С помощью програм-  
мирования и такой-  
то матери

78

## Телемост для менеджера → 74



СПЕЦИАЛЬНЫЙ  
ПАРТНЕР IONE



www.intel.ru

ПАРТНЕР IONE



www.fdc.ru



### КОМПЬЮТЕРЫ ВРЕДЯТ НЕ МЕНЬШЕ САМОЛЕТОВ

Компьютеры вредны для окружающей среды не меньше, чем спортивные автомобили и самолеты. К такому выводу пришли специалисты британской организации по защите окружающей среды Global Action Plan. Они рассчитали глобальные выбросы CO<sub>2</sub> и сопоставили их с потреблением энергии для разных видов техники. Один сервер потребляет в год количество энергии, соответствующее по выбросам углекислого газа воздействию одного спортивного автомобиля. В мире насчитывается около 1 млрд компьютеров, так что глобальный ИТ-сектор ответственен за 2% мировых выбросов углекислого газа. Столько же приходится на долю авиапрома, но темпы роста ИТ-сектора выше. Исследование показало также, что специалисты по информационным технологиям в большинстве своем (86%) не знают о вреде, причиняемом окружающей среде индустрией, в которой они заняты → Cnews

будут внедряться «водяные знаки», а также цифровые подписи, по которым его можно будет легко отыскать. В Nielsen уверены, что система найдет своих покупателей, как минимум среди партнеров из числа крупных медиа-групп, которые заинтересованы в защите своих материалов от пиратства. В дальнейшем специальные метки будут внедряться не только в телепрограммы, но и в DVD-фильмы, музыкальные файлы и видеоигры → Informationweek



### IDC ОБЕЩАЕТ ЗАМЕДЛЕНИЕ

В 2008 году расходы предприятий на ИТ будут расти медленнее, чем в текущем, предупреждает в своем традиционном прогнозе на предстоящий год аналитическая компания IDC. Темпы роста затрат на ИТ во всем мире окажутся на уровне 5,5–6% против 6,9% в 2007 году. «Позитивный рост все же сохранится, но ИТ-индустрия в наступающем году определенно будет несколько стеснена», — прокомментировал старший вице-президент по исследованиям IDC Фрэнк Джэнс. Особенно сильно пострадают США, где вместо 6,6% в этом году рост инвестиций в ИТ составит лишь 3–4%. Первыми это замедление почувствуют на себе производители оборудования, затем, через квартал или два, оно скажется на рынке программного обеспечения и — более сглажено — на сфере ИТ-услуг.

Что касается технологических трендов, то IDC прогнозирует распространение веб-гаджетов, мобильного интернета и появление устройств, которые заполнят на рынке пробел между ноутбуками и смартфонами. По мнению IDC, это будут устройства размером с ладонь или чуть более, подключаемые к интернету и «оптимизированные для одной-двух функций». Примером может служить устройство для чтения электронных книг Amazon Kindle. «В 2008 году появятся десятки таких устройств от разных поставщиков», — предсказывает Джэнс. Большой поход на

# СОБЫТИЯ

03.12 → 17.12



### ПЛАТА ЗА «ЗЕЛЕНЬ»

Согласно опросу Forrester Research, каждый десятый американец (около 12% населения) готов переплатить за изделия, потребляющие меньше энергии и выпускаемые компаниями, известными своей экологической благонадежностью. Исследователи отнесли этих потребителей к группе «ярко-зеленых». Просто «зеленых», обеспокоенных состоянием окружающей среды, но не готовых платить больше за экологически безопасные продукты, 41%. Впрочем, члены «зеленой» группы все же предпочтут купить «зеленые» товары, если разница в цене будет не слишком высока. Остальным потребителям экология по боку.

Самой «зеленой» компанией эксперты назвали Apple. На втором месте — HP-Compaq. На пути выпуска экологически безопасной продукции встали также Toshiba, Dell и многие другие высокотехнологичные компании. Forrester предсказывает, что акцент на «зеленые» характеристики товаров будет усиливаться. На этот прогноз стоит обратить внимание российским производителям компьютерной техники, которых Гринпис впервые включил в свой осенний рейтинг поставщиков экологически чистой электроники. Все шесть компаний из России, набрав минимальное количество баллов, замкнули этот рейтинг. Вообще на просьбу экологов предоставить информацию о политике компании в отношении опасных химических веществ откликнулась лишь «К-системс». И то с условием, что вся переданная информация останется конфиденциальной. Остальные — «Формоза», Kraftway, Rover, Aquarius и Depo Computers — под разными предложениями от общения уклонились → ZDnet



### NIelsen НАЙДЕТ КРАДЕННЫЕ РОЛИКИ

Многие видеоролики и записи телепередач, выложенные на ресурсах типа YouTube, размещены там с нарушением авторских прав. В борьбу с веб-демопиратством решила вступить исследовательская компания Nielsen. В сотрудничестве с Digitalmarts она планирует разработать специальный сервис, который позволит отслеживать защищенный авторским правом видеоконтент и направлять претензии нарушителям. Для этого в ролики

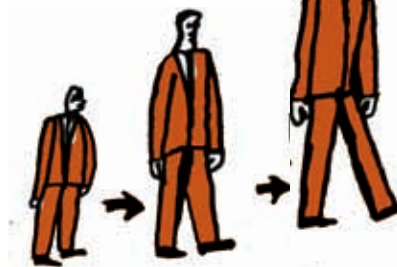
эту территорию, по его словам, предпримет Intel. В интернете значительно возрастет объем неструктурированных данных, основная часть которых будет создана членами социальных сетей. Это приведет к интенсивному применению инструментов для анализа текста, изучения общественного мнения и семантического поиска. Продолжится стирание грани между корпоративным и потребительским рынками, которое происходит «на фундаменте малого и среднего бизнеса». Основным драйвером стирания — все те же социальные сети и требуемые для них приложения. Вероятными объектами поглощения в 2008 году IDC называют Intuit, TeleNav и Networks in Motion, а также компании, специализирующиеся на аналитическом ПО и сервисах для e-discovery, такие как Attenex и Attensity. На 2007 год аналитическая фирма предсказывала поглощение Salesforce.com, известного провайдера CRM-приложений по модели «ПО как сервис». От этого прогноза она не отказывается, но переносит его на будущий год → Algonet



### ИТ-БЮДЖЕТЫ ТРЕЩАТ ИЗ-ЗА EXCEL

Как выяснила фирма Loudhouse, проводя исследование по заказу компании CA, в Великобритании треть выполняемых ИТ-проектов выходит за рамки бюджета на 10–20%, а четверть превышает его на 50%. ИТ-проекты становятся все более сложными, компании в среднем ведут до 29 проектов одновременно, а бюджет корпоративного ИТ-отдела составляет от 1 млн до 5 млн фунтов стерлингов. Основные причины выхода за рамки отведенного бюджета — неточные прогнозы (50%), увеличение объема работ в ходе проекта (39%), взаимозависимость и «конфликт интересов» многочисленных проектов (36%). Такая ситуация порождается отсутствием у ИТ-директоров возможностей эффективно управлять портфелем проектов и отслеживать момент, когда тот или иной проект начинает выходить за рамки бюд-

жета. Это и не удивительно, поскольку в половине компаний для управления ИТ-инициативами все еще используются таблицы Excel. Из участвовавших в исследовании компаний 60% отметили, что менее половины проводимых ими ИТ-проектов могут быть признаны стратегически грамотными. Российские ИТ-директора должны быть солидарны с мнением британских коллег: они также постоянно сталкиваются с проблемой перерасхода бюджета по проектам и отклонением от сроков. А растущая сложность ИТ-проектов и увеличение их числа ведут к тому, что проекты начинают конкурировать за ресурсы. Инструмент же для управления портфелем проектов зачастую все тот же — электронные таблицы → iOne.ru



### АЙТИШНИКИ ДОРОЖАЮТ БЫСТРЕЕ ИНФЛЯЦИИ

Финансовые «аппетиты» российских ИТ-специалистов в последнее время значительно выросли, утверждают онлайн-рекрутские агентства. Если в августе ожидаемый уровень вознаграждения айтишника в среднем не превышал \$1000, то сейчас он составляет уже почти \$1700. В Москве же за этот период ставки выросли с \$1250 до \$1800. Инфляция и серьезный кадровый голод, который испытывает ИТ-рынок, приводят к тому, что тенденция роста как зарплатных ожиданий, так и зарплатных предложений наблюдается на всех интернет-порталах, посвященных поиску работы и подбору персонала и во всех профессиональных областях. Так, по данным HeadHunter, за последний год наиболее сильно выросли средние зарплатные ожидания системных администраторов — с \$1100 до \$1837 (на 67%), консультанты по информационной безопасности — с \$1454 до \$2026. Ожидаемая зарплата веб-мастеров выросла на 35% — с \$1229 до \$1665. Только программисты сохрани-

ли свои запросы почти на том же уровне, что и год назад, — рост всего на 4%, с \$1981 до \$2073.

По данным SuperJob.ru, максимальные зарплатные ожидания претендентов на должность руководителя ИТ-подразделения составляют сейчас 300 тыс. руб., администратора баз данных Oracle — 120 тыс. руб., программиста — 85 тыс. руб., системного администратора (Windows) — 75 тыс. руб. → Snews



### КАК С ГУСЯ ВОДА

Ученые из Массачусетского технологического института и исследовательской лаборатории BVC США разработали ткань, которую нельзя запачкать нефтепродуктами. Основу нового материала составили фторопласты, содержащие в тефлоновом покрытии. Именно они не позволяют капле нефти проникать в микротрещины и поры. Чтобы очистить такой материал от нефтяного загрязнения, не требуется ни воды, ни моющих средств. Его достаточно просто встряхнуть. Авторы изобретения утверждают, что разработали технологию, которая позволит создавать другие материалы, обладающие схожими свойствами. Например, самоочищающиеся экраны сотовых телефонов, карманных компьютеров и игровых приставок → Washprofile



### СКЛАД ПО ПРИНЦИПУ RAM

Новая технология использования роботов в складском хозяйстве, разработанная американской компанией Kiva Systems, превращает склад в по-

добие компьютерной памяти с произвольным доступом (RAM). По словам разработчиков, использование их роботов и новой технологии складской организации позволяет ускорить доставку товаров и увеличивает количество выполняемых заказов в два-три раза. Роботы в новой системе используются для передвижения компактных стеллажей с товарами в различные зоны склада, имеют доступ к любому товару в любое время и могут переместить его в нужное место. Ориентируются они, считывая на полу оптические метки. Работают до 8 часов на одной зарядке аккумуляторов. Приказы получают по беспроводной сети Wi-Fi. Склад в стиле RAM представляет альтернативу конвейеру, который обычно используется для формирования заказов → Webplanet



### НУЖНЫ ЛИ ЧЕМОДАНЫ «МОЗГИ»

Российская интернет-компания «Роботроник.ру» намерена наладить серийное производство чемоданов-роботов «Тони», способных автоматически следовать за своим владельцем. Хозяин кладет в карман карточку-маяк, на сигналы которой ориентируется «Тони». Гироскоп, фотодатчики, ультразвуковые и инфракрасные сенсоры помогут «умному» чемодану объезжать препятствия, останавливаться перед краем лестниц или балконов. Чемодан снабжен ударопрочным и влагонепроницаемым корпусом с мягким бампером, габаритными огнями и ближним светом. Грузоподъемность — до 30 кг. «Тони» похож на проект канадского дизайнера Питера Эдона — чемодан Fido, но о его запуске в серию ничего не слышно. Российская компания пока прощупывает спрос, собирая на своем сайте-магазине предварительные заказы на «Тони» по цене 49 тыс. руб. → Мембрана.ру

## IONE → РЕШЕНИЯ

КОГДА ВОЗНИКАЕТ УГРОЗА ПОТЕРИ БИЗНЕСА ИЛИ ВОЗМОЖНОСТЬ ЕГО ВЫГОДНО ПРОДАТЬ, У СОБСТВЕННИКОВ И ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ ПОЯВЛЯЕТСЯ ОСТРАЯ ПОТРЕБНОСТЬ В СИНТЕЗЕ. АНАЛИТИКО-СИНТЕТИЧЕСКИЕ ПРЕВРАЩЕНИЯ ДАННЫХ, СОВЕРШАЕМЫЕ ОБУЧЕННЫМ КОЛЛЕКТИВОМ, СПОСОБНЫ УДИВИТЬ ИХ НОВЫМ ВИДЕНИЕМ СВОЕЙ КОМПАНИИ

# СТОПРОЦЕНТНАЯ СИНТЕТИКА

Авторы: Елена Монахова,  
Сергей Пшеничников,  
специально для iOne



**П**онятие «синтез данных» для систем поддержки принятия решений, в отличие от анализа данных, разработано явно недостаточно. И это странно, поскольку процессы извлечения данных и знаний, их оценки, сопоставления, обобщения являются базовыми не только в повседневной жизни человека, но и в коммерческой деятельности предприятия: при стратегическом и инвестиционном планировании, формировании маркетинговых, ИТ- и PR-стратегий, оценке стоимости компаний. Причина, вероятно, в том, что всякий синтез — это гораздо более неопределенный и творческий процесс, чем анализ. Если аналитик стоит на распутье перед выбором из счетного числа вариантов («налево пойдешь..., прямо пойдешь...»), то «синтетику» обычно предлагается куда более интригующая сказочная за-

дача из разряда «пойди туда — не знаю куда, принеси то — не знаю что».

Впрочем, анализ и синтез взаимосвязаны и дополняют друг друга, служа звеньями цепочки: сбор данных — анализ — синтез. Причем эта цепочка, как правило, закольцована. При анализе (разборе) целое раскладывается на составные элементы. При синтезе (сборке) данные, полученные в результате анализа, обобщаются, превращаются в целое и могут вновь декомпозироваться на очередном витке спирали исследования.

При анализе предполагается, что структура системы и данных известна. Нужно найти их свойства. Хорошо знакомая бизнес-аналитикам задача анализа — исследование действующей компании с целью поиска скрытых резервов эффективности, повышения или понижения ее стоимости. При этом структура компании, данные и их описание известны («как есть»).

При синтезе, наоборот, заданы некоторые свойства или общие требования к системе и данным. И требуется найти такую структуру системы и данных, чтобы удовлетворялись заданные критерии («как должно быть»). Скажем, после регистрации фирмы необходимо разработать оптимальную систему взаимосвязанных бизнес-процессов, реализующую миссию компании и ее цели. В задачу синтеза входит конструктивная формулировка целей и способов их достижения, проектирование структуры компании и потоков данных (прежде всего финансовых). Принципиальная особенность синтеза — существенная неоднозначность этого процесса, присущее ему ветвление. Выбор одной из множества дорог — зона ответственности стратегов и визионеров, то есть лиц, принимающих судьбоносные решения.



### ОПЕРАЦИОННЫЙ РЕЙТИНГ: ОБЪЕМНОСТЬ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ ОБЪЕКТОВ

В операционном рейтинге за первое полугодие 2007 года генерирующие компании РАО ЕЭС распределены по четырем группам:

- > группа В+ (средне) — ТГК-3;
- > группа В (ниже среднего) — ОГК-5;
- > группа В- (плохо) — ОГК-3, ГидроОГК, ТГК-11;
- > группа С (очень плохо) — ОГК-4, ТГК-5, ОГК-6, ТГК-2, ОГК-2, ТГК-14, ТГК-6, ТГК-1, ТГК-4, ОГК-1, ТГК-10, ТГК-13.

Операционный рейтинг — это синтетическая (средняя) биржевая оценка эмитента ценных бумаг, зависящая одновременно от многих операционных результатов купли-продажи акций этого эмитента на бирже. Для расчета такого синтетического показателя использовались данные по всем сделкам торгующихся за полгода акций всех компаний, входящих в состав ОГК/ТГК на фондовой бирже ММВБ.

Синтезируемые показатели: объемы торгов и эмиссии акций каждой компании (в штуках и деньгах), цены (минимальные, максимальные и средневзвешенные) каждой компании за каждый торговый день. Эти исходные данные позволяют одновременно оценить оборачиваемость акций, долю рынка данной энергокомпании, ее ликвидность и ценовую доходность. Такая синтетическая оценка гораздо более информативна, чем отдельные показатели. Например, значительную доходность могут показывать компании на редких сделках с небольшими объемами. Делать ставку на них бессмысленно, так как получить большую прибыль инвестору на таком рынке невозможно.



## УМНОЖАЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ НОУТБУКА ОПТИМИЗИРУЙ РАБОТУ ОФИСА

### БОЛЬШЕ ПРОДУКТИВНОСТИ. БОЛЬШЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ. БОЛЬШЕ СВОБОДЫ.

Новая процессорная технология Intel® Centrino® Duo с процессором Intel® Core™2 Duo позволит до 100% увеличить производительность ноутбука\*, а продолжительная работа батареи и расширенные возможности беспроводного подключения заметно повысят мобильность работы всего офиса. Предоставьте сотрудникам свободу работать эффективно, независимо от расстояния. Посетите [intel.ru/business](http://intel.ru/business)

Информационные технологии начинаются с Intel®

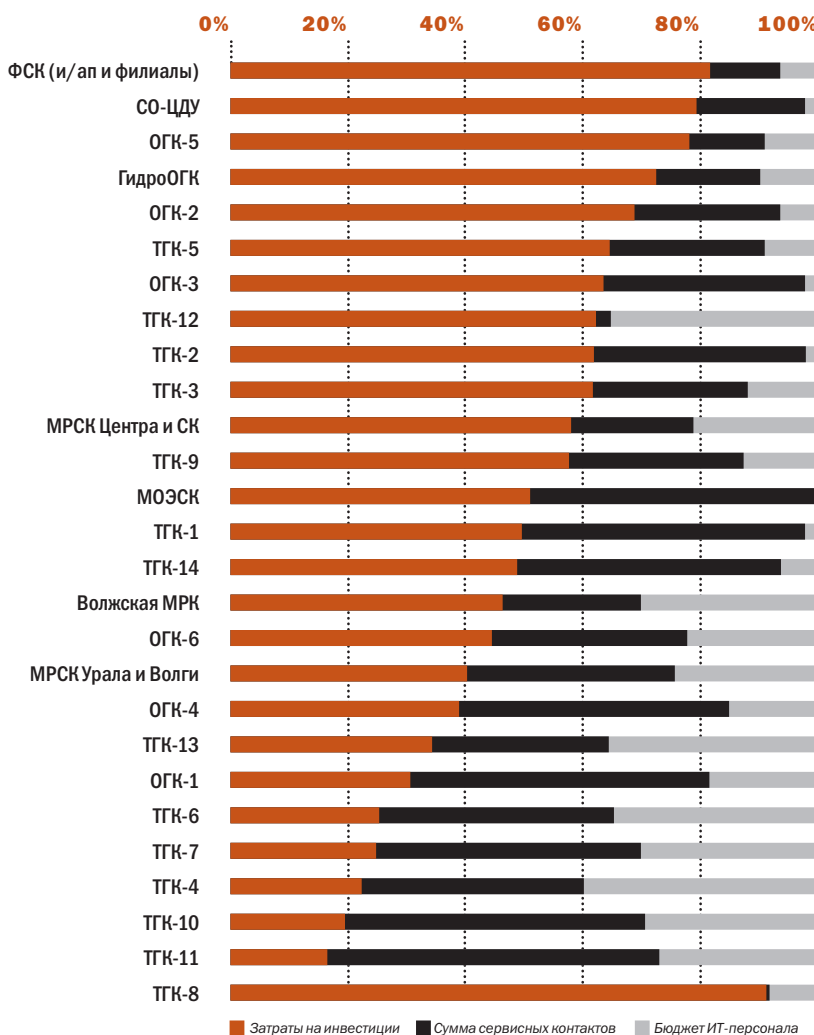


\*Данные о работе ноутбуков на базе процессорных технологий Intel® Centrino® последнего поколения указаны в сравнении с ноутбуками соответствующей частоты на базе одноплатных процессоров Intel® Centrino®, на основании показаний PCMark\*05. Посетите [intel.com/performance](http://intel.com/performance). ©2007 Intel Corporation. Intel, логотип Intel, Intel Centrino, Centrino, Intel Core, Core Inside являются товарными знаками Intel Corporation в США и других странах. Реклама.



## БЕНЧМАРКИНГ В МАСШТАБЕ ОТРАСЛИ

## СТРУКТУРА ИТ-БЮДЖЕТОВ КОМПАНИЙ РАО ЕЭС



Для получения сравнительных отраслевых оценок в 2006 году проводилось исследование ИТ-бюджетов компаний РАО «ЕЭС России». Рассматривались такие абсолютные показатели финансирования ИТ, как оборот, ИТ-бюджет, инвестиции, сервисы, персонал, АРМы. По всем значениям абсолютных показателей рассчитывались относительные показатели (например затраты на содержание одного сотрудника ИТ-подразделения). Структура ИТ-бюджетов и портрет типичного бюджета получились такими, как показано на диаграмме и в таблице.

Интегральный показатель финансирования ИТ в компаниях РАО ЕЭС был синтезирован по следующей формуле:

$R = 0,4КЗ + 0,3КИ + 0,2КС + 0,1КП$ , где КЗ — доля ИТ-бюджета в обороте, КИ — доля затрат на инвестиционные проекты, КС — доля затрат на содержание сервисов, КП — доля затрат на содержание ИТ-персонала.

Компании РАО ЕЭС распределились по пяти группам:

- > группа А (хорошо) — СО-ЦДУ в гордом одиночестве;
- > группа А- (выше среднего) — ФСК, ГидроОГК, ОГК-5, ТГК-5, ТГК-8, ТГК-9;
- > группа В+ (средне) — ТГК-2, ОГК-3, МРСК Центра и СК, МРСК Урала и Волги;
- > группа В (ниже среднего) — МОЭСК, ТГК-4, ТГК-1, ОГК-4, ТГК-7, ОГК-2, ТГК-3, ОГК-6, ТГК-14, ТГК-12, Волжская МРК, ТГК-6, ОГК-1, ТГК-11, ТГК-13;
- > группа В- (плохо) — ТГК-10.

## ПОРТРЕТ ТИПИЧНОГО ИТ-БЮДЖЕТА

| Показатель   | Величина             |
|--|----------------------|
| ИТ-бюджет, в том числе:                                | 618 млн руб.         |
| Затраты на инвестиции                                  | 368 млн руб.         |
| Затраты на содержание сервисов                         | 170 млн руб.         |
| Затраты на ИТ-персонал                                 | 80 млн руб.          |
| Коэффициент ИТ-затрат (от оборота)                     | 2,87%                |
| Коэффициент инвестиций                                 | 59,58%               |
| Коэффициент содержания сервисов                        | 27,56%               |
| Коэффициент содержания ИТ-персонала                    | 12,87%               |
| Затраты на содержание одного ИТ-сотрудника             | 240,54 тыс. руб./год |
| Численность ИТ-персонала ДЗО                           | 427 чел.             |
| Коэффициент численности ИТ-персонала (от общего штата) | 2,93%                |
| Эксплуатационные ИТ-затраты на одного сотрудника       | 21,76 тыс. руб./год  |
| Стоимость сопровождения РМ                             | 81,48 тыс. руб./год  |

Бенчмаркинг в самой общей форме по каждой группе выглядит так:

- > в группе А- меньшая доля ИТ-бюджета направляется на содержание сервисов и большая — на инвестиционные проекты. По структуре ИТ-бюджета лидер рейтинга и компании группы А- близки: больше половины средств направляется на финансирование инвестиционных проектов при незначительных затратах на ИТ-персонал;
- > в группе В+ доля инвестиций меньше, а доля затрат на содержание ИТ-персонала больше, чем в среднем по группе А-. Доли затрат на содержание сервисов в среднем по группам А- и В+ совпадают. Структуры ИТ-бюджетов по этим группам тоже очень близки: больше половины средств направляется на инвестиционные проекты при невысоких затратах на содержание ИТ-персонала;
- > самой многочисленной (15 из 27 компаний) оказалась группа В. Здесь по сравнению с группой В+ наблюдается резкое снижение коэффициентов затрат на ИТ и инвестиции при увеличении коэффициентов содержания сервисов и ИТ-персонала. Особенность: средняя доля эксплуатационных затрат превышает долю инвестиций;
- > незавидное положение ТГК-10 в рейтинге объясняется очень низкими значениями коэффициентов затрат на ИТ и инвестиции при высоких значениях коэффициентов содержания сервисов и ИТ-персонала. Доля эксплуатационных затрат в ИТ-бюджете ТГК-10 более чем в четыре раза превышает долю инвестиций, что говорит о смещении приоритетов финансирования в сторону обеспечения текущей деятельности в ущерб инвестиционным проектам.

В процессе синтеза (конструирования и исследования рейтинга) и последующего анализа (разбор данных, ответственных за значение рейтинга) был выявлен значительный разброс по всем ключевым показателям ИТ-бюджетов (в десятки раз), что свидетельствует об отсутствии общих принципов финансирования ИТ и функционирования служб заказчика.

Полученные выводы позволяют сформулировать более конкретные рекомендации по снижению издержек и повышению эффективности финансирования ИТ за счет внедрения стандартов, типовых тиражируемых решений, консолидации закупок ПО и оборудования и других способов достижения «эффекта масштаба».

### СИНТЕЗ ДАННЫХ И СИНТЕЗ СИСТЕМ

Синтез данных необходим прежде всего для поддержки проектирования и разработки систем и процессов. Например, при разработке интегральных показателей, описывающих деятельность компании (ее бизнес-процессы), искомой величиной может быть явный вид функции для вычисления этих показателей. Требуется синтезировать формулу, которая бы учитывала значения исходных показателей, их соотношения, влияние (весовые коэффициенты) и прочее.

При проектировании хранилищ данных остро встает вопрос о синтезе структуры данных (отображаемой в компендиях, справочниках, классификаторах), заниматься которым поручают дорогостоящим системным архитекторам.

У собственников или топ-менеджеров настоятельная потребность заняться синтезом (что-то уточнить, перестроить, изменить в своей бизнес-системе) возникает в двух случаях: при угрозе потери денег и желании выгодно продать свой бизнес. Именно в эти моменты руководство старательно осмысливает значения существующих интегральных показате-

лей компании и, разумеется, остается ими недоволен.

Недовольство вызывается тем, что ряд ключевых индикаторов, например сводная экономическая или производственная эффективность, ликвидность, рентабельность, доходность на вложенный капитал, сильно отличаются по величине от их значений у аналогичных компаний. Таковыми (по разным основаниям) могут считаться компании-конкуренты на рынке, компании с более предпочтительной моделью управления, работающие в других отраслях, или эталонные компании, к идеальному образу которых собственник или управляющий стремится приблизить компанию.

Синтез данных и систем невозможен без фазы анализа. Синтезированные показатели могут лишь сигнализировать об отклонениях от ожидаемых (нормальных) значений. Понять причины этих отклонений можно, лишь проанализировав всю цепочку синтеза. В рамках этой работы по известной структуре интегрального показателя и соответствующей структуре компании требуется выявить те составляющие показателя, которые наиболее сильно влияют на его значение (или на отклонение от желаемого

значения). Затем — определить действия, способные надлежащим образом изменить как анализируемый показатель, так и его составляющие.

Вполне может оказаться, что в существующей структуре компании задача достижения желаемого значения интегрального показателя не имеет решения. Здесь и наступает фаза синтеза, предполагающая корректировку стратегии компании (с последующим изменением организационной структуры и бизнес-процессов). Это работа для творца: рассыпать существующие компоненты, промыть их, протереть, заменить, дополнить новыми элементами и бизнес-процессами, вновь собрать в новую структуру, пересчитать выбранный интегральный показатель и... прийти к выводу, что новое его значение тоже никого не устраивает. Можно ли найти регулярные процедуры в творческом процессе синтеза?

### СИМБИОЗ СИНТЕЗА И БЕНЧМАРКИНГА

Сократить цикл итераций, приводящих к достижению заданной цели, помогает бенчмаркинг — способ использования чужого опыта на основе сравнения передовых достижений

# КОМСТАР > СВЯЗЬ > БИЗНЕС

## Эффективная связь в вашем офисе

Современный бизнес движется вперед, используя свежие идеи и адаптируясь к новым условиям. Постоянные изменения стали нормой нашей жизни. Как опытный и надежный партнер, мы предлагаем передовые технологии для того, чтобы вы могли достичь большего. Телекоммуникационные технологии «КОМСТАР – Объединенные ТелеСистемы» обеспечивают свободное и постоянное развитие вашего бизнеса.



ОАО «КОМСТАР – ОТС»

119121, Москва, Смоленская-Сенная пл., д. 27, стр. 2

тел.: (495) 956-00-00 info@comstar-uts.ru

www.comstar-uts.ru



лучших компаний и конкурентов (конкурентный бенчмаркинг). А также заимствования отдельных функций (производственных, экономических или управленческих) у компаний из одной отрасли, но не обязательно прямых конкурентов (функциональный бенчмаркинг), и подразделений собственной компании (внутренний бенчмаркинг).

Идея и терминология бенчмаркинга появились в конце 1950-х годов, когда японские менеджеры принялись активно изучать и заимствовать опыт ведущих компаний Западной Европы и США. На Западе бенчмаркинг начали активно использовать лишь в конце 1970-х годов. В это время японские фирмы уже сильно потеснили американцев, в частности, резко сократилась доля рынка копировальных аппаратов компании Хегох. Топ-менеджеры Хегох поехали в Японию и детально исследовали опыт фирмы Fuji. С тех пор бенчмаркинг стал частью бизнес-стратегии Хегох. Например, в результате анализа сбыта своей продукции Хегох обнаружила слабое звено в управлении складскими запасами. После долгих поисков эталоном была признана компания L. L. Bean, ведущий игрок рынка спортивных товаров, у которой была заимствована ИТ-поддержка логистики.

В Японии, США и других странах бенчмаркинг развивается при государственной поддержке, действуют своеобразные «индустриальные бюро знакомств» ([globalbenchmarking.com](http://globalbenchmarking.com), [benchnet.com](http://benchnet.com)). ЕС разработал программу бенчмаркинга для изучения успешного опыта стран — участников союза. В США создана Международная ассоциация бенчмаркинга, насчитывающая десятки тысяч компаний, обменивающихся опытом. При ней работает биржа The Benchmarking Exchange (TBE), которая торгует моделями успешных бизнес-процессов. В 1994 году была учреждена Global Benchmarking Network, объединяющая 20 стран.

К причинам слабого распространения бенчмаркинга в России обычно относят «комплекс коммерческой тайны» у руководителей отечественных компаний (его следствие — отсутствие на рынке данных для сравнения), отсутствие инструментов исследования и партнеров, готовых поделиться опытом.

#### А ЧТО ТАКОЕ ХОРОШО?

Образцы, эталоны, аналоги, портреты — ключевые понятия бенчмаркинга. Компания-эталон может быть сконструирована из одной или нескольких целевых компаний. Данные

## ЕСЛИ АНАЛИТИК СТОИТ НА РАСПУТЬЕ ПЕРЕД ВЫБОРОМ ИЗ СЧЕТНОГО ЧИСЛА ВАРИАНТОВ («НАЛЕВО ПОЙДЕШЬ...», ПРЯМО ПОЙДЕШЬ... )...

синтезируются по определенным правилам для вычисления средних значений, соответствующих исходной целевой функции. Эти «средние» или интегральные оценки (состоящие из множества признаков или показателей) могут быть достаточно сложными функциями исходных данных.

Одним из видов интегральных оценок являются рейтинги. Неоднозначность синтеза здесь проявляется в произвольности конструкции «средней» оценки и правил построения рейтингов по отношению к эталонной (типичной) компании. Популярность рейтингов и вынужденное доверие к ним растет из-за сложности, множественности и неоднозначности объектов изучения. Чаще используются многопараметрические интегральные оценки, которые позволяют учесть влияние различных показателей и разных точек зрения на интересующий объект. В идеале рейтинги должны быть не жесткими, а настраиваемыми (на конкретную задачу, на интересы собственников, управляющих, партнеров, инвесторов и налоговых инспекторов).

Интегральные оценки дают возможность проецировать данные на бизнес-процессы под разными углами зрения. Затем из этих отдельных проекций можно синтезировать новый измеряемый показатель. Простой пример. В результате наших исследований энергопредприятий ТЭК-10 по интегральной оценке ИТ-бюджетов оказалась на последнем месте, а по экономической эффективности — на восьмом среди всех ТЭК. По выработке паркового ресурса основного энергетического оборудования она уже на шестом месте. ОГК-5 оказалась на втором месте после ОГК-4 по экономической эффективности, на втором месте после Гидро-ОГК по ИТ-бюджетам и на последнем месте по выработке основного энергетического оборудования.

Плохо это или хорошо? Смотря для какой цели и в каком смысле. Синтез оценок должен быть персонифицирован, поскольку внутри разных групп «болельщиков» могут быть специфические требования к игрокам рынка. Если, к примеру, интегральные оценки, основанные на учетных данных, «столкнуть» с интегральными оценками биржевых торговых

данных, то можно сделать вывод о существенной недооценке акций ТЭК-10 (в операционном рейтинге она находится на предпоследнем месте). Впрочем, к таким, казалось бы, очевидным выводам нужно тоже подходить с осторожностью.

#### НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ ПОБЕЖДАЮТ МУЛЬТИПЛИКАТОРЫ

Покупки-продажи компаний в современной экономике — такое же массовое явление, как производство товаров и услуг. При подготовке сделки (например IPO) самой трудной задачей оказывается формирование и обоснование цены, когда набору технико-экономических показателей некой компании нужно поставить в соответствие единственный синтетический показатель — цену. Ее можно обосновать себестоимостью продукции, российскими или зарубежными аналогами оцениваемой компании, торговыми биржевыми данными рынков акций или электроэнергии, регулируемые тарифами, стоимостью новых электростанций. В каждом случае цена будет разная.

Для преодоления неопределенности (как в выборе значимых показателей, так и в алгоритме расчета синтетического показателя) используются специальные приемы, основанные на применении мультипликаторов, определяемых как отношение стоимости предприятия к основным показателям, характеризующим его финансово-хозяйственную деятельность (прибыль, выручка от продаж, производственная мощность, стоимость активов). Так, если стоимость предприятия составляет 3 руб., а годовая выручка — 1 руб., то мультипликатор по отношению к выручке будет равен трем. Аналогично вычисляются мультипликаторы для каждого показателя.

При сравнительной оценке стоимости компаний определяется на основе рыночной цены подобных активов, при этом сам процесс состоит из двух этапов: выявления подобных компаний и установления пропорции между известной ценой подобной компании и оцениваемой. Если это удастся, то с помощью цепочки вычисленных мультипликаторов можно рассчитать стоимость оцениваемой компании, зная некоторые

## ...ТО «СИНТЕТИКУ» ПРЕДЛАГАЕТСЯ БОЛЕЕ ИНТРИГУЮЩАЯ СКАЗОЧНАЯ ЗАДАЧА ИЗ РАЗРЯДА «ПОЙДИ ТУДА — НЕ ЗНАЮ КУДА, ПРИНЕСИ ТО — НЕ ЗНАЮ ЧТО»

основные и существенные для выбранного метода оценки показатели компании-аналога, стоимость которой также известна.

Однако не всегда простые решения бывают оправданными. Использование простых алгоритмов расчета стоимости может приводить к серьезным конфликтам и ошибкам. Например, капитализация компании на бирже рассчитывается по простому алгоритму: рыночная цена акций компании торгуемого на бирже объема (обычно 3–4% от всего объема выпущенных акций) умножается на общее количество выпуска акций в штуках. То есть в качестве мультипликатора биржевой стоимости (капитализации) компаний принимается количество выпущенных акций. Получается, что чем больше компания выпускает акций в штуках, тем больше становится ее «расчетная» стоимость.

В действительности же цены разных пакетов акций (10, 25+, 75+ про-

центов) и, соответственно, права их владельцев сильно различаются. Использование неприлично простой формулы вычисления капитализации предполагает обыкновенное сложение акций и экстраполяцию стоимости юридически ничтожного количества обращающихся на бирже бумаг на весь объем их выпуска. Из-за таких упрощений порой случаются неприятные казусы. Одну крупную российскую компанию с биржевой капитализацией в \$55 млрд, рассчитанной упомянутым выше способом, собственники почти год безрезультатно пытаются разделить, оценив стоимость блокирующего пакета в \$15,7 млрд (в реальных денежных единицах). Ошибки в расчете стоимости (аналитические риски) в этом затянувшемся процессе, имеющем большой политический и внутрикорпоративный резонанс, могут превратиться в угрозу существования компании в целом.

Вывод один — переговорный процесс в ответственных сделках (при которых цена может варьироваться в широких пределах) целесообразно обеспечивать алгоритмически сложной и эшелонированной системой оценки продаваемых объектов, позволяющей участникам сделки поддерживать высокий уровень своих аргументов. При этом целесообразно использовать матричные мультипликаторы — ключевое понятие шахматных балансов нобелевского лауреата 1973 года по экономике Василия Леонтьева, которые были приняты на вооружение Всемирным банком (как аналитический метод) и ООН (как экономическая модель).

«Не бойтесь человека с ружьем», советовал Ленин в старом советском фильме. Нужно ли опасаться аналитика, вооруженного современными методами исследования? Конечно! Неквалифицированное использование высокотехнологичных инструментальных средств, как свидетельствует история, может приводить к плачевным результатам. Но может и существенно помочь в бизнес-обороне и нападении при искусном руководстве этим особым бизнес-процессом со стороны собственников или управляющих ■

На правах рекламы

### Андрей ЗУЕВ,

директор отдела специальных проектов компании «ФОРС-Центр разработки»:

**«Важно уметь правильно оценить ИТ-инфраструктуру своей компании»**

Чем выше степень автоматизации компании и чем более критичную для бизнеса роль играют средства ИТ, тем важнее обеспечить прозрачность функционирования ИТ-инфраструктуры. В это понятие входит много различных элементов, которые условно можно разделить на две основные части: вычислительные мощности компании — серверы, программное обеспечение, оборудование, операционные системы — и сама сеть. Зачастую мы имеем дело с продуктами различных производителей, разной степени «морального» и физического износа при неравномерной загруженности сети в целом или отдельных ее участков. Такая ситуация особенно характерна для телекоммуникационных компаний, где ИТ связаны с бизнесом неразрывно и играют определяющую роль.

Когда встает задача оптимизации ИТ-инфраструктуры, очевидно, начинать следует с инвентаризации и оценки того, что мы уже имеем. А затем, составив полную картину «ИТ-хозяйства», можно приступить к поиску и реализации возможностей по более эффективному использованию имеющихся в нашем распоряжении ресурсов. Мы исходим из того, что затраты на обновление ИТ-парка наших клиентов должны быть как можно более щадящими для их бюджета, но для этого надо точно представлять себе, какие участки, в каком объеме и какого рода требуют модернизации. Нужны конкретные цифры и факты. Эту работу лучше поручать профессиональным консультантам, которые проводят технический аудит и владеют специализированным инструментарием.

Специалисты ФОРС при проведении подобных проектов используют программные продукты InfoVista. С их помощью можно решить двоякую задачу: с одной стороны, правильно оценить ИТ-инфраструктуру в стоимостном выражении и, с другой — обеспечить мониторинг и управление производительностью информационной системы в режиме реального времени. Решение масштабируемо, прекрасно встраивается в корпоративную

систему или сеть передачи данных на основе любой программно-аппаратной платформы, легко интегрируется с существующими приложениями и обладает широкими возможностями по адаптации с набором индивидуальных настроек. Таким образом, сохраняя все уже сделанные инвестиции в ИТ, заказчик получает доступный по цене продукт, позволяющий контролировать состояние ИТ-инфраструктуры и производительность сети на всех участках и в любой момент времени.

Это происходит благодаря использованию специально разработанных показателей производительности KPI (Key Performance Indicators), измеряющих степень загруженности отдельных элементов ИТ-инфраструктуры и позволяющих задавать фиксированные параметры, удерживая их в заданных границах. Так, заказчик может превентивно устранять проблемы на линии, пока клиент еще не столкнулся с ними. Этим обеспечивается неизменно высокое качество услуг, предоставляемых абонентам и пользователям.

Еще одним важнейшим преимуществом решений InfoVista является возможность давать точные прогнозные оценки в случае дальнейшего расширения сети и, соответственно, планировать развитие ИТ-инфраструктуры. На основе статистической информации, накопленной в базе данных Oracle, InfoVista делает расчеты на будущее. А заказчик, соответственно, получает нужную ему информацию в полном объеме для принятия стратегических решений как в области ИТ, так и бизнеса.



# iONE → ИНТЕРВЬЮ

## РЫНКУ НЕ ХВАТАЕТ ДРАЙВА

1) Главные, на ваш взгляд, деловые события 2007 года

2) Какие важные перемены произошли на российском рынке ИТ в 2007 году?

3) Что хорошего произошло с вами и вашей компанией в 2007 году, оправдались ли ваши ожидания?

4) Главные разочарования 2007 года

5) Каких перемен на рынке ИТ и результатов для себя вы ждете в 2008 году?

*На традиционные «новогодние» вопросы iOne отвечают ведущие игроки российской ИТ-индустрии*



**Михаил Елашкин**  
независимый эксперт,  
директор Elashkin Research

1) Как ни странно, главные события года начались со скромной истории с учителем Поносовым. Сторонники ВТО и борьбы с пиратством давно копили силы для решающего удара, и все же война началась неожиданно. Каждая сторона рассчитывала легко победить в этом споре и подтягивала ресурсы, пока не задействовала все накопленные силы. В результате по стране прокатилась волна «легализации» софта, Microsoft выполняет планы, которые не сбились и стахановцам, а в ответ созрело движение сопротивления, поддержанное правительством, тоже сказавшим свое веское слово. На этом фоне слияния компаний, рост бизнеса и другие изменения кажутся не столь уж значительными.

2) Несмотря на эти потрясения, российский рынок ИТ прогрессирует. Масштаб изменений стал настолько большим, что многие процессы, исподволь давно идущие, стали заметны всем. Это увеличение доли программного обеспечения и услуг в общем балансе затрат на ИТ, активность западных инвесторов по поиску в России компаний-разработчиков, острая нехватка специалистов. Из процессов, проявившихся в 2007 году, отмечу появление множества небольших высокопрофессиональных сервисных компаний. И пусть сегодня их основатели зачастую перебиваются с чая на макароны, процесс, как говорится, пошел.

3) В этом году я принял решение большую часть усилий направить на проект itblogs.ru. И нам удалось создать реально работающее сообщество и СМИ в формате Web 2.0. Не получилось только конвертировать этот результат в деньги. Впрочем, бизнес в интернете вообще не прост, в России же — вдвойне. Кроме того, в 2007 году вышла в свет моя книга «SAP Business One. Строим эффективный бизнес». Неудобно хвалить свое сочинение, но я, например, прочитал типографский вариант книги с интересом.

4) Главное разочарование года я вижу в том, как в попытке сбросить экономическую и технологическую зависимость от коммерческого ПО западных компаний мы, с другой

стороны горы, свалились в идеологизацию технических решений. Довольно существенные деньги были вложены, возможно, в нужные, но явно плохо продуманные проекты с «национальным бантиком» сверху. Каждое государство находится под постоянным прессингом требований финансировать некоммерческие, но социально значимые проекты. Многие страны уже выработали иммунитет против разбазаривания бюджетных средств, Россия же пока только учится умному вложению капиталов.

5) Всем хорош российский рынок ИТ: и приличный по объему, и зрелый по механизмам работы, но... он скучный. На нем нет места исследованиям, поиску, экспериментам. Участники рынка активно осваивают и потребляют, распределяют и планируют. Но если на рынке нет драйва, то это рынок перепродаж чужих товаров и идей. Рынок становится интересным, когда он создает свои товары и идеи. И заработать на таком рынке легче не только гигантам, но и талантливым SMB-компаниям. Хотелось бы именно таких изменений.



**Мария Каменнова**  
генеральный директор IDS  
Scheer Россия и страны СНГ

1) В год выборов сложно говорить о чем-то другом, кроме выборов. Какой бы стабильной не казалась ситуация, политика все же оказывает влияние на деловую жизнь. Но национальные проекты, предстоящая олимпиада в Сочи, реструктуризация РЖД, появление госкорпораций, настроенных на эффективный бизнес, — это хорошие новости для рынка ИТ. Работа для ИТ-компаний будет.

2/4) Конечно, российский ИТ-рынок растет и развивается, но есть ощущение, что зрелость его повышается слишком медленно. Консолидационные процессы, идущие во весь рост на мировом ИТ-рынке, в России проявляются в ослабленном варианте. Я имею в виду традиционный (не интернетовский) российский рынок ИТ. Два-три года назад эта тенденция наметилась и активность в консолидации бизнеса поднялась, произошли некоторые знаковые слияния (например, IBS и «Борласа»), но сильным вектором развития

рынка это не стало. Наша компания прошла свой путь от небольшой российской консалтинговой компании до подразделения международной консалтинговой компании. Путь непростой, предъявляющий определенные требования и к менеджменту, и к способам ведения бизнеса. Но выполнение этих требований, по моему опыту, служит катализатором развития бизнеса, если, конечно, все сделать правильно с точки зрения процессов интеграции.

3) Мы — часть международной публичной компании. Чем измеряется успех и качество работы таких компаний? EBIT и его динамика. От российского подразделения требуют более высоких показателей роста бизнеса, никак не ниже темпов роста ИТ-рынка. Держать уровень не менее 50%, при этом увеличивать маржинальную прибыль — задача 2007 года, и, кажется, мы с ней успешно справляемся. Мы серьезно повысили эффективность работы консультантов в нашем традиционном сегменте — в проектах, связанных с управлением бизнес-процессами. Продажи нашей BPM-платформы ARIS выросли более чем на 70%. Серьезный прорыв сделан в SAP-практике. Для нас это относительно новое направление, но в этом году мы получили статус серебряного партнера SAP, сертифицировали несколько решений, которые разработали в рамках своих проектов. Среди сотрудников состоялось много свадеб, родилось много детей, а это один из главных индикаторов устойчивости развития компании.

5) Хотя мы и ведем крупные проекты по внедрению SAP, все же больше работаем в области управленческого консалтинга и на стыке «управление бизнес-процессами — ИТ». Поэтому хотелось бы, перефразируя известного политика, видеть больше ИТ с бизнес-ориентированным лицом. Тенденция такая есть, и одно из ее технологических проявлений — SOA (сервисно-ориентированная архитектура). Будем работать в этом направлении, но в одиночку это делать сложно. Поэтому 2008 год будет годом партнерства с серьезными игроками как российского, так и глобального ИТ-рынка в реализации больших проектов по реальному управлению бизнес-процессами у наших клиентов. Чтобы российская экономика развивалась не только благодаря росту цен на нефть.



**Алексей Голосов,**  
президент компании  
«ФОРС — центр  
разработки»

1) Растущая консолидация и глобализация бизнеса во всех отраслях — вот, пожалуй, главный тренд последних лет. Формируются мощные территориально-распределенные холдинги, которые оказывают все большее влияние не только на российскую, но и на мировую экономику. Особо отметил бы экономический подъем в российских регионах.

2) Во-первых, укрупнение компаний ИТ-сектора. Самые яркие примеры — слияние IBS и «Борласа», а также TopS BI и «Систематики». Во-вторых, возрастание роли профессиональных знаний как инструмента конкурентной борьбы. Как следствие, компании сектора увеличивают инвестиции в освоение новых технологий, создают соответствующие специализированные подразделения.

3) ФОРС получила сертификацию на внедрение пакета Oracle e-Business Suite. В компании появились два новых подразделения: по разработке и внедрению аналитических решений (BI-системы) и по управлению информационными ресурсами предприятия (ECM). Наш продуктовый портфель пополнился как собственными разработками (поисковая система в корпоративных сетях ROSES), так и новыми продуктами вендоров. В этом году корпорация Oracle открыла в России на базе нашей компании «Технологический центр по работе с компаниями-разработчиками». Это третий, после Стамбула и Кракова, такой центр в Центральной и Восточной Европе.

4) Очень остро стоит проблема ИТ-кадров: не хватает аналитиков, архитекторов, разработчиков, консультантов. Если в ближайшее время ситуация не изменится, это серьезно скажется на дальнейшем развитии рынка.

5) Мы ожидаем прорыва по таким направлениям, как моделирование бизнес-процессов (BPM), интеграция приложений (SOA и BPET), бизнес-аналитика (BI), управление информационными ресурсами предприятия (ECM). В целом по рынку можно

прогнозировать увеличение консалтинговой составляющей в структуре бюджетов ИТ-проектов. И думаю, будет расти спрос на тиражные продукты, внедрение которых происходит быстрее, а результат более предсказуем.



**Борис Щербаков,**  
вице-президент Oracle,  
генеральный директор  
Oracle СНГ

1) С точки зрения укрепления имиджа России на международной арене, безусловно, одним из главных событий года стала победа Сочи в конкурсе на право проведения Олимпиады 2014 года. На рынке ИТ — как мировом, так и российском — продолжается консолидация. В секторе бизнес-аналитики она уже завершена. Oracle, например, за 45 месяцев приобрела 41 компанию, в том числе одного из лидеров рынка BI — Nuregon. В этом году состоялся первый визит в Россию президента Oracle Чарльза Филиппса: корпорация рассматривает Россию как наиболее перспективный рынок наряду с Бразилией, Индией и Китаем.

2) Российский рынок ИТ становится более прогнозируемым и более профессиональным. «Эмоциональных» покупок, типичных для периода шести-семи летней давности, больше нет. Бизнес прагматично подходит к выбору ИТ-решений, знает о проблемах и трудностях, связанных с выбором, внедрением и эксплуатацией ИТ-систем, умеет просчитывать экономический эффект, понимает, что он хочет получить от проекта, и жестко требует этого от поставщика. Еще один ключевой тренд — смещение акцентов с самописных систем на тиражные приложения. Кроме того, один из признаков зрелости рынка — повышенные требования к отражению отраслевой специфики. Сегодня любое приложение, имеющее отраслевой «прикус», очень хорошо воспринимается рынком.

3) В этом году Oracle отметила свое 30-летие, вступив в пору зрелости. На территории СНГ в нашу партнерскую сеть за год вошли более 170 ИТ-компаний — это рекордный результат. А число предприятий, использующих бизнес-приложения Oracle, превысило 300. Начала при-

## ЕСЛИ НА РЫНКЕ НЕТ ДРАЙВА, ТО ЭТО РЫНОК ПЕРЕПРОДАЖ ЧУЖИХ ТОВАРОВ И ИДЕЙ. РЫНОК СТАНОВИТСЯ ИНТЕРЕСНЫМ, КОГДА ОН СОЗДАЕТ СВОИ ТОВАРЫ И ИДЕИ

носить свои плоды политика поглощений: так, третий квартал этого года стал самым успешным по продажам Oracle Siebel CRM. Выросло также число стартовавших и завершенных проектов по Oracle Retail.

4) Повода для серьезных разочарований, на мой взгляд, не было.

5) В наиболее динамично развивающихся отраслях, таких как розничная торговля, металлургия, электроэнергетика, профессиональные команды молодых управленцев, которые мыслят в терминах стратегических планов и KPI, а не форм налоговой отчетности, ждут от поставщиков ИТ-решений профессиональных инструментов и очень требовательны к процессу их внедрения. Финансовый сектор начинает обращать пристальное внимание на инструменты анализа рисков. Наибольший потенциал — в госсекторе. Правда, он подвержен влиянию политических флуктуаций и имеет большую инерцию. Цикл продаж в этом сегменте в три-четыре раза длиннее, чем в бизнес-секторе, но в ближайшие два-три года госсектор станет самым широким полем деятельности для ERP-вендоров. И конечно, продолжится консолидация российского ИТ-рынка.



**Алексей Кравцов**  
генеральный директор  
Kraftway Corporation

1) Отмечу беспрецедентный рост мировых цен на энергоресурсы, благодаря чему Россия получила еще один исторический шанс для осуществления прорыва в экономике. Другого такого случая может и не быть. Создание ряда госкорпораций, выигрывш Сочи зимней Олимпиады 2014 года — все это открывает перед российским бизнесом огромные перспективы. В этом году были созданы также предпосылки для развития отечественной микроэлектроники. Конечно, Россия сильно отстала в этой области, но есть

шанс, что наличие собственного производства может в той или иной степени снизить зависимость от импорта.

2/3) Я считаю, что Kraftway по праву может претендовать на звание ньюсмейкера года. В июне мы открыли в Обнинске завод электронного оборудования. Это первое предприятие подобного профиля, появившееся в России за последние 15 лет, созданное с нуля на российские деньги. После ввода в эксплуатацию первой очереди завода мы можем выпускать до миллиона единиц продукции в год. Это важное для нас событие привлекло внимание первых лиц государства: первый вице-премьер РФ Сергей Иванов провел на нашем заводе совещание по вопросам поддержки производства компьютерного и телекоммуникационного оборудования в России.

4) Мало кто знает, что с середины 2006 года российские производители компьютерного и телекоммуникационного оборудования находились даже в менее выгодных условиях, чем международные корпорации. Часть импортных комплектующих облагалась таможенными пошлинами, а в составе готового импортного оборудования пошлины на те же комплектующие не взимались. В июле 2007 года пошлины, наконец, были отменены, и можно было ожидать восстановления временно отмененных 10–15% пошлин на готовые импортные изделия, аналоги которых могут производиться в России. Но этого не произошло. Жаль, российским компаниям дополнительная поддержка не помешала бы.

5) Следующий год для нас должен пройти под знаком инноваций. Мы надеемся, что рост объемов производства на новом заводе позволит нам увеличить инвестиции в разработки новых продуктов и технологий. Приоритетом будет построение специализированных программно-аппаратных решений, подобных созданному в этом году комплексу для обеспечения безопасности города и учета потребления ресурсов ЖКХ.



**Сергей Маицковский**  
генеральный директор IBS

1) Одно из заметных событий уходящего года — ипотечный кризис на мировом финансовом рынке. Хочется верить, что времена, когда любой кризис лавинообразно отражается на развивающихся рынках, в том числе российском, прошли. Еще одна знаковая тенденция — создание госкорпораций в стратегических отраслях экономики. К этому можно относиться по-разному, но появление таких структур, безусловно, существенно меняет ландшафт российского рынка.

2) В этом году произошел явный сдвиг в сторону консолидации российского ИТ-рынка. Это отражение консолидационных процессов во всей экономике. Проекты становятся более масштабными и сложными, и ИТ-компаниям вынуждены объединяться, чтобы обеспечить необходимый объем ресурсов, уровень качества и оперативности при решении многоплановых задач заказчиков из различных секторов рынка. Если российские ИТ-компании не консолидируются сегодня, завтра им будет очень сложно конкурировать с мировыми ИТ-брендами. Еще один сдвиг наметился в формировании фондового ИТ-рынка. Да, публичных ИТ-компаний пока очень мало, но тренд очевиден: российский ИТ-рынок в силу высоких темпов роста представляет интерес для инвесторов.

3) В 2007 году мы сделали очень важный шаг: объединились с консалтинговой группой «Борлас». Получили бесценный опыт слияния. Любые изменения в жизни компаний, особенно такие масштабные, с одной стороны, всегда болезненны, с другой — дают хорошую возможность пересмотреть многие устаревшие взгляды на жизнь, «сбросить старую кожу» и качественно обновить бизнес. Процесс интеграции еще продолжается, но с ноября мы уже функционируем как единая команда. Еще один наш важный проект — в области образования. Мы сформировали Академию IBS, которая нацелена на сотрудничество с вузами в области подготовки ИТ-специалистов. Осенью мы открыли магистратуру IBS на базе МФТИ, где уже учатся 42 магистранта. Мы планируем обучать до 300 человек в год. Ведь дефицит кадров на рынке представляет весьма серьезное препятствие для роста.

4) К сожалению, структурные изменения спроса, приближающие наш рынок к мировым ИТ-стандартам, происходят очень медленно. Мы не видим со стороны корпоративного сектора большого спроса на внедрение современных систем управления логистикой, сбытом, производством и т. д. Вероятно, слабый интерес к таким решениям и ИТ-сервисам объясняется чрезвычайно благоприятной внешнеэкономической конъюнктурой, которая дает ощущение благоденствия и не стимулирует к борьбе за эффективность.

5) Тренд на консолидацию российского ИТ-рынка будет нарастать, и мы собираемся стать движущей силой этого тренда.



**Стив Чейз**  
президент Intel в России

1) В этом году обозначился явный позитивный вектор движения в сторону решения давних вопросов, сдерживавших развитие ИТ-отрасли. Есть продвижение в вопросе отмены таможенных пошлин на ввоз компьютерных комплектующих, произошла дальнейшая либерализация радиочастотного спектра, приблизившая внедрение в России сетей класса WiMAX. Несколько активизировалась деятельность в секторе венчурного капитала, что тоже можно отнести к позитивным тенденциям.

2) Продолжается рост рынка, особенно его мобильного сегмента, темпы развития которого в России одни из самых высоких в Европе. Корпоративный сектор быстро адаптирует новейшие технологии: в последнем списке Top500 самых мощных суперкомпьютеров планеты присутствуют семь решений из России, и шесть из них построены на платформах Intel. Существенно оживился федеральный ритейл: около 50% продаж компьютерной техники для массового покупателя сегодня приходится именно на этот канал.

3) Мы представили новейшее поколение процессоров, созданных на базе 45-нм технологического процесса с применением совершенно новых материалов. Аналитики назвали это событие самым крупным достижением полупроводниковой индустрии за последние 40 лет. Корпорация осуще-

ствяет переход к выпуску многоядерных решений: продано уже свыше 3 млн четырехядерных процессоров Intel всех категорий, успешно идут продажи перспективных процессорных технологий класса Pro. Как результат — рекордные финансовые показатели предыдущего квартала. Развиваются наши образовательные программы: вузовские, школьные. Особенно хочу выделить совместный с благотворительным фондом «Вольное дело» и компанией Microsoft проект по передаче российским школам ежегодно 200 тыс. «ученических» мобильных ПК.

4) Продолжающаяся в корпорации реструктуризация затронула и Россию — в этом я вижу наиболее болезненный для нас момент. Численность наших сотрудников в России, в основном в сфере НИОКР, сократилась, причем компанию покинули несколько наших ветеранов. Я бы не стал драматизировать ситуацию: это следствие процессов, происходящих не столько в Intel, сколько в мировой ИТ-индустрии в целом. Жаль, что люди ушли из Intel, но они не ушли из отрасли. Это позволяет надеяться, что их опыт, навыки и умения, приобретенные в Intel, будут способствовать дальнейшему подъему ИТ-сферы как в России, так и во всем мире.

5) 2008 год обещает быть очень интересным. В конце его мы представим новую микроархитектуру Nehalem, идущую на смену архитектуре Core и наиболее полно реализующую преимущества 45-нм технологического процесса. И на рынке появятся новые инновационные устройства, которые в полной мере воплотят преимущества мобильных вычислительных технологий и современных коммуникаций: ультракомпактные ПК и мобильные интернет-устройства с поддержкой технологии WiMAX.



**Эндрю Полсон**  
президент и CEO  
компании «Сун»

1) Возможно, некоторым это покажется нескромным, но главным событием года, на мой взгляд, можно назвать приобретение нами Livejournal. Впервые компания со штаб-квартирой в Москве приобрела ИТ-бизнес в Силиконовой долине. Я верю в Livejournal и вижу его громадный потен-

циал, поэтому мы готовы развивать этот сервис не только в России, но и в других странах. Вообще же и на российском, и на мировом рынке нынешний год прошел под знаком социальных сетей. Они оказались самым быстрорастущим сегментом интернет-рынка и продолжают привлекать внимание инвесторов как внутри отрасли, так и снаружи. Тут можно вспомнить инвестиции Microsoft в Facebook, покупку сервиса Last.FM компанией CBS за \$280 млн, а в России — покупку «Яндексом» сети «МойКруг» и сделку «Газпром-медиа» с RuTube.

2) Широкополосный доступ в интернет в крупных городах продолжает менять в лучшую сторону и качество предоставляемых онлайн-сервисов, и отношение к интернету в целом. Успех таких социальных сетей, как «Одноклассники», «В контакте», Last.FM, наряду с двукратным ростом аудитории «Живого журнала», свидетельствует о том, что интернет уверенно захватывает все слои общества, все его социально-демографические срезы.

3) В общем-то, мы кое-что сделали за этот год, что не может остаться незамеченным. Мы создали рынок рекламы в блогах — как раз ту вещь, которая еще год назад всем казалась абсолютно невозможной, невероятной. Нам все об этом твердили, но мы это сделали. За год мы привели в Рунет несколько легендарных западных брендов, таких как Last.FM. Мы открыли российскому рекламодателю путь к страницам Yahoo!, британской газеты Times. Необычайно радуют нас успехи спортивного портала «Чемпионат.Ру», отмеченного в нынешнем году премией Рунета и утвердившегося в первой тройке русских спортивных сайтов. Так что случилось даже больше, чем мы могли загадывать.

4) Сервис Blackberry все еще не в России — скорее бы уже! Да и WiMAX, появления которого ожидаем уже не первый год, сильно повысил бы возможности мультимедийных информационных сервисов.

5) Лично я могу, наверное, ждать двух вещей: дальнейшего распространения и развития онлайн-систем оплаты — это крайне необходимо. И, конечно, роста рынка онлайн-рекламы. Мы все очень много времени проводим в интернете, он стал единственным местом, где можно найти каждого. Даже меня ■

## IONE → ТЕМА

ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫЕ КОРПОРАЦИИ СФОРМИРОВАЛИСЬ ВО МНОГОМ БЛАГОДАРЯ СРЕДСТВАМ СВЯЗИ. ТЕЛЕГРАФ, ТЕЛЕФОН, ТЕЛТАЙП И ТЕЛЕФАКС В ЦЕЛОМ РЕШИЛИ ЗАДАЧУ ОПЕРАТИВНОГО ОБМЕНА ИНФОРМАЦИЕЙ. НО ДЛЯ РЕШЕНИЯ ВАЖНЫХ ВОПРОСОВ МЕНЕДЖЕРАМ ВСЕГДА ПРИХОДИЛОСЬ ЛИЧНО ОТПРАВЛЯТЬСЯ В ДРУГИЕ СТРАНЫ РАДИ НЕСКОЛЬКИХ ЧАСОВ ПЕРЕГОВОРОВ. СЕГОДНЯ МНОГИЕ ПРЕДПОЧИТАЮТ САМОЛЕТАМ ВИДЕОСВЯЗЬ

# ТЕЛЕМОСТ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРА

Авторы: Павел Притула,  
Наталья Царевская-Дякина



**И**дея общаться по вопросам бизнеса на дальнем расстоянии лицом к лицу возникла, наверное, еще на заре телевидения. Но ее коммерческому воплощению для корпоративного сектора мешало несовершенство оборудования и средств доставки сигнала. Долгое время бизнесмены использовали системы видеоконференцсвязи (ВКС), в которых для организации сеанса видеосвязи использовались цифровые телефонные каналы (ISDN). Качество изображения, конечно, мало кого устраивало, но это было лучше, чем вообще ничего. Настоящие деловые перспективы у систем ВКС появля-

лись только с внедрением и распространением широкополосных каналов доступа в интернет, способных передавать высококачественное изображение. И сейчас технологии достигли той стадии зрелости, когда использование видеосвязи в бизнес-переговорах способно стать таким же обыденным требованием, как наличие у компании фирменного стиля и веб-сайта. Осталось лишь подождать, пока цены на системы ВКС нового поколения снизятся до «массового» уровня.

### АЛЬТЕРНАТИВА САМОЛЕТУ И «МАРИОТТУ»

Современный деловой мир требует высокой скорости реакции. Лишь только технологические лидеры из

Европы или США выпускают новый инновационный продукт, как через полгода китайцы начинают продавать его аналог, сравнимый по качеству и более дешевый. У серьезных игроков рынка просто не остается времени на раздумья. При этом менеджерам приходится «убивать» рабочие дни, а то и недели на визиты в удаленные филиалы, чтобы провести переговоры, ради которых они туда прилетели, попутно «разруливая» по телефону дела в своем офисе, мучаясь от акклиматизации и последствий вчерашнего банкета. Не говоря уже о том, во сколько обходится компаниям пребывание своих топ-менеджеров в самолете и «Мариотте». И все ради того, чтобы смотреть в глаза собеседнику, когда он отвечает на вопросы.



## СИТУАЦИЯ



## ЯЗЫК ТЕЛА

С тех пор как в 1979 году **Леопольд Штифель** с партнерами открыл в Мюнхене первый гипермаркет Media Markt, новый формат торговли электронными товарами получил признание не только у немцев, но и у потребителей в других странах. Сейчас сеть Media Saturn Holding насчитывает 474 магазина в 15 странах и продолжает активную экспансию на внешних рынках. Коммуникации в международной команде требуют эффективных инструментов, таких, например, как видеоконференц-связь. И ВКС в компании применяется уже давно. Как говорит **Бьёрн Грайфф**, руководитель ИТ-отдела российского подразделения «Медиа маркет Сатурн»: «Иногда бывает, что человек скажет „да“, а на лице написано противоположное, и такие вещи надо видеть».

Но возможности старых систем ВКС, работавших еще по линиям ISDN, исчерпались. Тем более что все конфиденциальные переговоры, как и раньше, проводились приличных встречах, так что топ-менеджеры компании постоянно мотались по командировкам — жили, как говорится, в самолете и «Марриотте». И недавно «Медиа маркет Сатурн», первой в России, обзавелась системой ВКС нового поколения: Cisco TelePresence связывает сотрудников российского подразделения с центральным офисом в Германии и филиалами в других странах.

«Одна из причин установки этой системы — значительные временные и денежные траты, которые компания несла в связи с командировками и передвижением сотрудников между филиалами, — объясняет Бьёрн Грайфф. — Вторая причина — качество коммуникаций: технология видеоконференций дает гораздо больше воз-

можностей для эффективного общения, чем телефон». Надо признать, что TelePresence — это нечто большее, чем просто экран и камера, обеспечивающие видеосвязь. Свою систему ВКС Cisco превратила в целый комплекс, создающий эффект визуального присутствия собеседников, как если бы они находились в одной комнате. Обстановка, цвет стен, мебель и освещение одинаковы в любой переговорной, где установлена система. И это приводит к тому, что через некоторое время участники виртуальных переговоров забывают, что их разделяют огромные расстояния. «TelePresence влияет на качество принимаемых решений, — утверждает Грайфф. — Вы можете видеть собеседников, и это облегчает общение. Особенно удобно организовывать общение между группами людей, например, разработчиков из разных стран, работающих над одним проектом». «В самом начале, когда мы выбирали систему ВКС, мы рассматривали три наиболее реальных предложения. Одно не вполне отвечало нашим запросам, второе требовало управления со стороны вендора и было дорогим, и только решение Cisco устроило нас полностью», — объясняет выбор TelePresence в качестве корпоративного стандарта руководитель проекта в рамках всего холдинга **Джон-Эрик Хорн**. Российское подразделение следовало уже в фарватере корпоративной политики: Россия была седьмой по счету страной, где внедрялась система TelePresence. Штаб-квартира определила и партнеров по проекту: сервис-провайдер British Telecom и российский системный интегратор «Микротест» — единственный партнер Cisco по технологии TelePresence в России и СНГ. Холдинг приобрел младшую модель в линейке, рассчитанную на комнату неболь-

шого размера и имеющую всего одну плазменную панель в комплекте. Ее стоимость — свыше \$100 тыс. Старшая модель, с тремя панелями, при перевозке занимает 10 паллет и весит 2,5 тонны. Пока «железо» ехало из США, специалисты British Telecom обновили коммутационное оборудование заказчика, поскольку TelePresence весьма требовательна к пропускной способности и другим качественным характеристикам сети. «Заодно мы приобрели и более „толстый“ канал связи, на 20 Мбит/с с возможностью расширения до 32 Мбит/с при связи между Москвой и штаб-квартирой в Ингольштадте, — добавляет технических деталей менеджер проекта со стороны «Медиа маркет Сатурн» **Павел Пономарев**. — По спецификации система потребляет до 5 Мбит/с, но требуется еще резервирование на приоритизацию, так что только для того, чтобы система заработала, необходимо 16 Мбит/с». Монтаж переговорной комнаты занял несколько дней, а всего с начала проекта до первого сеанса связи прошло меньше двух месяцев. Правда, около месяца ушло на интеграцию системы с Outlook (система работает на базе стандартных Windows-приложений), но, по словам Грайффа, лишь потому, что эта задача имела не самый высокий приоритет. «Если сравнивать с другими системами ВКС, где не обойтись без помощи администратора, в этой системе звонок инициируется с помощью одного клика мышью или нажатия на сенсорный экран IP-телефона, а ответ вы сразу видите на большом экране, — рассказывает ИТ-директор о юзабилити системы. — Людям достаточно было один раз показать, как ею пользоваться». Новая ВКС на удивление быстро прижилась в компании и стала востребованным инструментом. Любой сотрудник — не только топ-менеджер — при необходимости может заказать переговоры, и каждый день в переговорной проводится несколько виртуальных встреч с коллегами из других стран. Трафик компания оплачивает по безлимитному тарифу. Основная задача сейчас, по словам Джона-Эрика Хорна, оснастить такими системами все 15 региональных представительств компании: «Всего будет 20 комнат с TelePresence к середине 2008 года. В России могут понадобиться дополнительные комнаты в таких городах, как Самара или Ростов-на-Дону, но конкретных планов пока нет». Как утверждает Бьёрн Грайфф, оценочный период окупаемости TelePresence составит полтора года. «Это для России, потому что здесь большие расстояния и большие расходы на командировки, — уточняет он. — В Швейцарии, например, этот период длился бы гораздо дольше. Могу сказать, что у нас уже уменьшилось количество командировок, впрочем, не до нуля. Система позволяет сократить частоту поездок в штаб-квартиру до трех-четырех раз в год».

Смотреть в глаза — это важно. Многочисленные исследования показали, что во время телефонного разговора человек способен переварить только 20% полезной информации. Общаясь друг с другом лично, мы запоминаем примерно 80%. Хорошая видеосвязь — с изображением высокой четкости (HDTV), качественным объемным звуком, да еще возможностью совместной работы с приложениями — обеспечивает «коэффициент усваивания» на уровне 60%

ванной пропускной способностью минимум 256 Кбит/с. Иначе во время проведения сеансов видеоконференцсвязи в компании приходится административно отключать весь остальной трафик. «Я бы рекомендовал обратить внимание на технологии web-конференций», — советует Ратнер. — Для нормальной работы такой системы требуется канал с пропускной способностью всего 22 Кбит/с, а в качестве терминального устройства используется компью-

эффективность работы благодаря повышению «коэффициента усваивания» информации — к языку разговорному добавляется язык тела, мимика и жесты. Еще один источник ROI — оптимизация рабочего времени таких «редкоземельных ресурсов» компании, как топ-менеджеры и ключевые специалисты. Телеприсутствия сразу в нескольких местах, они могут быстрее принимать решения, запускать новые проекты, решать проблемы и реагировать на ры-

## КОГДА ГЛОБАЛЬНЫЕ СЕТИ ВКС БУДУТ СОЗДАНЫ, ВИДЕОКОНФЕРЕНЦСВЯЗЬ СТАНЕТ НАСТОЯЩИМ KILLER APPS, ПРИЛОЖЕНИЕМ, УСЛУГОЙ, ОТ КОТОРОЙ НЕВОЗМОЖНО ОТКАЗАТЬСЯ

и позволяет почти полностью заменить личное общение.

Системы ВКС и создавались в качестве альтернативы личным деловым контактам. Надо сказать, что стоимость классических систем ВКС уже упала настолько, что они стали доступны даже предприятиям среднего и малого бизнеса. Но исторически эти системы унаследовали сложный интерфейс управления и невысокое качество изображения (по сути, изображение ВКС — это картинка на экране обычного телевизора). Поэтому организациям, использующим классические системы ВКС, приходится держать штатных ИТ-специалистов, которые обеспечивают поддержку видеосовещаний.

Появление корпоративной IP-телефонии обеспечило определенный прорыв на рынке систем ВКС. IP-телефон поддерживает передачу не только голосового, но и видеотрафика. Эти каналы можно совместить в одном аппарате, а можно разделить: голос будет в трубке, а изображение на экране компьютера. Web-камера с не самыми выдающимися характеристиками стоит недорого, и компании, использующие IP-телефонию, могут организовать для своих сотрудников ВКС не только в специальных переговорных комнатах, но и на каждом рабочем месте.

Впрочем, и в этом случае за качество приходится платить в полной мере. Варианты, когда у руководителя дорогой терминал с хорошей камерой, а у подчиненных бюджетные, не проходят: подчиненные видят начальника замечательно, а он — только их силуэты. К тому же, отмечает начальник отдела проектирования компании Аваа в России и СНГ Борис Ратнер, для передачи видео требуется канал с гарантиро-

ванной пропускной способностью минимум 256 Кбит/с. Иначе во время проведения мультимедийных совещаний (самый известный — webex.com), и число их, без сомнения, будет быстро расти.

Новое поколение систем видеосвязи, с изображением и звуком уровня Hi-End, обеспечивает полный эффект присутствия участников совещания за одним столом. Как, например, в системе HP Halo Collaboration Studio. Она была разработана HP совместно с киностудией Dreamworks для работы над мультфильмом «Шрек». Дизайн комнат, где установлена Halo (сейчас их около 120 по всему миру), везде одинаков, а технические характеристики системы позволяют собеседникам общаться совершенно естественно, забывая о разделяющем их расстоянии.

В системах, основанных на технологии виртуального присутствия, используется «телефонный» пользовательский интерфейс: чтобы начать совещание, нужно просто позвонить из одной комнаты переговоров в другую. В Cisco Systems, по словам вице-президента по странам СНГ Роберта Эйджи, при разработке системы TelePresence требование по части юзабилити исходило не от кого-нибудь, а от главы корпорации: «Когда мы создали эту технологию, наш CEO Джон Чамберс поставил задачу, чтобы система была CEO proof, то есть чтобы любой топ-менеджер смог подключить ее без помощи специалистов».

Пока такие системы дороги, но, во-первых, цены на них будут снижаться, а во-вторых, системы ВКС обеспечивают отдачу для бизнеса. Прежде всего за счет сокращения расходов на командировки. Но не только: использование ВКС ускоряет бизнес-процессы и повышает общую

ночные изменения. Затраты на обеспечение удобства работы топ-менеджеров обычно находятся вне «зоны ROI», но если все же посчитать, сколько бизнеса «сгенерил» топ-менеджер, находящийся одновременно в трех офисах компании, то возврат инвестиций для систем ВКС окажется более быстрым.

«Использование систем виртуального присутствия», — отмечает менеджер по корпоративному маркетингу и бренду компании «НР Россия» Ирина Ефремова, — дает также возможность сократить вредные выбросы в окружающую среду за счет меньшего числа перелетов». На Западе, где «зеленые» технологии нынче в фокусе внимания, это обстоятельство может послужить дополнительным доводом в пользу приобретения систем ВКС.

### УЖЕ НЕ ИГРУШКА

Еще недавно системы видеоконференцсвязи в России были экзотикой. Их внедряли, не считаясь с затратами, мощные территориально распределенные корпорации. Пользовались такими системами в основном руководители высокого ранга, но даже такой, не слишком высокий коэффициент утилизации обеспечивал существенную экономию на перелетах и гостиницах.

Популярность систем ВКС растет, чему в России способствуют большие расстояния, медленные поезда, плохие дороги и частые задержки авиарейсов по метеоусловиям. А также возможность использования таких систем практически во всех сферах бизнеса: для внутренних и внешних коммуникаций, дистанционного подбора кадров и инструктажа персонала, организации работы распределенных групп разработчиков,

проведения оперативных совещаний при экстремальных ситуациях. Для телемедицины, например, системы ВКС вообще служат технологической основой.

«Хотят того российские компании или нет, но все мы вступаем в эпоху глобальной конкуренции, и российские менеджеры должны принимать решения так же быстро, как их коллеги на Западе,— замечает заместитель генерального директора компании „Микротест“ **Константин Анисимов**.— А теперь примите в расчет наши расстояния: дорога из Брюсселя в Париж занимает один час на поезде, а путь из Москвы до Новосибирска — два бизнес-дня».

Сама компания «Микротест» использует ВКС в своих офисах в шести городах и, как утверждает Анисимов, добилась сокращения числа командировок на 65–70%: «Инвестиции в ВКС мы окупили за полгода и сейчас экономим примерно \$130 тыс. в год».

«Если эффективность бизнеса для компании — реальная цель, то система ВКС быстро становится стандартным инструментом при принятии управленческих решений, работе с персоналом, взаимодействии с партнерами и клиентами, разработке новой продукции», — постулирует директор по маркетингу компании Tandberg в России, странах СНГ и Прибалтики **Наталья Павленкова**. Она утверждает, что российский рынок ВКС растет феноменальными темпами — более 130% за год. На игрушки, пусть даже для топ-менеджеров, столько не тратят. Генеральный директор компании «Эквант» (торговая марка Orange Business Services) **Дмитрий Иванников** согласен с такими оценками: «Только по итогам первой половины 2007 года доходы OBS от услуг по ВКС увеличились вдвое по сравнению с тем же периодом прошлого года».

По словам руководителя направления систем ВКС компании «Крок» **Михаила Никифорова**, возврат инвестиций, затраченных на внедрение системы ВКС, происходит в течение первых двух-трех лет эксплуатации. А тезис о том, что использование таких систем перестало быть прерогативой топ-менеджеров, он иллюстрирует примерами из практики своих заказчиков. Так, в Альфа-банке видеоконференцсвязь применяется практически ежедневно при проведении обучающих семинаров, переговоров и общении с коллегами из региональных офисов. Система ВКС объединяет центральный офис и 33 филиала банка по всей России: от Калининграда до Южно-Сахалинска. Кроме групповых терминалов в конференц-за-

лах и переговорных комнатах к системе, по заявкам некоторых руководителей центрального офиса банка, подключены 20 настольных терминалов. «С момента запуска системы ВКС в промышленную эксплуатацию в январе этого года общая длительность сеансов видеоконференцсвязи составила более 260 часов, в частности проведены три общепанковские конференции с участием высшего руководства», — рапортует руководитель блока „Розничный бизнес“ Альфа-банка **Алексей Марей**.— В бюджете следующего года заложены дополнительные средства на развитие системы ВКС и расширение ее функциональных возможностей».

В группе компаний «Интегра» система ВКС появилась в тот момент, когда холдинг готовился к IPO на Лондонской бирже. И новый инструмент коммуникаций сразу же оказался весьма востребованным. Поначалу сеансы видеосвязи проходили несколько раз в неделю, сейчас же, спустя год, система ВКС, объединяющая 14 филиалов «Интегры», используется более 36 часов в неделю. «В системе проводятся производственные совещания и заседания различных комитетов, она также задействована для проведения дистанционного обучения сотрудников», — рассказывает руководитель проекта внедрения ВКС со стороны „Интегры“ **Павел Ачкасов**.— Поскольку видеоконференцсвязь используется в компании достаточно активно, то экономическая эффективность системы высока: расходы на деловые поездки у нас снизились вдвое. Однозначно повысилась оперативность решения некоторых вопросов по функциональным направлениям».

В таком же ключе об использовании системы ВКС говорит и **Олег Строков**, начальник управления ИТ компании «Автотор», менеджерам которой приходилось постоянно курсировать между офисом управляющей компании в Москве и сборочным производством в Калининграде: «Настроив оборудование ВКС в переговорных комнатах на двух площадках, мы получили возможность проводить совместные совещания, заседания совета директоров. Управленческие задачи стали решаться быстрее, с меньшим напряжением человеческих сил и корпоративных бюджетов. В дальнейшем мы планируем увеличить число подключаемых точек до трех-пяти, а также подключить к системе видеокамеры на производственных площадках. Можно ожидать, что это приведет к повышению трудовой дисциплины».

## НА ПУТИ К KILLER APPS

Как утверждает директор по развитию бизнеса Cisco Systems в России **Михаил Кристин**, практическое использование систем ВКС в мире составляет всего один процент от их возможностей, утилизация же системы Cisco TelePresence достигает 45% — настолько плотно загружены переговорные комнаты в компаниях, где она установлена.

Что ж, к хорошему люди привыкают быстро, но компаниям, измеряющим на себя новые технологии виртуального присутствия, пока приходится считать деньги. «Мы понимаем, сколько это стоит, но до конца не знаем, сколько сможет заплатить конкретный клиент», — рассуждает о „цене вопроса“ **Николай Диденко**, первый вице-президент компании „Транстелеком“, предоставляющей каналы связи для работы виртуальных переговорных. — Это очень тонкий момент, и он сейчас прорабатывается. Если клиент покупает систему из пяти-шести точек — это затраты на миллионы долларов. Трафик оценивается от полу-миллиона до миллиона долларов в год, если общаться по несколько часов в день. Соответственно, каждая компания начинает сравнивать эти деньги со своими расходами на командировки. И мы непрерывно торгуемся с клиентами».

Через несколько лет это сравнение будет однозначно в пользу телеприсутствия. Разработка и поддержка всеми производителями открытых стандартов обеспечит совместимость используемого в системах ВКС оборудования. HP и Tandberg, например, предложили решение HP Halo Gateway для совместимости виртуальных студий Halo Collaboration с другими стандартными системами видеоконференций. Технологии окончательно созрели для организации глобальных сетей ВКС по принципу сетей телефонных. И когда такие сети будут созданы, видеоконференцсвязь станет настоящим killer apps, приложением, услугой, от которой невозможно отказаться. ВКС будет интегрирована в корпоративную инфраструктуру — от сетевого уровня до уровня бизнес-приложений.

«Вспомните историю с факсимильной связью, — призывает Роберт Эйджи. — Двадцать лет назад это была уникальная вещь. Но число аппаратов постепенно росло, и вскоре наступило время, когда работать без факса стало невозможно. Сегодня в мире нарастает волна интереса к видеоконтенту, и я считаю, что перспективы для ВКС очень хорошие» ■

# ОТТЯГИВАТЬ ПОЛНОЦЕННУЮ АВТОМАТИЗАЦИЮ И ВНЕДРЯТЬ НЕДОРОГИЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ — НЕ САМАЯ ЛУЧШАЯ ИТ-СТРАТЕГИЯ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ С РАСТУЩИМ БИЗНЕСОМ. СКУПОЙ, КАК ПРАВИЛО, ПЛАТИТ ДВАЖДЫ С ПОМОЩЬЮ ПРОГРАММИРОВАНИЯ И ТАКОЙ-ТО МАТЕРИ

Анонимные истории



**Н**аше предприятие относится к крупнотоннажному химпрому. Синтезируем продукты органической химии, продаем внутри страны и за рубеж. Производство огне- и взрывоопасное, потенциальный источник техногенной катастрофы, поэтому состояние основных фондов для нас критически важная тема. Три-четыре года назад, еще при прежнем руководстве, возник вопрос о внедрении ИТ-системы, предназначенной для управления техническим обслуживанием и ремонтами оборудования (ТОРО). На этом особо настаивал финансовый директор. И даже были сделаны некоторые шаги в этом направлении: мы приглашали к себе с презентациями «металлургических» соседей, внедряющих SAP, смотрели также решение Ogasle. Однако руководство, к сожалению, не решилось на внедрение «брендовой» ERP-системы, хотя мы использовали, наверно, все возможные аргументы в пользу такого проекта. Не помогло: в силу ряда политических и организационных причин крупномасштабное внедрение было отложено и решено проходить путь комплексной автоматизации маленькими шажками. А начать — именно с ТОРО, самой сложной и важной для завода сферы деятельности, что поз-

волило бы взять под контроль все работы, связанные с обслуживанием и ремонтом оборудования.

Я был не в восторге от такого решения, поскольку считаю, что строить корпоративную информационную систему нужно с другого конца. На мой взгляд, модулем ТОРО следует заканчивать это строительство, а не начинать с него. Я ругался, доказывал, что сначала нужно наладить учет, чтобы в системе была актуальная информация о состоянии складов. Ну как можно бронировать под ремонтные работы материалы, не зная, что находится у тебя на складе? А наша учетная система — давно используемая и настолько переделанная под наши потребности 1С, что сами разработчики ее, наверно, уже не узнают, — не всегда способна обеспечить актуальные и оперативные сведения. Меня не послушали. Долго искали продукт, который мог бы стать альтернативой ТОРО-модулям ERP-систем от известных производителей, и в 2006 году подвернулось предложение от одной российской ИТ-компании — недорогая американская EAM-система. Вот, сказала руководство, давайте сначала потренируемся на том, что подешевле.

Получилось так, что выбор этого продукта был сделан без моего уча-

стия. Уже после покупки лицензий я стал начальником ИТ-отдела, и внедрение этого решения оказалось для меня «обязаловкой» — просто в силу моих должностных обязанностей. Тут уже спорить не приходилось — нужно было внедрять, причем постараться сделать это как можно лучше.

## СОПРОТИВЛЕНИЕ ПРОГРАММНОГО КОДА

Подписали договор с компанией-внедренцем, создали рабочую группу, в которую вошел я в качестве руководителя проекта, сотрудники моего отдела и смежники — начальник АСУ ТП, а также представители отделов, отвечающих за производственное оборудование. Утвердили ТЗ у генерального директора, который, как и все руководство, был кровно заинтересован в этом проекте, и приступили к работе.

Мы решили развернуть и отладить систему сначала в одном цеху, а потом тиражировать ее на весь завод. В качестве «пилотного» выбрали цех, который строили французы, так что техническая документация по нему была представлена в наиболее полном объеме. Тем не менее с середины 1990-х многое успело измениться, поэтому пришлось проводить инвента-

ПИШИТЕ ПИСЬМА



Вы тоже можете рассказать подобную историю о противоречиях между бизнесом и ИТ? Присылайте ее на [ione@ione.ru](mailto:ione@ione.ru). Мы гарантируем полную анонимность всех имен и названий.

ризацию по полной программе. Разработали шаблоны для описания оборудования, и специально выделенные и обученные девочки принялись заносить туда все необходимые сведения. А дальше началась борьба с внедряемым программным продуктом — материал, что называется, отчаянно сопротивлялся.

Прежде всего, у нас с разработчиками продукта категорически разошлись методики учета материальных ресурсов. В американской системе, например, нет партионного учета: списание оборудования и запчастей в ней проводится по усредненной цене остатков на складах. У нас же учитываются цены каждой партии запчастей, поскольку цены в России — категория весьма изменчивая. Поэтому пришлось городить огород — перепрограммировать. Хорошо еще, что система достаточно открытая: залезли в структуру базы данных, что-то подкрутили, поменяли и заставили работать так, как нам нужно. Если бы такой возможности не было, пришлось бы полностью менять свою отлаженную годами учетную систему.

Далее, нас абсолютно не устраивала во внедряемом продукте стандарт-

мы, спотыкаясь на каждом шагу, довели эту работу до конца.

Нет, я вовсе не стремлюсь раскритиковать доставшийся продукт в пух и прах, просто пытаюсь объективно рассказать, чем мы занимались. Я же не говорю, например, что в системе нет складского учета. Есть! Только реализован он таким способом, который не подходит ни под один из вариантов, определенных российским законодательством. И так по каждому пункту. Конечно, любая ИТ-система имеет свои достоинства и недостатки, но в данном случае продукт можно было бы сделать и более качественно. А то складывается впечатление, что фирма-разработчик написала его «на коленке» для американской бензозаправки, внедрила там, а потом принялась тиражировать на другие предприятия.

Впрочем, ни за временные, ни за бюджетные рамки проекта мы не вышли. Стартовали в апреле 2006 года, в опытную эксплуатацию систему запустили в декабре. Всеми многочисленными переделками, поскольку это были наши проблемы, мы занимались принудительно добровольно — за свою зарплату. Попутно провели гигантскую работу по инвента-

чили пока только статистику и обеспечение ремонта запчастями.

Конечно, мне бы хотелось, размахивая черным плащом и стуча себя в грудь, заявить: вот какой я Бэтмен, вот какие мы молодцы — внедрили модуль ТОРО. А приходится говорить: вот какой я Бэтмен, вот какие мы молодцы — «заломали» импортную систему, добавили в нее много своего, и теперь с этим можно жить. Да, в итоге мы сделали полезный для предприятия инструмент, вот только никакой заслуги его разработчика в этом нет. Столько усилий пришлось потратить на переделку, что относительная дешевизна представляется уже не столь существенным достоинством продукта.

Не скажу, что деньги потрачены зря. Просто раз уж мы вступили в «клуб любителей» этой американской ЕАМ-системы, теперь должны выжать максимум из инвестиций в нее. С другой стороны, если заглянуть в недалекую перспективу, то станет очевидно, что придется сносить и отечественную учетную систему-старожила, и новую импортную ЕАМ — и заняться внедрением нормальной ERP-системы. Этого требует бизнес, круг наших зарубежных партнеров расширяется.

Вы не представляете, какие лоббистские усилия я прикладываю для этого. И продвинулся гораздо дальше моих предшественников. Год назад я вынес этот вопрос на совет директоров и даже получил принципиальное согласие. Но сейчас опять наступил особый политический момент — многие инвестиционные программы на предприятии заморожены. Что ж, ситуация диктует действия. Полтора года назад мне ничего не оставалось, как поднять знамя и возглавить движение по внедрению системы, которую выбирал не я. И заняться автоматизацией не с того конца. Мне пришлось поступиться своим мнением и принципами, поскольку я не мог остаться в стороне и допустить, чтобы в случае чего на меня и моих сотрудников показывали пальцами и говорили: «Вот эти чертовы айтишники, опять ничего не сделали: как всегда, хотят много, а толку — ноль».

Я считаю, что мы выжали максимум из всех тех информационных систем, которые используются сейчас на предприятии. Как к технарям никаких претензий к нам быть не должно. Мы сделали лопату — копайте. И она вполне соответствует нынешним требованиям руководства. Другое дело, что завтра бизнес потребует совсем другой лопаты. Так что все проблемы — в головах собственников ■

## МЫ РАСКОВЫРЯЛИ ИМПОРТНЫЙ ПРОДУКТ И НАКРУТИЛИ К НЕМУ КУЧУ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ФУНКЦИЙ, НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ НОРМАЛЬНОГО ВНЕДРЕНИЯ

ная система отчетов — сделали свою. Совершенно чуждой оказалась и логика составления графиков проведения ремонтов: «защиты» в системе группировки были, что называется, совсем «из другой оперы» — в нашу иерархию ремонтных работ они никак не вписывались. Пришлось полностью переделать эту часть, прописать дополнительные процедуры, которые у нас выполняются по определенным правилам. Та же история с функцией «закрытия заказов на работу»: в течение дня их бывает много, и закрывать каждый заказ по отдельности, как это устроено в американской системе, неудобно. Добавили возможность закрытия заказов «оптом» по всему дню.

В общем, получилось так, что мы расковыряли импортный продукт и накрутили к нему кучу дополнительных функций, необходимых для нормального внедрения. С помощью программирования, партнеров по проекту, которые болели за нас и помогали чем могли, и такой-то матери-

зации оборудования — никто, кроме нас, ее все равно бы не сделал. То же было немало «сюрпризов», зато в основных средствах теперь полный порядок: теперь мы точно знаем, кто, что, когда и как ремонтирует.

До сих пор осталась проблема с технологическими картами, в которых расписаны все сведения по работам, связанным с техническим обслуживанием оборудования. В систему они пока не заведены, и сейчас мы этим занимаемся. Ну и начали готовить соседний цех, с которого начнется тиражирование системы.

### НЕ ТОТ БЭТМЕН

Эффект от внедрения скудноват: самую важную часть — технологические карты — в систему нам пока затаскать не удалось. О порядке на складах речь тоже пока не идет, хорошо хоть с оборудованием и графиками ремонтов разобрались, создали бюро по ремонту, даже кое-какой аналитикой можем заниматься. Нет, расходы на ремонт не сократились, мы полу-

01-06 2008



# ИНФОРМАЦИЯ О ПОДПИСКЕ

## НАША МАРКА ИЗВЕСТНА ВСЕМ

**Коммерсантъ**

**Коммерсантъ**

**власть**

**ДЕНЬГИ**

**Секрет фирмы**



**Weekend**

Ежедневная  
общенациональная  
деловая газета  
«Коммерсантъ»

Еженедельный  
аналитический  
журнал  
«Коммерсантъ  
Власть»

Еженедельный  
экономический  
журнал  
«Коммерсантъ  
Деньги»

Еженедельный  
деловой журнал  
«Коммерсантъ  
Секрет фирмы»

Ежемесячный  
автомобильный  
журнал  
«Коммерсантъ  
Автопилот»

Еженедельный  
журнал  
«Коммерсантъ  
Weekend»

**Твердость  
в каждом знаке.**  
Главные новости  
о событиях  
в бизнесе, политике  
и обществе

**Власть может все.**  
Власть в России  
и других странах:  
секреты  
и технологии

**Все ценности  
жизни без купюр.**  
Основные тенденции  
и проблемы  
русской  
и мировой экономики

**Технологии  
успешного  
бизнеса.**  
Только реальные  
примеры

**Паехали!**  
Автомобиль  
в России – больше,  
чем средство  
передвижения

**Пособие  
по выходным.**  
Как отдыхать  
со вкусом

Специальное  
предложение:  
шесть вариантов  
пакета  
«Коммерсантъ+»  
дают возможность  
подписаться  
на издания  
по льготной цене

**КОММЕРСАНТЪ+ БИЗНЕС:** КОММЕРСАНТЪ, КОММЕРСАНТЪ ВЛАСТЬ,  
КОММЕРСАНТЪ ДЕНЬГИ, КОММЕРСАНТЪ СЕКРЕТ ФИРМЫ;

**КОММЕРСАНТЪ+ ЛИДЕР:** КОММЕРСАНТЪ, КОММЕРСАНТЪ ВЛАСТЬ,  
КОММЕРСАНТЪ ДЕНЬГИ, КОММЕРСАНТЪ АВТОПИЛОТ;

**КОММЕРСАНТЪ+ СТАНДАРТ:** КОММЕРСАНТЪ, КОММЕРСАНТЪ ВЛАСТЬ,  
КОММЕРСАНТЪ ДЕНЬГИ;

**КОММЕРСАНТЪ+ АКТИВ:** КОММЕРСАНТЪ ВЛАСТЬ, КОММЕРСАНТЪ ДЕНЬГИ,  
КОММЕРСАНТЪ СЕКРЕТ ФИРМЫ;

**КОММЕРСАНТЪ+ БАЗИС:** КОММЕРСАНТЪ ВЛАСТЬ, КОММЕРСАНТЪ ДЕНЬГИ;

**КОММЕРСАНТЪ+ КОМПЛЕКС:** КОММЕРСАНТЪ ВЛАСТЬ, КОММЕРСАНТЪ  
ДЕНЬГИ, КОММЕРСАНТЪ АВТОПИЛОТ

# Подписка через редакцию

консультации персонального менеджера по вопросам обслуживания подписки;

предоставление полного пакета бухгалтерской документации (для юридических лиц);

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

Доставка изданий по Москве осуществляется по Вашему выбору: почтой или курьером; доставка в другие регионы РФ – заказной бандеролью.

# Чтобы оформить подписку

для физических лиц

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

для юридических лиц

Оформите счет на оплату для юридических лиц по телефонам 8 800 200 2556 (бесплатно из любого региона РФ), (495) 721-28-82 или на сайте: [www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru) 125080, г. Москва, ул. Врубеля, д.4

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

# Стоимость подписки на первое полугодие 2008 года

|                             | Москва  | Регионы |
|-----------------------------|---------|---------|
| КОММЕРСАНТЬ                 | 1969,44 | —       |
| КОММЕРСАНТЬ ВЛАСТЬ          | 547,80  | 1108,80 |
| КОММЕРСАНТЬ ДЕНЬГИ          | 771,54  | 1300,20 |
| КОММЕРСАНТЬ СЕКРЕТ ФИРМЫ    | 677,82  | 1254,00 |
| КОММЕРСАНТЬ АВТОПИЛОТ       | 479,82  | 594,00  |
| КОММЕРСАНТЬ WEEKEND         | 640,86  | —       |
| ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ БИЗНЕС   | 3601,62 | —       |
| ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ ЛИДЕР    | 3432,66 | —       |
| ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ СТАНДАРТ | 3004,32 | —       |
| ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ АКТИВ    | 1793,88 | 2336,40 |
| ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ БАЗИС    | 1196,58 | 1716,00 |
| ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ КОМПЛЕКС | 1624,92 | 1933,80 |

Цены в рублях с учетом НДС действительны при оформлении подписки сроком с 01.01.2008 по 30.06.2008

# Подписной купон срок подписки с 1 января по 30 июня 2008 года

Наименование издания

Фамилия

Имя

Отчество

Адрес доставки:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом корп. стр.

Кв. офис

Телефон

E-mail

Подпись

Дата

Вид доставки:

- ☐ почта
- ☐ курьер
- ☐ заказная бандероль

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

Извещение

ИНН 7714684380, КПП 771401001

ЗАО «Коммерсантъ-Пресс»

в Тверском отделении № 7982/097 Сбербанка России ОАО

Расчетный счет 40702810338040116270

Корреспондентский счет 30101810400000000225

БИК 044525225, ОКПО 99607167

Плательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на газету/журнал

название издания

Подпись плательщика

Кассир

Квитанция

ИНН 7714684380, КПП 771401001

ЗАО «Коммерсантъ-Пресс»

в Тверском отделении № 7982/097 Сбербанка России ОАО

Расчетный счет 40702810338040116270

Корреспондентский счет 30101810400000000225

БИК 044525225, ОКПО 99607167

Плательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на газету/журнал

название издания

Подпись плательщика

Кассир

# принципы

## Юрия Самойленко

У директора «Ниссан Мотор Рус» есть своя теория преодоления **неудач**. Она основана на восточной философии и помогает ему строить вполне успешный бизнес. По объемам продаж российский офис Nissan Motor **опережает** другие европейские подразделения компании.

**Не терплю**, когда люди «тупят» — не видишь ответной реакции и теряешься.

**Со мной** сотрудники довольно откровенны. Потому что я человек незлопамятный и немстительный. Мне это абсолютно чуждо.

**Не выношу**, когда деньги тратятся зря. После перестройки я пошел работать начальником отдела испытаний в компанию, разрабатывавшую автомобиль для Севера на шинах низкого давления, на смешных таких дутых колесах. Он все время ломался, потому что его собирали из частей разных автомобилей. Я пришел к владельцу и сказал, что он зря тратит деньги на дело, которое выше финансовых и инженерных возможностей компании. Через полгода это направление все-таки было закрыто. Хотя идея была хорошая и ее потом успешно реализовали другие.

**Философия** японских компаний предполагает долгие обсуждения и поиск взаимоприемлемого решения, отсутствие авторитарности. Но когда обстановка накаляется, я прикрываю дискуссии и принимаю решение единолично.

**Часто** приходится отстаивать свою точку зрения в агрессивной среде. Я иногда завожусь, хотя за последнее время достиг прогресса в этой области — благодаря восточной философии. Она ведь идет от восточных единоборств, где главное не махать руками и ногами, а управлять своими мыслями, правильно ощущать себя в среде. Это очень помогает.

**Недавно** прочитал «Книгу пяти колец» Миямото Мусаси — знаменитого воина-одиночки, не основавшего своей школы. Японские бизнесмены используют ее как руководство по деловой практике, проводя кампании сбыва как военные операции. Книга Мусаси позволяет по-другому взглянуть на отношения людей и свое положение в этом мире.



**Ошибка** у меня было много, в том числе довольно дорогих. В свое время мы запустили минивэн Almera Tino, на основании наших ожиданий и ожиданий дилеров. Машина оказалась интересной, но по предложенной цене продавалась плохо, так как у конкурентов были модели гораздо дешевле. А опустить цену не могли — себестоимость не позволяла.

**Нельзя** примеривать чужие ошибки на себя. Своя ошибка ценна тем, что ты знаешь, как ты к ней шел, а потом, глядя назад, видишь, что именно ты упустил. А читать бизнес-кейс про то, как кто-то другой ошибался, малополезно: не доходит ни до головы, ни до сердца.

**Удачи** мотивируют и вдохновляют, а неудачи позволяют обратиться к фундаменту. Именно трудности делают нас сильнее и умнее, заставляют задуматься, что что-то нужно менять. Если жизнь состоит из сплошных успехов, не далеко и до серьезной беды.

**Прославленный** Бьен Ю (грандмастер Ю), основатель таэквондо в США, родился никому не нужным ущербным мальчиком в бедной южнокорейской семье, но смог выжить и получить свой первый черный пояс уже в 10 лет. Его преследовали неудачи, но он стал уважаемым, известным человеком. И написал об этом книгу, где говорится даже больше про неудачи, чем про успехи.

**Я много** учился уже после получения базового образования: в университете штата Иллинойс, школе менеджмента университета Антверпена, в бизнес-школе Kellogg в США. Считаю, что должны быть периодические витки: работа-образование, работа-образование. Каждое образование «торкает» тебя чем-то новым, подводит итог накопленному опыту, открывает новые уровни.

**Нет** такого университета, такого курса, такой степени, которые позволяли бы успокоиться и почить на лаврах. Считаете, что всего достигли в своей области? Займитесь тогда чем-нибудь другим: скажем, фотографией или резьбой по дереву.  
записала **Юлиана Петрова**

A close-up portrait of a man in a military uniform, wearing several medals and a high collar. The image is the background for the entire page.

# Власть

Еженедельный аналитический журнал «Коммерсантъ Власть»

# Может

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

# Всё



RADO. СОЗДАВАЯ БУДУЩЕЕ.

Sintra XXL.

High-tech керамика.

Механизм с автоподзаводом.

**RADO**  
S W I T Z E R L A N D

DA VINCI

Москва: Салон "DA VINCI" — Смоленская пл., 3/5, т/ц "Смоленский Пассаж", тел: (495) 937.8123; Салон "DA VINCI" — Шереметьевская ул., 60А, т/ц "Рамстор", тел: (495) 937.2685; Саратов: Салон "DA VINCI" — Волжская ул., 15, тел: (8452) 23.8888; Нижний Новгород: Верхневолжская наб., 9/1, тел: (831) 419.4882; [www.da-vinci.ru](http://www.da-vinci.ru)