

Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

СПЕЦИАЛЬНЫЙ ВЫПУСК №50 (233) 24.12.07 — 20.01.08
www.sf-online.ru



2007 ЧТО БЫЛО

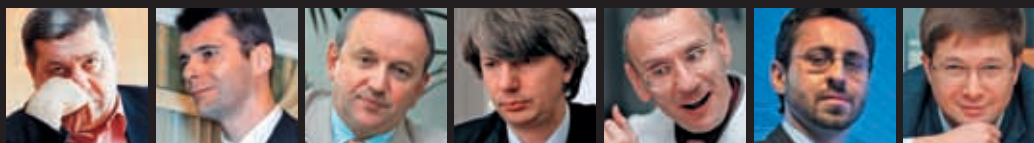
2008

ЧТО БУДЕТ

- главные деловые события
- самые смелые эксперименты
- крупнейшие прорывы и провалы

- перспективные рынки
- многообещающие тренды
- лучшие идеи

люди, которые нас удивили



у попавших в окружение выбор невелик, всего три варианта действий, не считая самого худшего: сдаться в плен, перейти на сторону противника или держать оборону. последний вариант, увы, не исключает развития событий по первым двум сценариям. если отбросить военную терминологию и перейти на язык бизнеса, то когда рынок пытаются поднять под себя несколько корпораций с большими бюджетами, вы можете либо продать свою компанию, либо начать совместный с конкурентом проект, либо упорно бороться за свою долю, но можете и пасть смертью храбрых, в знаменитом романе джеймса фенимора купера «последний из моги-кан» герой ункас погиб от руки вражеского гурона. наши «последние из моги кан» пока держатся и даже смотрят в будущее с оптимизмом, несмотря на то, что на мно-гих потребительских рынках в России правила игры задают иностранцы, парфюмерные магазины, например, им удалось завоевать без особых усилий — сопротив-ления почти не было, екатеринбургский концерн «калина» три года бился за рынок со своим «лучшим ароматом», но в конечном счете отказался от проекта. москов-ская «новая заря» пока не сдастся, с наибольшим размахом бизнес-интервенция проходит на рынках пива и сигарет, где на долю компаний с зарубежными акцио-нерами приходится примерно 80% всех продаж, только в этом году иностранцы получили пять пивоваренных компаний: «патра», «байкальская пивоваренная компа-ния», «комбинат им. степана разина» и пит достались heineken, «тинькофф» — sun interbrew, на продажу выставлен «красный восток», и если сделка состоится, то в пивной отрасли останется одна крупная компания с российским капиталом — московский пивобезалкогольный комбинат «очаково», на табачном рынке подоб-ный расклад сложился еще год назад, после покупки «балканской звезды» концерном altadis, теперь иностранцам противостоит лишь ростовский «донской табак» (несколько региональных фабрик с локальными марками не в счет), надолго ли у него хватит сил, непонятно. в сентябре «донтабак» договорился с корпорацией gal-laner о выпуске ее сигарет на своих мощностях, контрактное производство — некий компромисс, попытка хоть как-то обернуть себе на пользу успехи противника, при этом можно продолжать выпускать собственные марки, как это, например, делает ставропольский завод «арнест», одновременно выполняющий заказы от schwarzkopf & henkel и l'oreal, но от конкурентной борьбы такое сотрудничество, разумеется, не спасает. соперничество с международными корпорациями — это прежде всего конкуренция бюджетов, инвестиционных и маркетинговых, соотношение сил неизбежно будет неравным, расходы sun interbrew на дистрибуцию и маркетинг в прошлом году превысили \$135 млн, расходы «очаково» составили всего-навсего \$20 млн. с другой стороны, в этом, наверное, и заключается романти-ка бизнеса — бросить вызов заведомо превосходящим силам. можно сразиться с противником на отдельных участках фронта, например, наладить поставки своей продукции на территорию конкурента, и пусть, как у «очаково», на долю экспорта приходится считанные проценты от общего объема продаж — маленькие побе-ды тоже греют душу продавца, свою компанию или нет, договориться с противником или продолжать борьбу — иногда это вопрос не менеджмента, а психологии, если выигрывать не удается, то хотя бы не позволять себя унижать, а в случае неудачного исхода, поднимает самооценку. вероятно поэтому так спокойно настроен хозяин «донского табака» иван саввиди: «в спорте проигрыш более сильным не считается зазорным», несговорчивый пивовар, иностранцы не могут заставить его продавать пиво, «новая с предложениями продать компанию» с самого момента ее приватизации, в середине 1990-х годов с ним пы-тались договориться heineken и karlsberg, два года назад — anheuser-busch, совсем недавно — savmiller, но кочетов из года в год неустанно заявляет: «очаково» продаваться не будет, «в создание компании было вложено слишком много средств и труда, чтобы потом на блюдечке принести ее иностранцам только потому, что у них есть лишние деньги. — пояснил он однажды в интервью «секрету фирмы». у алексей кочетова есть причины не любить западные компании: они легко могут позволить себе тратить сотни миллионов долларов на закупку активов, тогда как ему приходилось считать каждый рубль, занимааясь модернизацией комбината (бы-ло время, когда президент «очаково» лично контролировал даже закупки канцелярских товаров), стоило модернизации завершиться — случился дефолт 1998 года, пришлось кооперироваться с иностранными партнерами, в том числе с «окачово» в строительстве завода в краснодаре, затем были залож-ны «окачово» в «донтабак» в 2001 году. в 2004 году «окачово» росли, а рыночная доля, наоборот, сокращалась, если в 2001 году на пивном рынке она составляла 7,8%, то в 2004 году — 6,7%, но алексей кочетов угрожающей тенденции в этом не усматривает и возлагает большие надежды на provo-дство слабоалкогольных коктейлей и газированных напитков, продажи которых растут на 20–25% ежегодно, алексей кочетов слышком долго руководит «окачо-во» (с 1989 года), чтобы даже за большие деньги расстаться с компанией. более того, он тщательно выстраивал систему ее защиты от враждебных поглощений. по-следний 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 расставаться с главным делом своей жизни. наверное, это уже вопрос не менеджмента, а психологии. «ну продадим мы компанию, зарабо-таем миллиард, — рассуждает кочетов, — а дальше что с ним делать?», начальница запахов, десять лет назад никому бы и в голову не пришло, что продукция москов-ской «новой зари» может появиться на одних полках с французскими парфюмерными брэндами, тем не менее руководство фабрики сейчас ведет переговоры с се-тями «арбат престиж» и ile de beaute, последняя уже согласилась включить в свой ассортимент парфюмерно-косметическую линию nouvelle etoile, разработку ко-торой лично контролировала гендиректор «новой зари» антонина витковская, витковская возглавила фабрику в 1996 году, когда дирекция «новой зари» решила на приватизацию предприятия, основная доля акций образованного зао перешла в руки старого руководства, часть осталась в собственности московского правитель-ства, а около 15% достались антонине витковской, до этого руководившей отделом разработки запахов, как утверждают в «новой заре», именно благодаря новому гендиректору предприятие не обанкротилось и даже стало развиваться. натиск западной парфюмерии она была готова отражать всеми доступными методами. пер-вым делом витковская выбрала у московского правительства статус градообразующего предприятия для своей фабрики, с тех пор компания дружна с городскими властями, в качестве благодарности парфюмерами «новой зари» были разработаны два вида одеколона «мэр», который по сей день поставляется столичному градо-начальнику. по инициативе витковской была извлечена из архивов дореволюционная ипостась «новой зари» — «товарищество», «брокер и ко», «женский «глянец» ук-хатился за очередную романтическую историю, 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», успевшая раньше «новой зари» зарегистрировать эту марку, московские парфюмеры ре-шили не судиться, считая, что у потребителя не сформировалось устойчивой связи между их продукцией и фамилией дореволюционного фабриканта, до последне-го времени в компании не предпринимали попыток радикальной смены имиджа, выпуская привычные «злато скифов» и «анну каренину», nouvelle etoile — это уже плод сотрудничества с французскими специалистами. пока идет переговоры с крупными ритейлерами, «новая заря» создает собственную сеть магазинов, за по-следние два года компания открыла семь салонов в москве, в начале 2005 года запустила региональную программу франчайзинга (два магазина уже работают), «но-вую зарю» хотели купить, но инвесторов, 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%, промыш-ленные 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 ре-шений, что для нас порой бывает критично, — комментирует президент «роколора». — поэтому кредит был предпочтительнее предложений от финансовых инвесто-ров», заняться красками для волос пришлось после неудачного выхода на косметический рынок, компания начинала с производства кремов, но потеряла фиас-ко: в начале 1990-х годов все было заполнено дешевой отечественной продукцией, выпустив обесценивающее средство «блонди плюс», самохин нащупал свою ни-шу, так появилась серия красок «роколор», вся продукция разрабатывалась в собственной лаборатории. период взлета «роколора» пришелся на посткризисные го-ды, когда российский рынок покинули транснациональные игроки, и «роколор» остался наедине с болгарскими и российскими производителями. когда иностран-цы начали возвращаться, компания самохина набрала уже достаточно сил, чтобы уцелеть. сейчас 80% рынка красок для волос контролируют l'oreal, p&g и schwarzkopf, «роколор» занимает почетное четвертое место с 10% рынка, остальную долю делят между собой около десятка марок — как отечественных, так и им-портных. проанализировав неудачи последних лет, в 2003 году в компании снова взяли курс на инновационные продукты, в частности, «роколор» пробует закрепить-ся в салонах красоты с помощью новой марки «гланс», планируется вывод красок с лечебно-восстанавливающим действием в расчете на реализацию через аптеч-ные сети, «создание нишевых продуктов — единственная возможность выдержать конкуренцию с транснациональными корпорациями, — говорит вице-президент «роколора» константин диесперов. — их маркетинг — это игра бюджетов, брэндинг и стандартизированное качество, конкурировать с ними одновременно по качест-ву 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 госдуму он передал жене контрольный пакет акций, но по сути остался ключевой фигурой в управлении компанией. саввиди при-шел на «донской табак» простым слесарем, а через 18 лет, в 1993 году, стал гендиректором и владельцем фабрики, превратившись в собственника «донтabaка», он взялся за переоснащение предприятия, строительство новых складских и производственных корпусов, к 2000 году на долю «донтabaка» приходилось 12% рос-сийского рынка сигарет, и быть бы ростовской компании вполне преуспевающим игроком, если бы не западные «агрессоры». экспансия транснациональных кор-пораций привела к тому, что рыночная доля «донтabaка» сократилась вдвое, убыток фабрики в прошлом году превысил \$115 тыс., а только за первый квартал этого года составил \$900 тыс, саввиди пока не удается вывести из пике предприятие, давнее ему путевку в жизнь, иван саввиди, один из влиятельнейших бизнесменов юга россии, помимо любимого «донтabaка» руководит холдингом «группа агроком», объединяющий мясосперерабатывающие заводы, кафе, рестораны и магазины, среди преуспевающих предприятий холдинга сигаретная фабрика выглядит гадким утенком. однако саввиди готов продать что угодно (например, в августе этого го-да он уступил футбольный клуб «ростов» компании «агрофест-дон», но не родной завод. «конечно, плохо, что компания не выдерживает конкуренции, — комменти-рует положение саввиди, — но лучше будет легче, закончился сложный период преобразования, производственные цеха, ранее разделенные доном, теперь объеди-нены на одной территории. помимо оптимизации процессов будет усилен контроль качества готовой продукции». оптимизм в компании зашкаливает: на «донтaba-ке» планируют закончить этот год не просто без убытков, но даже с прибылью в \$2 млн. на фабрике готовят к выводу новые брэнды вслед за маркой asmloff, по-явившейся в прошлом году, до этого последняя новинка была приурочена к миллионному — сигареты «21 век», теперь же компания обещает выпустить дамские си-гареты super slims под названием «тисс». как заверяет иван саввиди, «мы ставим себе задачу вернуть ту долю рынка, которую потеряли за последние четыре года».

Лучшие компании делают с нами своими секретами

Мы делимся с ними секретами других лучших компаний

«окачово» росли, а рыночная доля, наоборот, сокращалась, если в 2001 году на пивном рынке она составляла 7,8%, то в 2004 году — 6,7%, но алексей кочетов угрожающей тенденции в этом не усматривает и возлагает большие надежды на provo-дство слабоалкогольных коктейлей и газированных напитков, продажи которых растут на 20–25% ежегодно, алексей кочетов слышком долго руководит «окачо-во» (с 1989 года), чтобы даже за большие деньги расстаться с компанией. более того, он тщательно выстраивал систему ее защиты от враждебных поглощений. по-следний 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 расставаться с главным делом своей жизни. наверное, это уже вопрос не менеджмента, а психологии. «ну продадим мы компанию, зарабо-таем миллиард, — рассуждает кочетов, — а дальше что с ним делать?», начальница запахов, десять лет назад никому бы и в голову не пришло, что продукция москов-ской «новой зари» может появиться на одних полках с французскими парфюмерными брэндами, тем не менее руководство фабрики сейчас ведет переговоры с се-тями «арбат престиж» и ile de beaute, последняя уже согласилась включить в свой ассортимент парфюмерно-косметическую линию nouvelle etoile, разработку ко-торой лично контролировала гендиректор «новой зари» антонина витковская, витковская возглавила фабрику в 1996 году, когда дирекция «новой зари» решила на приватизацию предприятия, основная доля акций образованного зао перешла в руки старого руководства, часть осталась в собственности московского правитель-ства, а около 15% достались антонине витковской, до этого руководившей отделом разработки запахов, как утверждают в «новой заре», именно благодаря новому гендиректору предприятие не обанкротилось и даже стало развиваться. натиск западной парфюмерии она была готова отражать всеми доступными методами. пер-вым делом витковская выбрала у московского правительства статус градообразующего предприятия для своей фабрики, с тех пор компания дружна с городскими властями, в качестве благодарности парфюмерами «новой зари» были разработаны два вида одеколона «мэр», который по сей день поставляется столичному градо-начальнику. по инициативе витковской была извлечена из архивов дореволюционная ипостась «новой зари» — «товарищество», «брокер и ко», «женский «глянец» ук-хатился за очередную романтическую историю, 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», успевшая раньше «новой зари» зарегистрировать эту марку, московские парфюмеры ре-шили не судиться, считая, что у потребителя не сформировалось устойчивой связи между их продукцией и фамилией дореволюционного фабриканта, до последне-го времени в компании не предпринимали попыток радикальной смены имиджа, выпуская привычные «злато скифов» и «анну каренину», nouvelle etoile — это уже плод сотрудничества с французскими специалистами. пока идет переговоры с крупными ритейлерами, «новая заря» создает собственную сеть магазинов, за по-следние два года компания открыла семь салонов в москве, в начале 2005 года запустила региональную программу франчайзинга (два магазина уже работают), «но-вую зарю» хотели купить, но инвесторов, 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%, промыш-ленные 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 ре-шений, что для нас порой бывает критично, — комментирует президент «роколора». — поэтому кредит был предпочтительнее предложений от финансовых инвесто-ров», заняться красками для волос пришлось после неудачного выхода на косметический рынок, компания начинала с производства кремов, но потеряла фиас-ко: в начале 1990-х годов все было заполнено дешевой отечественной продукцией, выпустив обесценивающее средство «блонди плюс», самохин нащупал свою ни-шу, так появилась серия красок «роколор», вся продукция разрабатывалась в собственной лаборатории. период взлета «роколора» пришелся на посткризисные го-ды, когда российский рынок покинули транснациональные игроки, и «роколор» остался наедине с болгарскими и российскими производителями. когда иностран-цы начали возвращаться, компания самохина набрала уже достаточно сил, чтобы уцелеть. сейчас 80% рынка красок для волос контролируют l'oreal, p&g и schwarzkopf, «роколор» занимает почетное четвертое место с 10% рынка, остальную долю делят между собой около десятка марок — как отечественных, так и им-портных. проанализировав неудачи последних лет, в 2003 году в компании снова взяли курс на инновационные продукты, в частности, «роколор» пробует закрепить-ся в салонах красоты с помощью новой марки «гланс», планируется вывод красок с лечебно-восстанавливающим действием в расчете на реализацию через аптеч-ные сети, «создание нишевых продуктов — единственная возможность выдержать конкуренцию с транснациональными корпорациями, — говорит вице-президент «роколора» константин диесперов. — их маркетинг — это игра бюджетов, брэндинг и стандартизированное качество, конкурировать с ними одновременно по качест-ву 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 госдуму он передал жене контрольный пакет акций, но по сути остался ключевой фигурой в управлении компанией. саввиди при-шел на «донской табак» простым слесарем, а через 18 лет, в 1993 году, стал гендиректором и владельцем фабрики, превратившись в собственника «донтabaка», он взялся за переоснащение предприятия, строительство новых складских и производственных корпусов, к 2000 году на долю «донтabaка» приходилось 12% рос-сийского рынка сигарет, и быть бы ростовской компании вполне преуспевающим игроком, если бы не западные «агрессоры». экспансия транснациональных кор-пораций привела к тому, что рыночная доля «донтabaка» сократилась вдвое, убыток фабрики в прошлом году превысил \$115 тыс., а только за первый квартал этого года составил \$900 тыс, саввиди пока не удается вывести из пике предприятие, давнее ему путевку в жизнь, иван саввиди, один из влиятельнейших бизнесменов юга россии, помимо любимого «донтabaка» руководит холдингом «группа агроком», объединяющий мясосперерабатывающие заводы, кафе, рестораны и магазины, среди преуспевающих предприятий холдинга сигаретная фабрика выглядит гадким утенком. однако саввиди готов продать что угодно (например, в августе этого го-да он уступил футбольный клуб «ростов» компании «агрофест-дон», но не родной завод. «конечно, плохо, что компания не выдерживает конкуренции, — комменти-рует положение саввиди, — но лучше будет легче, закончился сложный период преобразования, производственные цеха, ранее разделенные доном, теперь объеди-нены на одной территории. помимо оптимизации процессов будет усилен контроль качества готовой продукции». оптимизм в компании зашкаливает: на «донтaba-ке» планируют закончить этот год не просто без убытков, но даже с прибылью в \$2 млн. на фабрике готовят к выводу новые брэнды вслед за маркой asmloff, по-явившейся в прошлом году, до этого последняя новинка была приурочена к миллионному — сигареты «21 век», теперь же компания обещает выпустить дамские си-гареты 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

события года



06

прорывы года

Из ряда выдающиеся На фоне роста, которым характеризуется сейчас экономика России, удивлять успехами сложно. Тем не менее для ряда компаний год ознаменовался не просто удачами, а серьезными качественными переменами в бизнесе **с. 24**

провалы года

Пока все живы Можно сказать, что год благоволил к бизнесу. Даже наиболее заметные и памятные неудачи для игроков, попавших в переделку, не оказались фатальными. Что, впрочем, не делает «разбор полетов» менее полезным **с. 32**

форс-мажоры года

Из рук рока В отличие от рукотворных неудач, трудно проходили встречи бизнеса с обстоятельствами непреодолимой силы. Хотя форс-мажоров в 2007 году было немного, но мало не показалось **с. 36**



РИА НОВОСТИ

сделки года

Встречное движение

Российская экономика на подъеме, западная в кризисе, а результат один: инвесторы ищут счастья на стороне. В 2007 году суммарный объем сделок M&A составит \$100 млрд. Иностранцы скупают российские активы, а россияне прорубают окно на развитые западные рынки. И те и другие при этом внимательно следят за подготовкой к передаче власти в Кремле **с. 08**

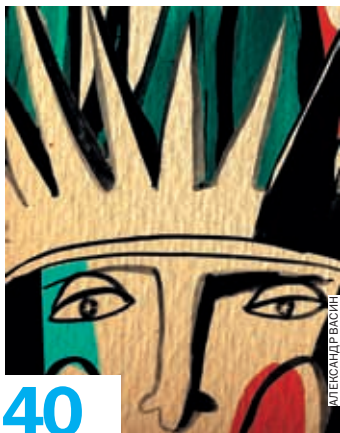
эксперименты года

Опытный образец Ранее неизвестная бизнес-технология — для новичков или отстающих единственный способ догнать грандов рынка, а для грандов — выжать максимум из своих активов. Представляем 7 наиболее интересных начинаний года **с. 28**

заявления года

Разбор на цитаты Бизнесмены любят рассказывать о своих планах, когда до их завершения еще далеко. «Секрет фирмы» выбрал самые невероятные заявления, сделанные в уходящем году, и попытался выяснить, насколько они реалистичны **с. 38**

персонажи года



40

Друзья парадоксов

Верный способ привлечь к себе все внимание — громко пообещать, а потом не сделать и бросить бизнес.

Именно так многие известные коммерсанты поступили в 2007 году. «Секрет фирмы» выбрал семь деятелей бизнеса, успехи которых на этом поприще показали редакции самыми поразительными

прогнозы года

Кризис ликвидности и конец бизнес-праздника Мы расспросили представителей бизнеса о том, чего они ожидают от нового года для своих отраслей, а также для российской экономики в целом. Вопросов было два. Какие тенденции окажут наибольшее влияние на ваш бизнес в 2008 году? Чего вы ждете от наступающего года для экономики страны? **с. 52**



гуру

«Гуру» на санскрите — «источник света». Пытаясь с их помощью заглянуть в будущее, «Секрет фирмы» задал западным мыслителям три вопроса по итогам года **с. 56**

с03



58

Экономика возможностей

Ресурсы — это не только средства на счетах и товарные запасы на складе. Представление о будущем — вот тот актив, для освоения которого стоит разработать эффективные технологии. Способы конвертации возможностей в ценность еще только разрабатывается. Будущее уже здесь, просто оно неравномерно распределено. Рисовать карту возможностей можно широкими мазками, а можно — тонким пунктиром. Подводя итоги 2007 года, мы поставили отдать должное каждому из этих подходов

тренды

Опережающее будущее Мир движется в будущее с разной скоростью. Задача футурологов упрощается: необходимо всего лишь научиться выделять те участки настоящего, которые движутся быстрее всего. Мы не знаем, во что вырастут нынешние тренды, но можем указать точки роста. Одни рынки движутся с превышением скорости, другие плетутся в хвосте. Если определить «самых быстрых», можно предположить, что и остальные рано или поздно окажутся там, где сейчас лидеры. Таким образом, задача упрощается: намечая тренды с максимальной концентрацией будущего, мы всего лишь диагностируем «завтра, которое уже наступило». Это относительное будущее может стать прогнозом, но разве что для настоящего, которое пока что запаздывает. Тем не менее можно выявить главные силы, которые уже сегодня меняют бизнес-ландшафт **с. 60**

рынки будущего



Расписание на после-

завтра Ускорение темпа жизни сказывается не только на людях, но и на компаниях: они боятся заглядывать вперед больше чем на два-три года. «Секрет фирмы» проанализировал глобальные тренды развития бизнеса и на примере 10 рынков сформулировал свое видение того, какие изменения ожидают Россию в ближайшие 25 лет **с. 66**

книги года

Своими читательскими пристрастиями с нами поделились владельцы и топ-менеджеры крупнейших компаний **с. 73**

принципы

Весь год руководители крупнейших компаний рассказывали журналистам СФ о своих принципах ведения бизнеса. Мы выбрали самые яркие цитаты **с. 76**

цифры

5 событий уходящего года, которые в наибольшей степени повлияли на мировую и российскую экономику. \$99 за баррель и перспектива жить в условиях постоянного дефицита нефти. 314 млрд руб. на нужды сочинской Олимпиады и их влияние на частный бизнес **с. 82**

следующий номер журнала выйдет 21 января

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 МАРИА СОЛОВЬЕВА
ЛИТЕРАТУРНЫЕ РЕДАКТОРЫ МИХАИЛ БОДЕ, ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА
КОРРЕКТОРЫ ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА, ТАТЬЯНА КОСАРЕВА
ВЕРСТКА АЛЕКСЕЙ ЕВДОКИМОВ
АВТОР ДИЗАЙН-ПРОЕКТА ИРИНА ДЕШАЛЫТ

Учредитель

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

Издатель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»
РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА ДИРЕКТОР — ЕКАТЕРИНА КУЗНЕЦОВА;
тел. (499) 943-9110, 943-9108; (495) 101-2353
ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ И PR ДИРЕКТОР — АЛЛА МАЛАХОВА;
тел. (499) 943-9784
ПРОДАЖИ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ ЗАО «Коммерсантъ. Пресс»;
тел. (495) 721-1201, факс (495) 721-9077
ОПЕЧАТАНО В ФИНЛЯНДИИ. ТИПОГРАФИЯ «СКАНВЭБ АБ», Корьяланкату 27, Коувала
ТИРАЖ НОМЕРА 43 900 экз.
ЦЕНА СВОБОДНАЯ
АДРЕС РЕДАКЦИИ 125080, Москва, ул. Врубеля, 4, стр. 1
Тел.: (499) 943-9709, (499) 737-6996
E-mail: sf@kommersant.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 (издателей) 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

РОСКОШЬ ТЕХНОЛОГИЙ

Реклама. Товар сертифицирован.



LEGEND

www.legendrussia.ru

Уникальная система полного привода — SH-AWD входит в стандартную комплектацию Honda Legend и позволяет увеличить маневренность во время прохождения поворотов. При прямолинейном движении и умеренной крутизне поворота до 70% крутящего момента приходится на передние колеса. При максимальном ускорении или энергичном вождении до 70% тяги передаётся задним колесам, чтобы добиться более уверенного и плавного прохождения поворотов.



Задний дифференциал с помощью пары электромагнитных муфт передаёт крутящий момент отдельно на каждое из задних колес. Две муфты управляются независимо, таким образом до 100% крутящего момента задней оси может подаваться на любое из задних колес.



Официальные дилеры Honda в России: **Москва:** AAA Авторусь (495) 779-3737; AA Авитус Авто (495) 995-5522; AA Мэйджор Авто (495) 739-0303; Авто Русь (495) 717-8282; Автотемп (495) 780-0880; Алан-Z (495) 452-1743; Аояма Моторс (495) 676-9000, 363-4222; Измайлово АЦ (495) 166-0666; Инком-Авто (495) 363-0000; Карт Моторс (495) 779-4949; ФК Моторс (495) 777-4800, 617-0017; Флайт Авто (495) 500-3434; **С.-Петербург:** Адамс Моторс (812) 740-1515; Голден Моторс (812) 703-0880; Гранд Моторс (812) 449-5-449; Максимум Лахта (812) 777-7765; Победа Моторс (812) 611-0011; Ральф-Арт движинг (812) 325-6622, 222-2020; Фаст Мотор СПб (812) 495-6848; **Екатеринбург:** Уникум Моторс (343) 373-4776; **Иркутск:** Н-Моторс-Иркутск (3952) 422-555; **Казань:** Сапсан Кар (843) 276-0505; **Кемерово:** Аккурат-Авто (3842) 310-661; **Краснодар:** Компания Юг-Авто (861) 258-5088; **Красноярск:** Техноцентр Фаворит (3912) 595-930; **Набережные Челны:** Сапсан Кар (8552) 708-708; **Нижний Новгород:** Автолига-Восток (831) 460-9860; **Пермь:** Верра Моторс (342) 268-9944; ЗКСП (342) 267-7919; **Ростов-на-Дону:** Юна Моторс (863) 227-8963; **Самара:** Автоимпорт (846) 926-2258; **Тольятти:** УГС-Моторс (8482) 545-050; **Тюмень:** Техноком-инвест (3452) 340-430; **Уфа:** Автос (3472) 921-900; **Челябинск:** Лиман-Авто (351) 725-7834



события года

сделки года

Российская экономика на подъеме, западная в кризисе, но результат один: инвесторы все чаще ищут счастья «на стороне». Иностранцы скупают российские активы, а россияне прорубают окно на развитые западные рынки.

Встречное движение

ТЕКСТ: владислав коваленко

Президент РФ Владимир Путин сделал инвесторам новогодний подарок — назвал своего преемника. Учитывая, сколько предположений строилось вокруг имени будущего кандидата в президенты «номер один», это событие можно сравнить разве что с новогодним номинированием в преемники самого Путина, которое сделал Борис Ельцин восемь лет назад.

Инвесторам кандидат вроде бы понравился: в новости о Медведеве они углядели отсутствие новостей. «Существенных изменений с приходом Медведева не произойдет, — считает Ярослав Лисоволик, главный экономист Deutsche UFG. — Во главе России с 2008 года будет стоять tandem Медведев — Путин, и преемственность курса, а вместе с ним и положительных с точки зрения инвестора трендов будет сохранена».

10 декабря, когда новость о Медведеве стала достоянием общественности, биржевые индексы обновили исторические максимумы. Индекс РТС подрос почти на 2%, до 2330,45 пункта. «Повышенный оборот торгов в РТС говорит в пользу активизации покупок наших бумаг со стороны нерезидентов», — писала в ежедневном обзоре российских фондовых рынков компания «Антанта Пиоглобал».

Однако «игра в медведа» продолжалась недолго: спустя несколько дней фондовый рынок вернулся к обычной жизни, вспомнив о мировом кризисе ликвидности, укреплении доллара и прочих неприятностях.

Насколько благоприятным для бизнес-климата будет «сохранение курса», конечно, вопрос. Не стоит забывать, что когда курс был иным, ЮКОС еще принадлежал Михаилу Ходорковскому, а «Русснефть» — Михаилу Гуцериеву. Но похоже, что инвесторам, особенно иностранным, на этом этапе важны не сами правила, а их неизменность, ведь играть в российский бизнес они уже научились.

Из 400 сделок, проведенных в первом полугодии (итоги второго еще не подведены), 118 были трансграничными. В денежном выражении они за-

с07



«Преемничество» Дмитрия Медведева стало для российского фондового рынка повышающим фактором

нимают половину рынка. При этом на 50 «выходов» россиян за рубеж пришлось 68 покупок иностранцами российских компаний, говорится в обзоре рынка слияний и поглощений KPMG за первое полугодие 2007-го.

Всего же, по оценкам KPMG, суммарный объем сделок M&A в 2007 году достигнет \$100 млрд. «Это примерно 50-процентный прирост по сравнению с уровнем 2006 года — \$63–65 млрд, — считает **Вильфрид Поточник**, директор отдела корпоративных финансов KPMG. — В то же время мы допускаем, что благодаря влиянию ряда крупных сделок объем рынка может превысить текущий уровень на 10–20%».

С другой стороны, есть и понижающий фактор. Примерно треть объема сделок по стоимости — то есть \$30 млрд — приходится на сделки в рамках аукционов по продаже активов

ЮКОСа. Так что если бы не обломки империи Ходорковского, меню для поглощений оказалось бы куда более скудным.

Выбор для инвестора был богат не только с точки зрения числа активов, но и с точки зрения их отраслевой принадлежности. По наблюдениям экспертов KPMG, в первой половине 2006 года на долю так называемых прочих отраслей (не входящих в нефтегазовый, телекоммуникационный, металлургический, горнодобывающий, финансовый и потребительский секторы) приходилось 12% сделок по

ТОП-30 КРУПНЕЙШИХ СДЕЛОК 2007 ГОДА*

№	ОБЪЕКТ СДЕЛКИ	ПОКУПАТЕЛЬ	ПРОДАВАЕМЫЙ ПАКЕТ	СУММА, \$ МЛН	ОТРАСЛЬ
01	ПРИВАТ	EVRAZ GROUP	КОНТРОЛЬНЫЙ ПАКЕТ	4000	МЕТАЛЛУРГИЯ, ХИМИЧЕСКАЯ И ДОБЫВАЮЩАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ
02	ОГК-3	НОРНИКЕЛЬ	37,90%	3085	ЭНЕРГЕТИКА
03	МОСЭНЕРГО	ГАЗПРОМ	19%	2320	ЭНЕРГЕТИКА
04	ЭЛЬГАУГОЛЬ, ЯКУТУГОЛЬ	МЕЧЕЛ	75% МИНУС ОДНА АКЦИЯ (ЯКУТУГОЛЬ) И 68,86% (ЭЛЬГАУГОЛЬ)	2300	ДОБЫВАЮЩАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ
05	ЛЕБЕДЯНСКИЙ	PEPSICO	76,13%	1500**	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ
06	OREGON STEEL	EVRAZ GROUP	91,50%	1500	МЕТАЛЛУРГИЯ
07	СЕДЬМОЙ КОНТИНЕНТ	TPG CAPITAL	60%	1380	РИТЕЙЛ
08	АВТОВАЗ	RENAULT	25%	1300	АВТОМОБИЛЕСТРОЕНИЕ
09	АБСОЛЮТ БАНК	KBC GROUP	95,00%	1000	ФИНАНСЫ
10	ЮЖКУЗБАСУГОЛЬ	EVRAZ GROUP	50%	871	ДОБЫВАЮЩАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ
11	ММК	ВИКТОР РАШНИКОВ	ОКОЛО 7%	700**	МЕТАЛЛУРГИЯ
12	ИНГОССТРАХ	PPF GROUP	38,46%	600**	ФИНАНСЫ
13	CLAYMONT STEEL	EVRAZ GROUP	100,00%	564,8	МЕТАЛЛУРГИЯ
14	НИДАН	LION CAPITAL	75%	530	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ
15	ВАНЬЕГАННЕФТЬ	ТНК-BP	50%	485	ДОБЫВАЮЩАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ
16	НОВОРΟΣЦЕМЕНТ	ЛЕВ КВЕТНОЙ	КОНТРОЛЬНЫЙ ПАКЕТ	480**	СТРОЙМАТЕРИАЛЫ
17	СИЛОВЫЕ МАШИНЫ	АЛЕКСЕЙ МОРДАШОВ	30,4%	470	МАШИНОСТРОЕНИЕ
18	ТЕЛЕКОМИНВЕСТ	РЕНЕССАНС КАПИТАЛ	15%	410	ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ
19	АРБАТ ПРЕСТИЖ	ВЛАДИМИР НЕКРАСОВ	40%	400	РИТЕЙЛ
20	ТРАНСМАШХОЛДИНГ	РЖД	25% + 1 АКЦИЯ	370,4	МАШИНОСТРОЕНИЕ
21	ОРГРЭСБАНК	NORDEA	75,01%	313,7	ФИНАНСЫ
22	МУЗ-ТВ	АЛИШЕР УСМАНОВ	75%	300	СМИ
23	ОДИНЦОВСКАЯ ФАБРИКА	WRIGLEY	80%	300	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ
24	ROSTAR	REXAM	КОНТРОЛЬНЫЙ ПАКЕТ	297	УПАКОВКА
25	БАНК «ЗЕНИТ»	ВЛАДИМИР ЛИСИН	14,42%	260**	ФИНАНСЫ
26	АКВА ВИЖИОН	SOSA-COLA	100%	250	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ
27	ТРАНССТРОЙ	ОЛЕГ ДЕРИПАСКА	50%	200	СТРОИТЕЛЬСТВО
28	МАКИЗ-ФАРМА	НИЖФАРМ	100%	171	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ
29	КИН	МЕРКУРИЙ	51%	150**	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ
30	РУССКАЯ СОДОВАЯ КОМПАНИЯ	ВАЛЕРИЙ ЗАКОПТЕЛОВ	75%	100**	ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ

* ВКЛЮЧАЯ НЕЗАВЕРШЕННЫЕ СДЕЛКИ

** ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА

ИСТОЧНИК: ДАННЫЕ КОМПАНИЙ, ОТКРЫТЫЕ ИСТОЧНИКИ, ОЦЕНКИ ЭКСПЕРТОВ

стоимости. В первом полугодии 2007-го доля «прочих» достигла уровня 52% — \$18,5 млрд.

Правда, если взглянуть на структуру этих «прочих» сделок, оснований для оптимизма будет меньше. Ведь добрая половина из них (\$9,7 млрд) пришлась на энергетический сектор — спасибо реорганизации одной из крупнейших госмонополий, РАО «ЕЭС России». В первом полугодии 2006-го энергетических сделок было только 16% по стоимости.

В 2008 году такой щедрости от государства уже не дождешься. Во всяком случае, еще одна монополия — «Газпром», председателем совета директоров которого пока является призванный в премники Дмитрий Медведев, — традиционно выступает на рынке в роли покупателя, а не продавца. К тому же еще одна из особенностей курса, за постоянство которого так ратуют инвесторы, — фор-

мирование государственных корпораций — отнюдь не подразумевает желание государства расставаться с активами. Правда, по мнению Ярослава Лисоволика, активная консолидация госактивов в наступающем году завершится: «В 2007 году было создано довольно большое количество госкорпораций, и вряд ли в 2008-м этот процесс продолжится с такой же интенсивностью. Скорее следующие несколько лет будут для них тестом на эффективность». Впрочем, если госкорпорации тест пройдут, для нынешних инвесторов это вряд ли будет хорошей новостью. □

самая дорогостоящая сделка

01

Привлекательных и при этом независимых активов в российской металлургии практически не осталось. От безысходности «Евраз» ринулся на Запад.

«Евраз»-путешественник

ТЕКСТ: николай гришин



Параллельно с мегасделкой на Украине «Евраз» провернул еще одно поглощение в США, подписав соглашение о покупке 100% акций американской сталелитейной компании Claymont Steel Holdings за \$564,8 млн. Новая покупка удачно дополняет производственные возможности Oregon Steel и позволяет компании закрепиться на американском рынке.

Дело в том, что сталелитейные компании в США защищены антидемпинговы-

\$4,5

млрд —

во столько обошлись «Евразу» новогодние подарки для Романа Абрамовича

«Покупать нечего. Все уже поделено крупными холдингами», — описывает ситуацию на российском рынке переработки металлов аналитик ИК «Антанта Пيوглобал» **Евгений Рябков**. Крупнейшая сделка этого года внутри страны — яркий тому показатель.

«Макси-групп» **Николая Максимова** оказалась на грани банкротства: компания задолжала банкам \$1,3 млрд. Однако это не остановило бенефициара НЛМК **Владимира Лисина**, который не пожалел отдать за проблемный актив \$600 млн и взять на себя обязательства рассчитаться с долгами холдинга.

В итоге «Евраз», основной акционер которого **Роман Абрамович** ищет славы владельца крупнейшей металлургической империи в мире Mittal Steel **Лакшми Миттала**, предпочел не наращивать свое присутствие в России, а скупать компании на Украине и в США.

До недавнего времени робкие попытки российских металлургов получить контроль над заводами украинских коллег зачастую заканчивались плачевно. К примеру, в 2005 году между «Северсталью» и «Евразом» разгорелась борьба за «Криворожсталь», но в последний момент актив ушел Лакшми Митталу. С Никольским заводом ферросплавов вышла еще более неприятная история: «Евраз» вместе с «Реновой» подписали договор о покупке контрольно-

го пакета предприятия, а украинские власти в этот момент затеяли реприватизацию компании. В итоге совладелец «Евраз» **Александр Абрамов** вместо нового актива получил судебный иск: его обвиняли в даче \$50 млн взятки украинским властям, чтобы получить контроль над заводом.

Однако все эти перипетии настырный «Евраз» не остановили. Под конец 2007 года компании удалось договориться с украинской группой «Приват» о покупке большинства ее металлургических активов — двух ГОКов, трех коксохимических заводов и меткомбината. **Игорь Коломойский** — бенефициар «Евраз» и, кстати, автор недавнего иска к Александру Абрамову — получит за активы \$1 млрд и 8,9% акций «Евраз» (в общей сложности около \$4 млрд). Столько денег за зарубежные активы еще никто из российских металлургов не отдавал. А «Евраз» побил собственный прошлогодний рекорд, когда за американский Oregon Steel пришлось заплатить \$2,3 млрд. В целом эта сделка стала в 2007-м самой дорогостоящей из тех, в которых участвовали российские компании.

ми законами, а импорт стали из России, Китая и Украины там жестко котируется. Внутри страны «Евраз» продает преимущественно полуфабрикаты (слябы), так как рынок более дорогого и рентабельного проката уже захвачен НЛМК, «Северсталью» и Магнитогорским комбинатом. Не удивительно, что с приходом в «Евраз» в прошлом году Романа Абрамовича холдинг активно наращивает свое присутствие на западных рынках. «С приобретением Oregon Steel в начале года мы заложили фундамент нашего бизнеса в США», — поясняет президент «Евраз» **Александр Фролов**, — а благодаря новой сделке расширим свое присутствие на одном из наиболее важных рынков стальной продукции в мире».

Покупка добывающих мощностей на Украине плохо укладывается в общую стратегию холдинга, скупающего в последнее время на Западе компании высокого передела. Да и долговая нагрузка на компанию и так достаточно велика — недавно «Евраз» привлек кредит в размере \$3,2 млрд от группы западных банков, чтобы рассчитаться за Oregon Steel и Claymont Steel. Похоже, что ради долгожданного выхода на украинский рынок Роман Абрамович готов не только поделить акциями «Евраз», но и пренебречь собственной стратегией. □

самые зарубежные сделки

02

Скупка отечественных банков в 2007 году продолжилась — самым дефицитным товаром были региональные и специализированные банки.

Мельче, но дороже

ТЕКСТ: юлиана петрова



ональном движении преуспели наши банкиры, которые «дают» иностранцев если не объемом, то количеством сделок. Одной из крупнейших является покупка Кредит Урал банка у менеджмента Магнитогорского металлургического комбината Газпромбанком за \$103,4 млн.

Сделки стали мельче, но отнюдь не дешевле. Напротив, региональные банки подскочили в цене. Наиболее показатель-

\$1,7 млрд

заработали на своих активах в первом полугодии теперь уже бывшие владельцы российских банков

В этом году акционеров сменило вдвое больше банков, чем в 2006-м. При этом отечественный банковский сектор по-прежнему остается интересным для иностранцев, несмотря на затянувшийся кризис на мировых финансовых рынках.

По прогнозам, рост доходов банковских контор до налогообложения в 2007–2009 годах составит в среднем внушительные 19,5% — это самый высокий показатель по странам Европы. К тому же покупать акции банков, «откармливать» их, а затем перепродавать западным стратегам оказалось весьма выгодно. Например, летом этого года состоялся первый выход финансового инвестора из российского банка: ЕБРР продал свою 10-процентную долю в Международном московском банке (ММБ) в 6,7 раза дороже, нежели заплатил за нее.

Именно зарубежные банковские группы совершили все мегасделки этого года. Крупнейшей стала покупка бельгийской KBC Group 92,5% Абсолют-банка за \$1,03 млрд. На втором месте оказалась Austria Creditanstalt, увеличившая свое участие в ММБ: она выкупила у ЕБРР 10-процентный пакет ММБ за \$229,4 млн. В этом декабре российский Номос-банк, занимающий 21-е место в России по размеру собственного капитала (на начало второго полугодия), сообщил о размещении дополнительного выпуска акций на \$200

млн в пользу чешской финансовой PPF Group, контролирующей Хоум кредит энд финанс банк. В число лидеров входит и покупка корпорацией IFC 5% частного МДМ-банка за \$184 млн. Результатом усилий иностранцев по скупке отечественных компаний стала возросшая за первое полугодие 2007 года доля участия нерезидентов в уставном капитале отечественной банковской системы (с 15,9% до 21,25%).

Тем не менее среднестатистическая сделка заметно «похудела»: по оценкам KPMG, в первом полугодии средняя стоимость снизилась с \$83 млн до \$33 млн по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Причина в том, что спрос сегодня переместился с крупных столичных на более мелкие региональные банки, комментирует ситуацию Алексей Терехов, вице-президент компании ФБК по банковскому аудиту. В фаворе региональные банки с развитой региональной сетью, а также компании с уклоном в перспективные продукты: кредитование малого и среднего бизнеса, автокредитование и ипотека. В реги-

онным примером можно считать покупку венгерским OTP Bank Донского народного банка из Ростовской области за \$40,9 млн. В этой сделке отношение суммы к собственному капиталу банка оказалось выше, чем у банка «Санкт-Петербург», недавно успешно разместившегося на биржах, — 3,3 против 2,9. Региональные банки столь ценятся потому, что рынок банковских услуг там еще дальше от насыщения, чем в столице, к тому же небольшие региональные банки не зависят от международных рынков капитала. В условиях глобальных финансовых потрясений это большой плюс.

Рекордом года по дороговизне стало приобретение компанией «Мосэнерго» Трансинвестбанка. «Мосэнерго» покупает его во второй раз. В 2005-м Трансинвестбанк, через который проходят все зарплатные расчеты и прием платежей за электроэнергию для «Мосэнерго», был продан как непрофильный актив (!) за смешную сумму 119 млн руб. По мнению инсайдеров, его выкупили структуры, связанные с бывшим менеджментом «Мосэнерго». За возврат банка в лонно «Мосэнерго» компании пришлось заплатить уже \$100 млн, то есть в 25 раз больше. Хотя этот случай относится скорее к разряду курьезов, а не рыночных сделок. □

с11

самая незавершенная сделка

03

«Седьмой континент» стал первой российской сетью, привлечшей иностранного стратегического инвестора — фонд TPG Capital.

Трансформации «Семерки»

ТЕКСТ: иван марчук



тинент“ может привлечь от сделки как минимум \$846,1 млн», — считает Екатерина Лощакова. Получается, что TPG Capital очень близко подобрется к рекорду «Альфа-групп», которая в 2006 году купила контрольный пакет «Пятерочки» за \$1,178 млрд.

TPG Capital платит не зря. «Фондовый рынок находится в депрессивной фазе, — отмечает аналитик „Метрополя“ Михаил Красноперов. — Акции „Седьмого конти-

\$1 млрд

получил Владимир Груздев за выход из розничного бизнеса

Предварительное соглашение о намерениях продать американскому инвестфонду TPG Capital 65% «7К-инвестхолдинга» (этой компании принадлежат 74,81% розничного оператора «Седьмой континент» и 99,46% компании «М-Капитал», владельца части недвижимости сети) владельцы «Седьмого континента» подписали еще в июле 2007-го.

Сама сделка, как стало известно позже, состоит из двух этапов: консолидация акций в руках одного акционера и последующая продажа части ценных бумаг американцам. В начале ноября был завершён первый этап: совладелец сети Александр Занадворов выкупил долю второго акционера, депутата Госдумы Владимира Груздева за 24,5 млрд руб. (\$1 млрд), привлеченных у Deutsche Bank и Nordea Bank Finland. В начале следующего года нынешний единственный владелец «7К-инвестхолдинга» Занадворов должен продать 65% акций TPG Capital. Впрочем, у него еще есть варианты. Аналитики Deutsche Bank считают, что на сеть могут претендовать и стратегические инвесторы — X5 Retail Group и Carrefour.

Причины, побудившие владельцев сети пойти на этот шаг, ясны всем — нехватка собственных средств. За девять месяцев 2007 года у компании появилось лишь три новых магазина, а общий план открытия торговых точек на весь год был скорректирован с 15–16 точек до восьми-девяти (сейчас сеть насчитывает 125 магазинов). При

этом у сети огромные планы. Руководство компании заявило, что собирается открыть не менее шести гипермаркетов в 2008 году, потратив на это \$340 млн. Все же, по оценке аналитика ИК «Файненшл бридж» Екатерины Лощаковой, в течение ближайших трех лет «Седьмому континенту» потребуется минимум \$1,3 млрд. «Согласно нашим прогнозам, до 2011 года включительно чистой прибыли ритейлера будет недостаточно для покрытия капитальных вложений», — уверен аналитик ИК «Финанс» Сергей Фильченков. Появление стратегического инвестора может решить проблемы. По данным инвестбанкиров, близких к сделке, TPG Capital планирует вложить в развитие сети \$5–7 млрд в течение девяти лет.

Пока в компаниях отказываются как-то комментировать ход и вероятную стоимость сделки. Однако аналитики уже подсчитали возможные дивиденды сети. «Учитывая сложную структуру сделки, речь идет о приобретении 48,6% „Седьмого континента“. Согласно котировкам розничной сети на ММВБ, „Седьмой кон-

тента“ еще недавно торговались по \$28, а сейчас стоят \$26, тогда как их справедливая цена — около \$30». Кроме того, у «Седьмого континента» есть два серьезных достоинства: компания работает сразу в нескольких форматах (супермаркет, гипермаркет, «магазин у дома»), а также первой среди отечественных ритейлеров вышла на IPO. То есть ее бизнес прозрачен и ликвиден. Нельзя забывать и о высокой рентабельности сети, чья маржа по EBITDA на конец прошлого года достигла 10,9%, а вот, к примеру, у крупнейшей российской сети «Магнит» этот показатель составил 4,89%.

Аналитики считают, что в ближайшие годы по пути «Седьмого континента» могут пойти многие компании. «Основной пик притока иностранного капитала в розничный сектор должен прийти на 2010–2011 годы, но разовые подобные сделки мы сможем увидеть и в ближайшие год-два», — не сомневается Екатерина Лощакова. Нынешним же владельцам российских сетей, возможно, имеет смысл начать приглядываться к новым видам деятельности. Вот Владимир Груздев, например, уже нашел применение деньгам, вырученным за свою долю «Седьмого континента». В 2009 году он отправится на МКС в качестве первого российского космического туриста. Путешествие обойдется ему в \$20–25 млн. □

Комплект зимних шин с дисками в подарок. Только в декабре!



Только с 3 по 31 декабря 2007 года при покупке Opel Astra хэтчбек, Opel Astra GTC, Opel Astra Caravan и Opel Zafira вы получаете комплект из четырех 16-дюймовых колесных дисков и зимних шин Nokian Hakkapeliitta 4.* Opel Zafira и Opel Astra к зиме готовы, а вы?

* Предложение ограничено.

Горячая линия Opel 8 800 200 0046. Звонок по России бесплатный.

www.opel.ru

Срок проведения акции с 3 по 31 декабря 2007 г. Срок предоставления подарков с 3 декабря 2007 г. по 31 мая 2008 г. Вместо подарка может быть предоставлена скидка на покупку автомобиля в размере стоимости подарка. Подробности – на горячей линии Opel 8 800 200 0046 или на сайте www.opel.ru.

самая политизированная сделка

04

Бенефициару «Северстали» Алексею Мордашову удалось-таки убедить власти, что именно он будет наиболее эффективным рулевым «Силовых машин».

Машины в рассрочку

ТЕКСТ: НИКОЛАЙ ГРИШИН



мент у Мордашова появился неожиданный противник: **Олег Дерипаска** тоже подал в ФАС заявку на приобретение контрольного пакета «Силовых машин» (вслед за пакетом РАО он мог рассчитывать выкупить акции того же «Интерроса» или Siemens), и разрешение получил. О планах консолидации активов в этой отрасли менеджеры принадлежащего Дерипаске «Базэла» говорят уже давно, но пока сдвинуться с мертвой точки им не удавалось.

\$986 млн

выложил Алексей Мордашов за контроль над «Силовыми машинами»

На первый взгляд привлекательным активом «Силовые машины» не назовешь: в прошлом году холдинг принес своим акционерам \$132 млн убытков. В первой половине этого года ситуация улучшилась, но все равно акционеры потеряли \$20 млн.

Компания на 17 месяцев просрочила поставку генераторов египетским энергетикам, так что пришлось платить штрафы.

На самом деле перспективы крупнейшего игрока на рынке энергетического машиностроения для инвесторов куда важнее текущих неурядиц. Этим летом правительство РФ одобрило масштабную инвестиционную программу РАО ЕЭС — в модернизацию энергетических мощностей до 2010 года предполагается вложить более 2,1 трлн руб. Около 30–40% от этой суммы достанется производителям энергетического оборудования; по данным ФАС, доля «Силовых машин» на этом рынке составляет 37%. Нехитрые подсчеты показывают, что «Силовые машины» могут рассчитывать на госзаказ объемом примерно \$10 млрд. А ведь электростанции строят не только госструктуры, но и частные инвесторы, да и про экспорт нельзя забывать.

Собрать деньги на «Силовые машины» Алексею Мордашову удалось, распродавая активы собственным партнерам и топ-менеджерам. Так, в феврале 2007 года он продал 49,3% акций «Северсталь-авто» гендиректору компании **Вадиму Швецову**,

а в апреле уступил 50% акций железнодорожного оператора «Северстальтранс» управленцам перевозчика **Константину Николаеву**, **Никите Мишину** и **Андрею Филатову**. По расчетам **СФ**, обе сделки в сумме принесли металлургу примерно \$1,2–1,3 млрд — этого на контрольный пакет «Силовых машин» вполне хватило.

В начале осени компания «Интеррос», которая и создала «Силовые машины», сообщила о продаже своего 30,4-процентного пакета холдинга структурам, подконтрольным Мордашову (по оценкам, за \$500 млн). Владелец блокпакета компания Siemens пыталась было опередить Мордашова, тем более что немцы имели право преимущественного выкупа. Но иностранцам сделку запретила ФАС, объясняя это тем, что западная компания не может доминировать на стратегически важном рынке энергетического машиностроения в России.

Тогда металлургу осталось всего ничего — выкупить блокпакет «Силовых машин», принадлежащий РАО ЕЭС, продажу которого глава РАО **Анатолий Чубайс** намечал на конец 2007 года. Но в этот мо-

Участники рынка потирали руки и скупили на бирже акции «Силовых машин», ожидая яростной борьбы двух олигархов. Однако драка так и не состоялась: в конце ноября представители Олега Дерипаски в последний момент так и не подали свое предложение на завершающем третьем этапе продажи блокпакета. По некоторым сведениям, представитель «Базэла» даже приехал на торги, но не передал комиссии пакет с предложением Дерипаски.

Акции ушли Мордашову, по слухам, за \$486 млн — всего на \$2 млн дороже стартовой цены. Почему «Базэл» в итоге отказался от перспективной покупки, в самой компании не объясняют. Впрочем, аналитики инвестбанков сходятся во мнении, что не обошлось без политического влияния. «Похоже, кандидатуру Мордашова поддержали власти и РАО ЕЭС, — убежден аналитик ФК «Открытие» **Кирилл Таченников**, — они сочли Мордашова более „правильным“ покупателем для энергетического гиганта».

К слову, устанавливать свои порядки в холдинге Мордашов начал сразу после покупки пакета «Интерроса» — тогда на смену ставленника РАО **Бориса Вайнзихера** на должность гендиректора компании пришел человек «Северстали» **Игорь Костин**. Похоже, что Алексей Мордашов и не сомневался в своей победе. □

Русские победы. Чудское озеро.



Товар сертифицирован.

Лицензия РОСС RU. АЯ41. ВО 3245 срок действия с 28.11.2005 по 27.11.2008

ЧРЕЗМЕРНОЕ УПОТРЕБЛЕНИЕ АЛКОГОЛЯ ВРЕДИТ ВАШЕМУ ЗДОРОВЬЮ

самые «сочные» сделки

05

Мировые лидеры рынка напитков Coca-Cola и PepsiCo уже захватили сегмент «газировок», а теперь увлеклись «сочными» инвестициями.

Налей и отойди

ТЕКСТ: николай гришин



ный директор компании «Нидан соки» Андрей Яновский.

Кстати, сам Яновский к нашествию иностранцев подготовился основательно. В начале ноября инвестфонд Lion Capital выкупил 75% акций «Нидан соки», по оценкам, за \$530 млн. Это не первый соковый актив Lion Capital — фонд сумел увести из-под носа Coca-Cola и PepsiCo европейского производителя Orangina Group (фонд контролирует 79% его акций). Теперь Андрей Янов-

\$816 млн

потратили в 2007 году западные компании на скупку российских производителей соков

До недавнего времени транснациональные корпорации особых успехов на рынке соков не демонстрировали. Coca-Cola в 2005 году выкупила крупного производителя «Мултон», по оценкам, за \$500 млн, но практически его не развивала — доля рынка компании в 2004 году, по данным «Бизнес Аналитики» достигала 26%, а в 2006-м всего 21,6%.

По информации **СФ**, компании даже не объединили дистрибуторские команды, что, в общем-то, было бы логично. Годом ранее PepsiCo начала разливать на мощностях «Нидана» свою марку Tropicana, но занять ей удалось лишь 1,2% российского рынка.

Российские игроки развивались куда динамичнее — тот же «Нидан» за четыре года сумел нарастить сеть дистрибуции с 40% до 60% и превратиться из локального сибирского производителя в федерального игрока. «Лебедянский» проявил себя на M&A-рынке, купив за \$30 млн питерского производителя соков «Троя-ультра».

В 2007 году поглощали уже самих поглощаемых. Первой ласточкой стала продажа самого громкого стартапа на соковом рынке. В апреле компания Health Tech Corporation запустила в Подмоскovie свой завод «Аква вижон», а уже в июле его выкупила за 191,5 млн евро Coca-Cola HBC Eurasia. По оценкам **СФ**, Health Tech Corporation на этой сделке выиграла около 60 млн евро, ведь Coca-Cola взяла на се-

бя все маркетинговые расходы по раскрутке с нуля марки BotaniQ. «Изначально проект „Аква вижон“ предполагал продажу бизнеса через два-три года после запуска предприятия, но с предложениями о покупке актива сбежали практически все крупные пищевые корпорации. Пришлось отдавать дочку замуж», — поясняет управляющий директор Health Tech Corporation **Ваагн Манукян**.

Ответ PepsiCo не заставил себя долго ждать: в августе появилась информация, что компания выкупает мажоритарный пакет крупнейшего производителя соков в России — «Лебедянского» (аналитик «Ренессанс капитала» **Наталья Загвоздина** оценила весь холдинг в \$2,1 млрд). Обе стороны до сих пор официально не подтвердили, что сделка состоится, но участники рынка заочно уже «поженили» компании. «У PepsiCo просто нет выбора: либо выкупать „Лебедянский“ на любых условиях, либо — до свидания, никакого светлого будущего на российском рынке им уже не видать», — убежден генераль-

ский надеется, что мощный западный партнер позволит «Нидану» на равных конкурировать с транснациональными гигантами: «Когда на рынке сталкиваются лбами мировые лидеры, нужно заниматься масштабными проектами».

У другого крупного производителя соков «Вимм-Билль-Данна» тоже есть сильный партнер — в 2007 году французская Danone увеличила свою долю в компании с 13,7% до 18,3% акций (на это, кстати, ушло \$153 млн) и ввела своего кандидата в совет директоров.

Похоже, что картина сокового рынка в 2008 году может кардинально измениться. Если PepsiCo все-таки выкупит «Лебедянский», то, скорее всего, развяжет против Coca-Cola и других конкурентов ценовую войну. На рынке безалкогольных газированных напитков Coca-Cola и PepsiCo уже сейчас заключают контракты с крупными сетями с нулевой или минусовой маржой — лишь бы подвинуть с полок конкурентов. В соковом бизнесе маржа производителей достигает 15–20%, так что простор для ценовых битв еще есть. Вот только арсенал у отечественных компаний второго и третьего эшелонов будет беднее, чем у международных корпораций. Не исключено, что уже в ближайшее время места на соковом рынке для небольших российских игроков совсем не останется. □



ЛЕГКОЕ РЕШЕНИЕ

ДЛЯ УСПЕШНОЙ РАБОТЫ СЕГОДНЯ И В БУДУЩЕМ



VOSTRO 1400 ГИБКОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ В ЛЮБЫХ УСЛОВИЯХ

- Процессор Intel® Core™ 2 Duo T7500 (2.2ГГц, 4Мб L2 Cache, 800МГц FSB)
- 14" широкоформатный матовый экран
- Встроенный графический адаптер Intel X3100
- Двухканальное ОЗУ 1Гб (667МГц DDR2 SDRAM)
- Жесткий диск SATA 120Гб 7200 или 5400 RPM
- Комбинированный оптический привод DVD-RW
- Беспроводное подключение – Dell Mini Card Wireless 1490 802.11a/g
- Встроенная web-камера 2.0 мегапикселей
- Операционная система – подлинная Windows Vista® Business

32 990 руб.



VOSTRO 1500 НЕМЕДЛЕННАЯ ГОТОВНОСТЬ К РАБОТЕ

- Процессор Intel® Core™ 2 Duo T5270 (1.6ГГц, 2Мб L2 Cache, 800МГц FSB)
- 15.4" широкоформатный экран WXGA (1280x800) с технологией TrueLife™
- Графический адаптер NVIDIA® GeForce™ 8600M GT 256Мб DDR2
- Двухканальное ОЗУ 1Гб (667МГц DDR2 SDRAM)
- Жесткий диск SATA 160Гб 7200 или 5400 RPM
- Комбинированный оптический привод DVD-RW
- Беспроводное подключение – Dell Mini Card Wireless 1390 802.11g
- Встроенная web-камера 2.0 мегапикселей
- Операционная система – подлинная Windows Vista® Business

34 990 руб.

- Компьютер-Центр KEY Tel. (812) 331-24-64
- Компьютерный центр "ФОРУМ" (495) 775-775-9
- НИКС Компьютерный Супермаркет (495) 974-3333
- Сеть магазинов кибер (net) (495) 621-80-58

- allnotebooks (495) 228 76 37
- Fostergroup (495) 644-46-45
- Лаптоп (495) 785-76-86
- Comp.you (495) 649-09-09
- Позитив (495) 507 11 98

WWW.DELL.RU/VOSTRO

Dell рекомендует – Windows Vista® Business

Dell, логотип Dell, Vostro являются торговыми марками Dell Inc. Intel, логотип Intel, Intel Core и Core Inside являются товарными знаками корпорации Intel и США и других странах. Windows Vista является зарегистрированной торговой маркой Microsoft Corporation. Другие торговые марки и торговые знаки могут использоваться в настоящих документах со ссылкой на другие компании, которые обладают этими торговыми марками и знаками и используют их для своих продуктов. Настоящие Dell являются от имени Dell, логотип Dell и Vostro являются торговыми марками Dell Inc. Все права защищены. Воспроизведение или распространение любым способом без явного письменного разрешения Dell Inc. строго запрещено.



самая скандальная сделка

06

В 2007 году иностранцы активно интересовались российскими страховщиками. Меньше всех повезло PPF Investments, купившей 38,46% акций «Ингосстраха».

Задняя дверь «Ингосстраха»

ТЕКСТ: юлия гордиенко



Пока «Ингосстраху», кажется, удастся хорошо играть на патриотических струнках, претендуя на звание национального страховщика. «Это лучшая российская страховая компания, и будет крайне обидно, если ее акции достанутся иностранцам», — поддерживает мажоритариев аналитик «Интерфакс-ЦЭИ» **Анжела Долгополова**. «В традициях Олега Дерипаски — привлечь на свою сторону государство», — считает глава аналитического отдела ФК «Открытие» **Халиль Шехмамеев**. — Возмо-

\$700 млн

рискует потерять PPF Investments в результате конфликта с «Базэлом»

Российский страховой рынок все сильнее манит западных инвесторов. В феврале 2007 года швейцарская Zurich Financial Services Group купила 66% акций СК «Наста», затем немецкий концерн Allianz SE выкупил 49,2-процентный пакет СК РОСНО, увеличив свою долю в страховщике до 97%.

Сделка по покупке чешской компанией PPF Investments крупного пакета акций в «Ингосстрахе», видимо, возвращает рынок к периоду акционерных войн.

8 октября «Ингосстрах» провел внеочередное собрание акционеров, на котором собрался вчетверо — до 10 млрд руб. — увеличить уставный капитал компании. PPF Investments с решением основного владельца — контролируемой **Олегем Дерипаской** группы «Базэл» — не согласилась, ведь в результате доля PPF Investments снизилась бы до 9,6%. Миноритарии потребовали приостановить допэмиссию акций «Ингосстраха», обратившись в ФСФР и подав иск в арбитражный суд Москвы.

Однако «Базэл» сделал ход конем, заявив, что вообще сомневается в законности схемы по приобретению PPF Investments доли в страховой компании. Ранее «Вега», «Новый капитал» и «Инвестиционная инициатива», на счетах которых и находилось 38,46% акций «Ингосстраха», контролировались бизнесменом **Александром Мамутом**. Однако последний из страхового биз-

неса решил выйти. По утверждению представителей пресс-службы «Базэла», страховая компания имела право преимущественного выкупа акций. По мнению участников рынка, Мамут и Дерипаска не сошлись в цене актива. Тогда вышеупомянутые компании через кипрский офшор Dugbe Limited приобрела инвесткорпорация PPF Beta Ltd., в свою очередь находящаяся под управлением PPF Investments. Сумма сделки, по оценке участников рынка, составила \$700 млн.

В PPF Investments напирала на то, что покупка активов была одобрена Федеральной антимонопольной службой еще в конце 2006 года. Однако замглавы ФАС **Андрей Кашеваров** чехов не поддержал, посчитав, что компания нарушила антимонопольное законодательство, проведя сделку через иные, нежели были одобрены ФАС, структуры. Впрочем, от антимонопольной службы PPF Investments отделалась штрафом в 100–500 тыс. руб. (сумма еще уточняется), а сама покупка осталась в силе.

но, он сможет воспользоваться защитой какой-либо госкорпорации».

Однако оборонные резервы нашлись и у PPF. В середине ноября у фонда PPF Beta появился новый акционер, выкупивший 49% его акций: им стала итальянская страховая группа Generali — третий по величине страховщик Европы, страховые сборы которого превышают 64 млрд евро. «Иностранцев манит российский страховой сектор, однако они не знают, как в него зайти», — объясняет Шехмамеев. — Поэтому, выбрав привлекательный актив, они пытаются зайти в него через заднюю дверь».

Скандал, перерастающий в затяжной конфликт, уже оборачивается для «Ингосстраха» имиджевыми потерями. Сложившаяся ситуация может вызывать проблемы с привлечением средств и затормозить агрессивные планы развития страховщика. Разумеется, отыграть потери «Ингосстрах» попытается за счет PPF: после того как в недавнем письме глава PPF Investments **Томаш Брзобогаты** обвинил лично генерального директора «Ингосстраха» **Александра Григорьева** в ущемлении прав миноритариев и снижении капитализации компании с \$2,2 млрд до \$1 млрд, тот обещал выставить Брзобогаты внушительный счет за нанесение вреда деловой репутации. □

самые выгодные сделки

07

Международные гиганты Wrigley и Nestle беспрецедентно высоко оценили российских производителей премиальных шоколадных конфет.

Шоколад в шоколаде

ТЕКСТ: нина данилина



то РКФ ушла за 4,3 оборота: выручка Рузской фабрики в 2006 году составила \$51 млн, а сумма сделки, по подсчетам аналитиков, около \$220 млн.

Для Nestle покупка РКФ — реальная возможность усилить позиции на рынке упакованных шоколадных конфет. Nestle занимает второе место по объему продаж в сегменте батончиков и шоколадных плиток и пока лишь пятое — в сегменте упакованных конфет. В премиальной группе этого сегмента лидирует Ferrero.

\$570 млн

не пожалели инвесторы на скупку крупнейших производителей премиальных шоколадных конфет

В течение года сменили владельцев сразу два заметных производителя дорогих упакованных шоколадных конфет — Одинцовская (торговая марка «А. Коркунов») и Рузская («Комильфо», «Рузанна») кондитерские фабрики.

Первую поглотил Wrigley в январе 2007-го. 80% «Коркунова» обошлись производителю жвачки в \$300 млн. Эта сделка стала сенсацией на кондитерском рынке. Удивление вызвал не только профиль покупателя (Одинцовская фабрика — первый шоколадный актив Wrigley), но и сумма сделки. Учитывая, что годовой оборот предприятия составлял в два с половиной раза меньше — \$120 млн, а прибыль и вовсе \$18 млн, аналитики нашли сумму сделки завышенной. Ведь еще два года назад холдинг «Сладко» с оборотом \$214 млн был куплен норвежской компанией Orkla всего за \$100 млн.

Правда, у Wrigley были причины не скупиться. С покупкой «Коркунова» он одним махом завоевал 16% сегмента конфет в коробках (здесь и далее данные «Бизнес Аналитики», доля рынка в денежном выражении). Высокая цена обусловлена привлекательностью сегмента упакованных шоколадных конфет, который, по данным **Алексея Ражбы**, коммерческого директора «Ай-Си-Эс», занимает в столичном регионе до 35% рынка.

«Маржа в секторе дорогих шоколадных конфет — 35–50%. В денежном выражении сегмент растет до 35% в год против 12–15% в массовом сегменте. Среди потребителей появляется больше гурманов, предпочитающих дорогой, красиво упакованный шоколад с эксклюзивными начинками и вкусами», — объясняет рост спроса на упакованные конфеты аналитик ФК «Открытие» **Ирина Яроцкая**.

Вторая сделка подтвердила обоснованность суммы, заплаченной Wrigley за входной билет на российский шоколадный рынок. В конце ноября Рузская кондитерская фабрика (РКФ) была приобретена концерном Nestle. **Сергей Воробьев** и **Рустам Сулейманов** (им принадлежало по 40%) и миноритарные акционеры продали РКФ на волне роста доли рынка. В первом полугодии 2007-го на РКФ приходилось 3,6% продаж упакованных шоколадных конфет, что вдвое превышает аналогичный показатель за 2005 год. Если Андрею Коркунову удалось реализовать свое детище за 2,5 годовых оборота,

По данным ACNielsen, в 2006 году она обошла «Коркунова».

К выпуску премиальной марки готовится и кондитерская фабрика «Фруже», тоже не обделенная в этом году вниманием инвесторов. В сентябре скандинавский фонд Mint Capital инвестировал во «Фруже» \$9 млн. По подсчетам экспертов, таким образом фабрику оценили примерно в \$30 млн, что равнялось ее выручке в 2006 году. По мнению экспертов, проблема «Фруже» в недостаточной раскрутке брэнда по сравнению с марками «Коркунова» и РКФ, а также в незначительной доле рынка в регионах.

В результате, как констатирует Алексей Ражба, на рынке не осталось практически ни одного значимого премиум-актива, который хотя бы частично не находился в руках западных инвесторов. Очевидно, в 2008 году рынок шоколадных конфет ждет война маркетинговых бюджетов. За долю, сопоставимую с Ferrero, Wrigley и Nestle придется немало заплатить. По оценке OMD Media Direction, рекламный бюджет Ferrero в 2006 году составил \$28,9 млн. Затраты Nestle (\$51,3 млн) оказались больше, но и продуктовая линейка у нее не в пример шире. «Ferrero сосредоточена на двух марках — „Рафаэлло“ и „Ферреро Роше“, — замечает Ирина Яроцкая. □

с19

самая странная сделка

08

Главе «Арбат Престиж» Владимиру Некрасову в 2007-м пришлось серьезно потратиться, чтобы вновь стать единоличным владельцем своей сети.

Возвращение утраты

ТЕКСТ: николай гришин



за три года увеличил свою капитализацию в 2,6 раза, «Магнит» за полтора года вырос на 75%. При этом оценка «Арбат Престижа» выглядит вполне адекватной, особенно с учетом того, что компания владеет достаточно большим объемом недвижимости».

Эксперты гадают о причинах «развода» партнеров, ведь при заключении сделки в 2004-м никаких признаков скорого расставания «Тройки Диалог» и «Арбат Престиж» не было. «Для получения максимального дохода „Тройка“ должна была

\$400 млн

отдал Владимир Некрасов за то, чтобы опять почувствовать себя хозяином в «Арбат Престиже»

История началась три года назад: «Арбат Престиж» тогда отчаянно искал инвесторов. И даже нашел — компанию собиравшуюся покупать французский розничный торговец товарами класса люкс Marionnaud Parfumeries.

Рекламную кампанию под лозунгом «Распродаем все», начавшуюся незадолго до этого, называли подготовкой к предстоящей продаже: мало кто сомневался, что вывески «Арбат Престиж» скоро будут демонтированы, ведь во всех странах, где Marionnaud покупала местного игрока, на приобретенных площадях она размещала магазины под собственной маркой.

То ли владельца компании Владимира Некрасова испугала такая перспектива, то ли французы передумали выходить в Россию — как бы то ни было, сделка не состоялась. Вместо этого в марте 2004-го 40% акций сети приобрела «Тройка Диалог». Для инвесторов это был первый опыт вложения в частную компанию — до этого «Тройка» вкладывалась только в ценные бумаги. За 40% акций «Тройка Диалог» заплатила \$100 млн, оценив всю сеть «Арбат Престиж» в \$250 млн. При этом только недвижимость сети, состоявшей на тот момент из 14 магазинов с общим объемом продаж \$202 млн, «Мизель-недвижимость» оценивала в \$200 млн,

а рыночную стоимость всего «Арбат Престиж» эксперты определяли на уровне \$400 млн. Впрочем в лице «Тройки Диалог» Некрасов получал не просто инвестора, а опытного консультанта. С его помощью бизнесмен рассчитывал правильно структурировать весь бизнес и подготовить «Арбат Престиж» к IPO, намеченному на 2006 год.

Впрочем, ни в 2006-м, ни в 2007-м IPO так и не состоялось. А в феврале 2007 года Некрасов выкупил у «Тройки Диалог» акции «Арбат Престиж», заплатив за те же 40% акций уже \$400 млн. Капитализация компании, таким образом, была оценена в \$1 млрд, а сделка стала крупнейшей на российском парфюмерно-косметическом рынке. «Рост стоимости компаний в четыре раза за три года для нашего рынка вполне нормален, — считает аналитик ИК «Финам» Сергей Фильченков. — Например, «Вимм-Билль-Данн» только за два года увеличил капитализацию более чем в 4,5 раза. Если говорить о торговых сетях, то «Седьмой континент» менее чем

провести IPO, — высказал мнение управляющий компанией «ВС-оценка» Василий Иллювиев. — По всей видимости, владелец компании не был в этом заинтересован: судя по отчетам, представленным на сайте «Арбат Престиж», к IPO холдинг до сих пор не готов и вряд ли сможет провести его в течение 2008 года. Вероятно, разногласия с владельцем компании — одна из причин выхода «Тройки Диалог» из бизнеса».

Стороны не комментируют причины прекращения партнерства. По официальной информации, «Арбат Престиж» не передумал проводить IPO, а просто перенес его на 2008 год, поскольку пока «внутренних финансовых ресурсов и заемных средств» компании вполне достаточно для развития. Более того, консультантом размещения — если таковое все-таки состоится — будет все та же «Тройка». Оно и понятно: о деятельности «Арбат Престиж» менеджеры «Тройки Диалог» осведомлены как никто другой. Вот только в возможность проведения IPO верится с трудом: вернувший контроль над компанией Владимир Некрасов, кажется, совсем не спешит расставаться с ролью единоличного владельца компании. □

самые виртуальные сделки

09

Хитом 2007 года в Рунете стали соцсети. Инвесторы еще не научились их оценивать, но уверены, что в будущем их стоимость будет только расти.

Социальные миллионы Рунета

ТЕКСТ: МИХАИЛ БЕЛЯНИН



нако эта идея небезупречна с этической точки зрения — именно поэтому Павел Дуров, создатель еще одной популярной российской соцсети Vkontakte.ru, отказался продавать «Яндексу» данные о своих пользователях.

Однако его коллегу Альберта Попкова, основателя сети Odnoklassniki.ru, подобные этические проблемы, по-видимому, волнуют меньше. Его сайт стал в 2007 году настоящим хитом, а сам Попков признался, что ведет переговоры с «Яндексом» о возможной передаче данных об «одно-

\$250 млн —

столько составил суммарный оборот крупнейших сделок, заключенных в Рунете в 2007 году

Год начался с того, что два фонда, российский Digital Sky Technologies (DST) и американский Tiger Global Management, продали 30% принадлежащей им компании Port.ru (контролирует портал Mail.ru) южноафриканскому медиагиганту Naspers Limited за \$165 млн. DST, получивший половину вырученных от сделки средств, аккумулировал их для новых инвестиций в российские интернет-проекты.

Между тем ценность Mail.ru в глазах зарубежных инвесторов продолжала расти — в ноябре Naspers прикупил еще 2,6% портала, заплатив за них \$26 млн.

Средства от первой сделки президент DST Юрий Мильнер пустил в ход еще в феврале. Возглавляемый им фонд купил за \$10 млн пакет (предположительно одну треть) компании HeadHunter, развивающей портал электронного рекрутинга Hh.ru (второй по посещаемости после Superjob.ru). Получается, портал с выручкой в 2006 году \$6 млн был оценен в \$30 млн.

Кстати, до сделки с Мильнером руководители HeadHunter вели переговоры о продаже пакета «Яндексу». Но они ничем не завершились, и вскоре стало ясно, почему: в марте «Яндекс» купил сервис совсем другого типа — «Мой круг», успевший к тому времени «завербовать» более 1 млн пользователей. По разным оцен-

кам, объем сделки составил \$1,2–5 млн. Почему «Мой круг» обошелся компании в несколько раз дешевле, чем фонд DST заплатил за Hh.ru, объяснить непросто. Возможно, потому, что электронный рекрутинг — прибыльная услуга, давно пользующаяся устойчивым спросом, а зарабатывать на соцсетях игроки рынка еще толком не научились.

Впрочем, у «Яндекса» были на этот счет свои соображения: он покупал «Мой круг» с вполне определенной целью — использовать его для повышения эффективности системы контекстной рекламы «Яндекс. Директ» — главного источника своих доходов. Действительно, информация о пользователях, аккумулируемая социальными сетями, позволяет делать интернет-рекламу более адресной. Правда, для этого не обязательно покупать всю сеть, достаточно лишь приобрести данные о пользователях. Од-

нако эта идея небезупречна с этической точки зрения — именно поэтому Павел Дуров, создатель еще одной популярной российской соцсети Vkontakte.ru, отказался продавать «Яндексу» данные о своих пользователях. Однако его коллегу Альберта Попкова, основателя сети Odnoklassniki.ru, подобные этические проблемы, по-видимому, волнуют меньше. Его сайт стал в 2007 году настоящим хитом, а сам Попков признался, что ведет переговоры с «Яндексом» о возможной передаче данных об «одно-

классниках». «Одноклассники» оказались, пожалуй, самой удачливой соцсетью в России: сервис привлек не только 7 млн пользователей, но и инвестора из-за рубежа — латвийскую компанию Forticom, купившую 30% сети, по оценкам, за \$10 млн. Любопытно, что один из главных акционеров Forticom — фонд Юрия Мильнера DST. Эта сделка закрепила за последним имидж одного из самых активных инвесторов в Рунете. Примечательно, что в ноябре DST сам стал объектом покупки — 5% фонда были куплены «Ренессанс групп». А в декабре была заключена самая удивительная сделка года: компания «Суп», владевшая правами на кириллическую часть сервиса LiveJournal.com, выкупила у американской Six Apart 100% «Живого журнала». По данным ИД «Коммерсантъ», сумма сделки составила всего около \$30 млн — смешные деньги для культового сервиса. Это позволило ряду экспертов еще раз заявить, что блоги выходят из моды, уступая место соцсетям. Но в любом случае борьба между интернет-компаниями обещает быть острой: на кону около \$300 млн — столько, как ожидается, составит объем российского рынка интернет-рекламы в 2008 году. □

с21

самая непредсказуемая сделка

10

Продав Morgan Stanley 21% своих акций, акционеры Gallery получили деньги на завоевание мирового рынка наружной рекламы.

Плата за амбиции

ТЕКСТ: екатерина трофимова



рекламоносителей на МКАД из-за несоответствия ГОСТу. Неудовольствие градоначальникам панель-кронштейны формата 1,2 x 1,8 м, которые крепятся к опорам фонарей на разделительной полосе МКАД, являлись основным активом входящей в группу Gallery компании «Вестдиа медиа» и приносили около \$5 млн в год, что составляет примерно 3% выручки оператора. Никаких компенсационных мест взамен снесенных конструкций предложено не было. Тем не менее компания предпочла не спорить с властями и начала демонтаж указанных рекламоносителей.

\$75 млн —

такую сумму Morgan Stanley пустил на поддержание экстенсивного роста Gallery

Morgan Stanley Principal Investments (MSPI) стал третьим инвестором, привлеченным амбициозностью Gallery: среди акционеров компании уже значатся Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР) и Baring Vostok Capital Partners (BVCP).

Большая задолженность компании не испугала Morgan Stanley, выложившего за акции Gallery \$75 млн. По оценкам аналитика банка ING Юлии Гордеевой, это чуть выше рыночной цены акций публичных компаний того же сектора, но премия была оправдана ожиданиями дальнейшего роста компании и выхода на IPO, запланированного на сентябрь 2008 года. Более того, Morgan Stanley совместно с Citigroup помогла Gallery получить у частных инвесторов кредит еще на \$100 млн, доведя таким образом общий долг оператора наружной рекламы до \$275 млн. Большую часть этих средств планируется потратить на дальнейшие приобретения.

За прошедшие полгода Gallery уже успела докупить 49% акций ижевской компании «Ремас-сити», в которой ранее владела контрольным пакетом, приобрести 100% акций в компаниях «Век рекламы» (Уфа), «А-2 групп» (Екатеринбург), «Стимул групп» (Сочи), «Город медиа», «Сити-проект» (Москва) и 70% акций IMTV — крупно-

го столичного оператора в сегменте digital signage (indoor-реклама на цифровых носителях). В конце ноября Gallery наконец-то начала давно анонсированную международную экспансию (в будущем Gallery всерьез планирует попасть в десятку мировых лидеров рекламного рынка), выйдя на рынок Украины. Она потратила на покупку местных компаний «Октагон», ВВВ и «Строительные технологии» более \$26 млн и заняла, по собственным оценкам, второе место на украинском рынке с долей 5%. «Эти приобретения, конечно, укрепляют финансовые позиции Gallery, но в целом ее темпы роста остались прежними, и к радикальному изменению положения компании на рынке сделка с Morgan Stanley не привела», — считает гендиректор агентства «Эспар-аналитик» Андрей Березкин.

Зато к Новому году Gallery получила неожиданный «подарок» от московских властей: в середине декабря они потребовали демонтировать принадлежащие ей 2550

По мнению аналитиков, инцидент негативно отразится на предстоящем IPO. Демонтаж конструкций без какой-либо компенсации может отпугнуть потенциальных инвесторов. Кроме того, оценка компании в ходе первичного размещения ее акций напрямую зависит от выручки и EBITDA, и снижение данных показателей приведет, соответственно, к уменьшению суммы привлеченных средств.

«Это негативный фактор как для самой Gallery, которая наверняка рассчитывает выручить от размещения акций определенную сумму, так и для Morgan Stanley, заплатившей за свой пакет 21% цену с небольшой премией к рынку в расчете на рост капитализации компании», — отмечает Юлия Гордеева. Morgan Stanley известен как портфельный инвестор, предпочитающий вкладывать деньги на короткий период в быстро развивающиеся компании, чтобы потом выгодно продать свою долю. Вполне вероятно, он рассчитывал стать одним из продавцов на IPO. И если Gallery не удастся полностью оправиться от этого удара до размещения акций, прибыль Morgan Stanley в результате может оказаться ниже ожидаемой. □

на будущее

Растущее число мини-поглощений — один из основных трендов рынка M&A 2007 года. «Секрет фирмы» отобрал из этих сделок наиболее интересные.



ГРИГОРИЙ СОБЕНКО

100 магазинов

Земля вместо мяса

В апреле этого года ГК «Самохвал» неожиданно для всего рынка приобрела Таганский мясоперерабатывающий завод (ТАМП). До этого «Самохвал» на протяжении двух лет искал деньги на развитие основного бизнеса — ритейла. Компания с 2005 года грозитя довести количество своих магазинов до 100, но пока смогла открыть лишь 50. По оценкам самого «Самохвала», ему не хватает \$200 млн. Однако \$100 млн на выкуп 71,96% акций ТАМПа у банка «Северный морской путь» компания таки нашла. Странное приобретение объясняется просто: 5,5 га территории ТАМПа представляют собой большую ценность, чем само предприятие. Аналитики подсчитали, что если на этой территории построить торговый центр и начать сдавать там площади, то рентабельность проекта составит 15%. Свое девелоперское подразделение у «Самохвала» есть, и руководство компании уже заявило, что не исключает вывод предприятия в Московскую область. □

\$250 млн

Интеллектуальная распродажа

Алкогольная отрасль в 2007 году удивила сразу двумя событиями суммарным «весом» \$250 млн. Во-первых, произошла ликвидация одного из самых заметных игроков — «Русской вино-водочной компании» (РВВК). Как следствие, впервые в отрасли были зафиксированы заметные сделки с нематериальными активами. Два основных брэнда РВВК — водка «Флагман» и коньяк «Бастион» — отошли ТД «Московский винодельческий завод». Сумма сделок не раскрывается; по некоторым оценкам, брэнды обошлись московским виноделам в \$28–30 млн каждый. Во-вторых, на IPO решилась первая алкогольная компания — «Синергия», выручившая за 19% уставного капитала \$190,4 млн. □

€125 млн

Таблетка от неизвестности

«Макиз-фарма» — это не только производитель, но и машина по формированию и быстрому обновлению портфеля препаратов», — радовался гендиректор «Нижфарма», вице-президент Stada по России, странам СНГ и Балтии **Дмитрий Ефимов** после того как немецкий фармацевтический гигант приобрел в августе 2007-го 100% компании «Макиз-фарма» за 125 млн евро. Самому «Нижфарму» за два с половиной года существования в структуре Stada так и не удалось существенно увеличить емкость портфеля. □

25%

Плата за лидерство

Сеть магазинов аксессуаров и бижутерии Pur Pur появилась в конце 2006 года, а уже в августе 2007-го заявила об амбициозных планах: через два года контролировать 25% рынка в городах-миллионниках. Достичь этого призваны инвестиции от «Кит финанс»: за пакет больше блокирующего, но меньше контрольного (точный размер не разглашается) инвесторы заплатили около \$10 млн. Сейчас Pur Pur состоит из 67 магазинов (четыре из них по франчайзингу) и контролирует, по оценкам компании, 15–20% рынка городов-миллионников. □

\$40 млн

Прощание Кахи

Бывший российский олигарх **Каха Бендукидзе** (на фото) в феврале 2007 года продал «Столичной страховой группе» свой последний актив — компанию «Москва Ре». Сумма сделки составила около \$40 млн — вдвое больше, чем заплатил Бендукидзе за компанию в середине 2004 года. Распродавать активы он начал после назначения на пост госминистра Грузии в том же 2004-м. Осенью 2005 года Бендукидзе распродался с основным активом — ОМЗ. Своевременные продажи, если учесть охлаждение отношений между Россией и Грузией. **сф**



СЕРГЕЙ МИХЕЕВ

На фоне общего роста удивлять успехами сложно. Тем не менее для ряда компаний 2007 год ознаменовался не просто удачами, а серьезными качественными переменами в бизнесе.

Из ряда выдающиеся

01



В ноябре 2007 года сеть электроники «М.Видео» и алкогольный холдинг «Синергия» первыми в своих отраслях провели IPO — и получили премию за смелость.

За сливками

ТЕКСТ: ПАВЕЛ КУЛИКОВ

«М.Видео» и «Синергия» не являются лидерами в своих отраслях и по многим показателям далеко не идеальны. Когда незадолго до размещения акций «М.Видео» раскрыла инвесторам финансовую отчетность, выяснилось, что среди лидеров розничного рынка бытовой техники и электроники эта компания не самая рентабельная. Ее маржа по EBITDA составляет 3,6%, в то время как у одного из ее конкурентов — сети электроники «Мир» — этот показатель составляет 6,1%. У холдинга «Синергия» другая проблема: по мнению аналитиков, у него по сравнению с крупнейшими конкурентами — «Ведой» и «Русским алкоголем» — не развита дистрибуция в HoReCa и недостаточно раскручены брэнды. Однако размещение акций у обеих компаний прошло как нельзя лучше.

IPO «Синергии» прошло по верхней границе ценового диапазона: он был установлен в пределах \$61–72 за бумагу, и компании удалось разместить акции на РТС и ММВБ по цене \$70, выручив \$190,4 млн за 23,4-процентный пакет. «М.Видео» сумела продать свои акции на РТС, ММВБ и лондонской LSE по \$6,95 при ценовом коридоре \$6,75–7,25 за акцию. Компания выручила \$202,6 млн за пакет акций 29,2%.

«Синергия» и «М.Видео» играют на рынках, к которым инвесторы относятся с настороженностью. Из-за потенциальной возможности введения госмонополии на водку алкогольный сектор в последнее время стал зоной риска, а на рынке электроники и бытовой техники лишь недавно отгремела серия скандалов, связанных с таможенными нарушениями. Вряд ли компании могли рассчитывать на успех, если бы не разместились первыми, предоставив инвесторам возможность рискнуть. □

02



За год торговая сеть «Дикси» прошла путь от игрока второго эшелона до фаворита, действующего в составе многоотраслевого холдинга с годовым оборотом \$8 млрд.

Добиться миллиарда

ТЕКСТ: даниил желобанов

Основателю торговой компании «Юниленд» **Олегу Леонову** давно не везло: «Юниленд» не пережил последствий кризиса 1998 года. Вынесенная Леоновым из-под обломков «Юниленда» розничная сеть «Дикси» развивалась медленнее лидеров, достигнув оборота \$1 млрд лишь по итогам 2006 года. Рост давался тяжело: к этому моменту долговая нагрузка компании достигла \$264 млн — 5,9 EBITDA, а отношение EBITDA к выручке было одним из самых низких в отрасли — около 4,5%.

Изначально IPO «Дикси» планировалось на 2006 год, но было отложено. В 2006-м сеть открыла 115 новых магазинов, хотя в целом ее показатели оставались довольно слабыми. Однако откладывать размещение дальше было уже нельзя: для погашения долгов нужно было изыскивать средства. В середине мая 2007 года акции «Дикси» были оценены инвесторами в \$14,4 за каждую (начальный коридор составлял \$16,5–22). Тем не менее за 41,67% акций сеть смогла привлечь \$360 млн.

После этого «Дикси» начало везти по-настоящему. Уже в июле она договорилась о совместном развитии сети формата «магазин у дома» с игорным холдингом Ritzio Entertainment, внесшим со своей стороны освобождающиеся помещения игорных клубов.

Наконец, 5 декабря было объявлено о покупке группой «Меркурий» компании DIXY Retail Limited, контролирующей 50,96% акций ОАО «Дикси групп». Как полагают аналитики, премия к рынку должна была составить 25–30%, то есть за пакет удалось выручить \$500–600 млн. В целом за год продажа акций «Дикси», управляющей сейчас 372 магазинами, принесла почти \$1 млрд. □

03



Туристический проект девелопера Mirax Group считали довольно рискованным начинанием. Но он набирает обороты, распространяясь по всему миру.

Кругосветка Mirax

ТЕКСТ: даниил желобанов

В этом году крупнейший российский девелопер Mirax Group подтвердил свою способность осваивать новые горизонты. Основанная в 1994 году **Сергеем Полонским** и **Артуром Кириленко** как «Строймонтаж», компания со временем стала крупнейшим игроком петербургского строительного рынка. Последовавший в начале нового века выход на московский рынок также увенчался успехом, в результате которого корпорация и на нем вошла в пятерку лидеров.

Теперь настала очередь зарубежных инвестиций, а заодно и освоения нового для Mirax туристического рынка. Весной 2007 года она попыталась купить сербского туроператора «Путник», владеющего десятком отелей, но проиграла аукцион, уступив ИФК «Капитал». Однако неудача Mirax Group не остановила: в августе стало известно о ее покупке отеля Sungate Port Royal категории «семь звезд» в турецком Кемере — сделка оценивалась в \$340 млн. Также Mirax построила бутик-отель на 12 номеров на острове Ко-Дек-Куль в Камбодже, оценивающийся в \$15 млн. В декабре компания начала строительство 13 таунхаусов на участке площадью 3,4 га на острове Аллисон в Майами. И намерена вложить около \$600 млн в строительство двух отелей на Средиземноморье. В ближайшее время девелопер планирует приступить к строительству гостинично-жилого комплекса Astra Montenegro на участке 9 га в Черногории.

Впрочем, Mirax и в России не сбавляет темпов: достаточно сказать, что в этом году компания получила крупнейший свой проект. По договоренности с РЖД с 2008 по 2014 годы Mirax будет заниматься реорганизацией земель у Киевского вокзала в столице. Общая площадь проекта — 1,5 млн кв. м. □

с25

04



За год «Сумма телеком» и «Скай Линк» сумели резко расширить географию своих лицензий GSM и теперь бьются за статус национального оператора.

Сумма малоизвестных

ТЕКСТ: даниил желобанов

«Сумма телеком» появилась на российском телекоммуникационном горизонте неожиданно: в ноябре 2006 года компания вдруг получила лицензии на развитие широкополосного радиодоступа, телефонии и телевидения на всей территории России. Правда, лицензии были выданы на частоты малораспространенного в России стандарта WiMax, и больших перемен на рынке это пока не принесло.

Зато наличие этих лицензий помогло «Сумме телеком» летом 2007 года получить лицензии на работу в 11 регионах в стандарте GSM: по новым правилам конкурса больше всего очков получали компании, владеющие в регионе лицензиями во всех стандартах, кроме GSM. В «Сумме телеком» сразу заговорили о планах создания четвертого национального оператора. Однако такой результат, по-видимому, оказался не столько неожиданным и для самого организатора конкурсов, Россвязьохранкультуры.

Правила снова подкорректировали: в последующих конкурсах «Сумме телеком» не досталось ни одного лота, подавляющее большинство из разыгрывавшихся лицензий на вещание в 51 регионе выиграли операторы второго эшелона: «Скай Линк» и Tele 2. И уже «Скай Линк», получивший сразу 49 лотов, заговорил о намерении составить конкуренцию «большой тройке».

Правда, на этом история не окончилась, и наслаждаться прорывом пока никому не удалось: компании оказались погружены в череду судебных разбирательств. «Сумма телеком» добилась в суде запрета на выдачу лицензий, выигранных по «подкорректированным» правилам. Но «Скай Линк» успел получить свои лицензии до завершения суда. Поэтому пока не ясно, кому же достанется место в «четверке». □

05



Компания «Омсквинпром» сумела опередить бывалых лидеров алкогольного рынка. Изобретать велосипед не пришлось — сработали старые проверенные методы.

На гребне водки

ТЕКСТ: николай гришин

Из-за проблем с внедрением ЕГАИС в 2006 году ликероводочные заводы встали, и быстро вернуться на полки затем удалось далеко не всем раскрученным брендам. Этим воспользовались шустрые регионалы и сразу после кризиса нарастили продажи.

Ситуацией воспользовался и «Омсквинпром», сумевший удвоить продажи как в 2006, так и в 2007 году. В итоге, по данным Росстата, за 11 месяцев 2007 года компания разлила 4,6 млн дал водки и стала третьей по объему выпуска, пропустив вперед только «Кристалл» и «Топаз».

Такого взлета регионального производителя на российском алкогольном рынке никогда не было. «Сработала проверенная схема: неплохой бренд плюс массивные вложения в дистрибуцию», — описывает секрет успеха «Омсквинпрома» директор центра исследований федерального и региональных рынков алкоголя «Цифра» **Вадим Дробиз**. По его оценкам, в продвижение марки «Пять озер» за три года было вложено более \$20 млн. «Главное — суметь закрепиться в рознице», — заявил в одном из интервью владелец «Омсквинпрома» **Андрей Стрелец**. — Мы рассуждаем категориями не „дорого — недорого“, а „выгодно — невыгодно“. Если выгодно — мы готовы платить любые деньги».

Впрочем, продолжить триумфальное завоевание рынка «Омсквинпрому» в 2008-м вряд ли удастся: продавать больше 4–5 млн дал водки под одной маркой дольше двух-трех лет крайне сложно, сказывается так называемая усталость потребителей. А продажи нового бренда компании — «Национальная валюта» — пока оставляют желать лучшего. □

Opel Astra

Дай волю воображению



Сделайте свой мир ярче, добавьте сильные эмоции и впечатления. Выберите новый Opel Astra. Оцените его эффектную внешность. Почувствуйте скрытую в нем мощь, включив спортивный режим нажатием одной кнопки. Новые двигатели мощностью от 90 до 240 л. с. превращают вождение в захватывающее дух удовольствие.

Приобретите новый Opel Astra в кредит. Узнайте о программе GM Finance в салонах официальных дилеров Opel, на сайтах alfabank.ru, opel.ru, на горячей линии Opel 8 800 200 0046 и в справочно-информационном центре Альфа-Банка: + 7 495 788 88 78 (для Москвы), 8 800 200 00 00 (для остальных регионов).



Программа автокредитования GM Finance.

Подробности – на горячей линии Opel.

ОАО «Альфа-Банк». Генеральная лицензия Банка России № 1326 от 29.01.1998.

Горячая линия Opel 8 800 200 0046. Звонок по России бесплатный.

www.opel.ru

ОАО «Альфа-Банк» самостоятельно принимает решение о предоставлении либо отказе в предоставлении кредита.

Ранее неизвестная бизнес-технология — для новичков или отстающих единственный способ догнать грандов рынка, а для грандов — выжать максимум из своих активов. «Секрет фирмы» представляет наиболее интересные начинания года.

Опытный образец



01

Крымская вольница
РОССИЙСКИЙ оператор **Arthurs Hotel Management** решил привлечь деньги частных инвесторов, используя в гостиничном секторе идею кондоминиумов. Суть ее в том, что часть номеров продается отдельным собственникам как квартиры в жилых домах.

Владельцы могут проживать в своих номерах сами или сдавать их в аренду управляющей компании. Это позволяет не только существенно сэкономить на отдыхе, но и вернуть вложенные средства, поскольку

в отсутствие хозяина его номер сдается другим постояльцам. Для основного инвестора такая схема интересна, когда больше 50% средств, используемых при строительстве объекта, — деньги частных, ведь банковские проценты серьезно увеличивают срок возврата вложенных средств.

Сейчас Arthurs Hotel Management ведет переговоры с инвесторами относительно строительства пяти гостиниц-кондоминиумов: две из них расположены в Московской области, по одной — в Сочи и Киеве. А в ялтинском отеле Garden Palace уже начались продажи. Правда, если прибыль частного инвестора, по расчетам гостиничного оператора, должна быть на уровне 10% годовых, то основной инвестор отеля

все переиначил. Он увеличил площадь номеров, подняв при этом цену за 1 кв. м почти до \$5 тыс. Для сравнения: цена 1 кв. м кондоотелей Hilton в Майами или Downtown Plaza в Торонто составляет \$2–3 тыс. В результате доходность потенциальных покупателей Garden Palace сократилась до 4% годовых. Тем не менее новый продукт, по словам генерального директора Arthurs Hotel Management **Сергея Колесникова**, привлекает покупателей. К настоящему времени продано около 60% номеров.

Теперь Колесников ждет следующего года, чтобы начать реализацию гостиничных проектов кондоминиумов в Подмосковье. Здесь, полагает он, контролировать ситуацию будет гораздо проще.

02

Таблетка от неизвестности

МОСКОВСКАЯ аптечная сеть «Итек» предложила новый способ дистанционной торговли лекарствами: их можно заказать через электронные терминалы, расположенные в киосках компании на станциях столичного метро.

Препараты будут доставлены по указанному адресу, как правило, в течение дня. При этом клиент получает консультацию провизора, чего не предлагает интернет-сайт.

Тем не менее внедрение новой технологии продвигается со скрипом. Обеспечить терминалами все 30 подземных киосков предполагалось еще в феврале 2007 года, но первый появился только к лету. На сегодняшний день терминалами оснащены лишь пять станций: «Охотный ряд», «Октябрьская», «Спортивная», «Киевская» и «Пражская». «Мы опаздываем из-за ряда организационных и финансовых причин», — объясняет задержки заместитель гендиректора «Итека» Яков Рыжкин, добавляя, что в 2008 году компания намерена разместить терминалы во всех своих подземных киосках.

Установка каждого терминала стоит \$2 тыс. При этом «Итек» не рассчитывает на коммерческую отдачу в ближайшее время, это произойдет в лучшем случае года через два. Пока основная задача проекта — привлечь внимание к сети. И, как уверяет Яков Рыжкин, она успешно выполняется: «Люди сегодня уже свидания назначают у того киоска, где стоит терминал».

Но приучить потребителей не только встречаться у терминала, но и пользоваться

Приучить потребителей не только встречаться у терминала, но и пользоваться им будет непросто: техническая грамотность основной массы посетителей столичной подземки невысока

ся им, по мнению экспертов, будет не так просто: техническая грамотность основной массы посетителей столичной подземки недостаточно высока, и они предпочитают традиционные методы продаж. Однако в перспективе проект может оказаться прибыльным. «Теоретически такие терминалы могут в будущем составить конкуренцию аптечным сетям, которые делают ставку на продажу безрецептурных препаратов для лечения заболеваний, связанных с простудой, головной болью и т. д. А это достаточно широкий спектр рынка», — прогнозирует гендиректор агентства «Фармэксперт» Николай Демидов.

03

Немобильные эксперименты

«ЕВРОСЕТЬ» не первый год пытается выжать дополнительный доход из своих колоссальных розничных мощностей — более 5 тыс. салонов связи. Так, в 2006 году компания запустила совместный с OneGlobe проект по продаже авиабилетов. Идея получила новое развитие в 2007-м, когда салоны «Евросети» начали прием платежей за авиабилеты «Скай экспресса». И если о проекте с OneGlobe в компании вспоминают с трудом, то на дальнейшее сотрудничество с авиаперевозчиком смотрят с оптимизмом.

В апреле 2007 года уральские салоны «Евросети» стали торговать страховыми полисами ОСАГО и каско, а посетители питерских салонов смогли заполнить анкету на получение кредитных карт Банка Москвы. Некоторые салоны включили в свой ассортимент сувениры. В это же время компания в тестовом режиме запустила на территории Поволжья виртуального сотового оператора под собственным брэндом.

Летом 2007-го «Евросеть» решила попытаться счастья в роли продавца туристических путевок. В эксперименте приняли участие четыре туроператора — «Тез тур», «Капитал тур», Mostravel и «Дельфин».

Правда, тестовые продажи путевок начались лишь в 56 салонах восьми крупнейших городов России, что несколько разочаровало туроператоров, мечтавших продавать свои услуги через далекие региональные точки «Евросети». Кроме того, партнеры договорились реализовывать лишь ограниченный набор готовых туров в страны, не требующие оформления визы (в ином случае визовые хлопоты легли бы на плечи «Евросети»). Проект был приостановлен в конце августа, однако следующим летом планируется перезапустить его с расширенным составом турагентств. В это время в недрах «Евросети» зрела еще одна идея, воплощенная под конец года, когда компания вышла на логистическое поприще, выделив в отдельный бизнес подразделение «Евросеть-логистик».

Продукты АBBYY — о них мечтает даже Дед Мороз!

С НОВЫМ ГОДОМ, ДРУЗЬЯ!

Wish List Деда Мороза

1. ABBYY FineReader - чтобы письма девочек и мальчиков в электронный вид переводить.
2. ABBYY Lingvo - чтобы пожелания со всего мира понимать
3. ABBYY FormReader - чтобы заявочки все по нужным папочкам хранились



Россия, 129301, Москва, а/я 49, ООО «Аби»
Тел.: +7 495 783 3700. Факс: +7 495 783 2663
www.ABBYY.ru

В недрах «Евросети» зрела еще одна идея, воплощенная под конец года, когда компания вышла на логистическое поприще, выделив в отдельный бизнес подразделение «Евросеть-логистик»

«Почти все непрофильные эксперименты мы планируем расширить в 2008 году», — говорит представитель «Евросети» **Очир Манджигов**. Кроме того, сообщил он, сейчас готовится новый проект «Евросети» в сфере финансового ритейла.

04

Бескомиссионный доход

КРЕДИТНЫЙ супермаркет «Кредитмарт» — новое детище бывшего главы Дельтабанка и ипотечного банка «Дельтакредит» Джеймса Кука.

Казалось бы, бизнес-концепция для рынка не нова: несмотря на позиционирование в качестве финансового супермаркета, на момент запуска «Кредитмарт» представлял собой обычного кредитного брокера, причем главным образом ипотечного. На рынке уже существовали похожие компании — «Фосборн хоум», «Миэль-брокеридж» и другие. Однако Джеймс Кук, отец-основатель российского рынка ипотеки, не мог запустить «просто еще один проект». Он и тут предложил принципиально новую для российского рынка идею — удерживать с клиента лишь символическую единовременную плату 2 тыс. руб. за оформление документов, отказавшись от процентных клиентских комиссий. Кроме того, впоследствии «Кредитмарт» стал предлагать посредничество в инвестиционных и страховых услугах: соединение таких предложений в одном месте также новаторская идея для рынка. При этом контракт на обслуживание в «Кредитмарте» действует в течение пяти лет, так что последующие обращения, например при желании рефинансировать кредит, для клиента бесплатны.

До сих пор кредитные брокеры вели двойную игру, зарабатывая одновременно на процентах и с клиентов, и с банков. «Большинство брокеров взимают с клиентов высокие комиссии даже за рассмотрение заявления — иногда они достигают 3% суммы кредита», — заявил **СФ** Джеймс Кук вскоре после запуска проекта. Вышедший на рынок позже других игроков, «Кредитмарт» нуждался в явном маркетинговом

преимущество, которое позволило бы ему сразу обратить на себя внимание. В отличие от других брокеров, «Кредитмарт» взимает процент за сделку только с банков.

Привлекательную для клиентов идею частично уже подхватил конкурент «Кредитмарта» — кредитный брокер «Фосборн хоум», который вскоре после открытия первого офиса «Кредитмарта» также отменил клиентские комиссии, правда, при оформлении кредита только в трех банках. Похоже, что нововведение Джеймса Кука создало на рынке новый тренд — снижение стоимости услуг ипотечных брокеров. Это хоть какая-то отрада для заемщиков, которым в условиях глобального кризиса ликвидности банки один за другим повышают проценты по ипотечным кредитам.

05

Сервис без обид

В СЕНТЯБРЕ 2007-го компания «Мобилнет» запустила в Москве и Московской области «мобильную жалобную книгу».

Суть нового сервиса состояла в следующем. Клиенты, недовольные работой чиновников, продавцов, туроператоров или коммунальных служб, звонят с мобильного телефона по номеру 09409, а операторы call-центра переводят их на телефоны «горячих линий» компаний-обидчиков или контрольных органов. Если таких телефонов нет, они просто предлагают обиженным клиентам алгоритм действий. Возможно, это первый подобный коммерческий проект в мире: за рубежом жалобы потребителей выслушивают или непосредственно госслужбы, или подразделения корпораций-гигантов.

Для старта понадобилось немного — call-центр и рекламные вложения, составившие за первые два месяца \$400 тыс. Но очень скоро учредителям стало понятно, что проект будет сложно окупить даже при столь скромных инвестициях: сейчас в службу поступает около 500 звонков в течение дня. Разговор в среднем длится две минуты, стоимость минуты — 25 руб. При таких параметрах годовая выручка компании составит \$365 тыс. По словам директо-

ра по развитию «Мобилнета» **Максима Мерцалова**, эксперимент можно будет назвать успешным, когда обиженных клиентов станет в десять раз больше. Неудивительно, что в проект пришлось вносить коррективы уже в декабре: было решено расширить аудиторию проекта и переименовать его в Единую службу помощи.

В декабре Мерцалов заключил договоры с более чем 100 компаниями: юридическими службами, кадровыми агентствами, таксопарками и службами заказа пиццы. Алгоритм работы остался прежним, но теперь из жалобной книги сервис превратился в службу помощи в любых жизненных ситуациях. В течение полугода компания будет тратить на рекламу \$250–300 тыс. в месяц. Прогнозов насчет сроков достижения желанных 5 тыс. звонков в день Максим Мерцалов не строит: «Надеюсь, что мы начнем окупаться через год, но это довольно рискованная история».

06

Все ближе к народу

ИДЕЯ «народности» будоражит инвесткомпанию «Финам» уже не первый месяц.

В январе 2007 года ею был создан ПИФ «Народный», где за управление отвечают сами пайщики. Теперь инвесткомпания подошла к «народной» теме со стороны IPO. Больших «народных» IPO в истории российского фондового рынка пока было всего три: «Роснефть» летом 2006 года, ВТБ и Сбербанк весной 2007-го. Участие в них приняло свыше 275 тыс. частных инвесторов.

ИК «Финам» сделала себе имя на рынке брокерского обслуживания и интернет-трейдинга, на поприще же инвестбанкинга она пока чувствует себя менее уверенно. Понимая, что спорить с глобальными инвестбанками в ближайшее время вряд ли будет под силу, «Финам» стремится отыскать незанятые ниши. «Мы видим рост денежной массы и инвестиционной активности населения», — объясняет руководитель направления проектов IPO «Финама» Алексей Куратов. — Игнорирование этих инвесторов крупными банками дает возможность предложить подобный сервис».

Собирающимся на IPO эмитентам компания предлагает услуги консультанта и букраннера, планируя продвигать подписку на акции при первичном размещении по своей клиентской базе. «Финам» имеет филиальную сеть в 90 российских

Отец-основатель российского рынка ипотеки Джеймс Кук не мог запустить «просто еще один проект». Он предложил принципиально новую для российского рынка идею

городах, а число ее клиентов-физлиц по итогам первого полугодия 2007 года составило около 27 тыс. человек.

Предлагать свои услуги эмитентам «Финам» начал с сентября 2007-го. Пока, впрочем, ни одного собственного «народного» IPO «Финам» не провел, хотя и подписывал своих клиентов на акции «Роснефти», Сбербанка и ВТБ. Сейчас, утверждает Куратов, «Финам» ведет переговоры с 37 компаниями-эмитентами, а восемь из них уже согласились в той или иной степени воспользоваться услугами «Финама» по IPO. Назвать сроки первой подписки в «Финаме» затруднились, сославшись на сложную ситуацию с рыночной конъюнктурой. Возможно, первое «народное» IPO «Финама» пройдет уже в марте-апреле 2008 года, однако, оно может быть отложено на вторую половину следующего года.

07

Свежее решение

ЗАО «ПрайсвоटरхаусКуперс аудит» — «дочка» крупнейшего в мире международного аудитора PricewaterhouseCoopers (PwC) —

применила новую судебную практику. Впервые в России компания отказалась предоставить документы в суд, мотивируя это статьей 51 Конституции РФ, которая позволяет гражданам не свидетельствовать против себя и близких родственников.

Налоговая инспекция РФ обвинила «ПрайсвотерхаусКуперс аудит» в содействии уклонению компании ЮКОС от уплаты налогов. В ходе разбирательства рассматривающий это дело Девятый арбитражный

апелляционный суд Москвы обязал аудитора представить перечень структур холдинга PwC, списки сотрудников и договоры между иностранными структурами холдинга и всеми компаниями ЮКОСа. Однако 26 октября 2007 года на судебном заседании адвокаты аудитора объявили, что компания отказывается предоставлять подобные документы. «ЗАО „ПрайсвотерхаусКуперс аудит“ вынуждено в сложившихся обстоятельствах воспользоваться статьей 51 Конституции РФ и отказаться в любом случае представлять документы и доказательства, истребованные определением арбитражного суда от 12 октября 2007 года», — говорится в извещении о невозможности представления доказательств от PwC.

До сих пор ссылаясь на статью 51 Конституции в российской практике не использовалась. Более того, юристы считают, что статья может применяться только в отношении физлиц. Эффективность предпринятого аудитором хода пока не ясна: суд на смелый эксперимент еще не отреагировал. Заседание было перенесено сначала на 28 ноября, а потом на 25 декабря. **сф**

КАМАЗ  **ЛИЗИНГ**
МАШИНА ВАШЕГО БИЗНЕСА



ОАО «Лизинговая компания «КАМАЗ»;
423830, Республика Татарстан,
г. Набережные Челны, ул. Рубаненко, 4
Тел.: (8552) 37-10-40,
факс: (8552) 37-17-14;
e-mail: leasing@kamaz.org

5 лет на 5+

www.kamazleasing.ru

Москва (495) 911-03-75, 911-21-55;
Санкт-Петербург (812) 449-05-95;
Казань (843) 236-32-89, 264-27-32;
Краснодар (86162) 6-64-44, 5-17-89;
Кемерово (3842) 62-33-92;
Екатеринбург (343) 379-32-92;
Нижний Новгород (831) 462-94-08

Даже наиболее заметные и памятные неудачи этого года ни для кого не стали фатальными. Что, впрочем, не делает «разбор полетов» менее полезным.

Пока все живы

01



ВАЛЕРИЙ ЛЕВИТИН

Амбициозный банковский проект Олега Тинькова (на фото) пока буксует: репутации ресторатора и экс-пивовара не хватило для того, чтобы привлечь необходимые средства.

Банк требует долива

ТЕКСТ: ДАНИИЛ ЖЕЛОБАНОВ

Олег Тиньков, несколько лет не баловавший публику бизнес-новостями, в 2007 году неожиданно предстал перед ней в виде банкира. Чуть больше года назад он купил по сходной цене (если верить неофициальной информации, за \$4–6 млн) Химмашбанк и переименовал его в «Тинькофф. Кредитные системы» (ТКС Банк). Начав в мае продвигать кредитные карты с помощью почтовой рассылки, ТКС Банк объявил о том, что к середине 2010 года намерен стать одним из лидеров российского рынка по объему кредитования и числу выпущенных карт. Для достижения этих целей Тинькову удалось привлечь сильную команду менеджеров, более того — в число миноритарных акционеров финансовой организации вошел один из крупнейших мировых инвестбанков Goldman Sachs.

Однако события развивались по иному сценарию. Сотрудничество с Goldman Sachs оказалось скорее формальным, и существенного увеличения капитала ТКС Банка не произошло. Согласно бизнес-плану, к концу 2007 года размер кредитного портфеля банка должен достичь 2,6 млрд руб. Но для того чтобы раздать кредиты, деньги нужно сначала откуда-то взять.

С этой целью ТКС Банк осенью 2007 года решил разместить облигации на сумму 1,5 млрд руб. Поскольку, по сути, инвесторам предлагалось вложиться лишь в имя Тинькова и бизнес-план, была установлена рекордная за последние пять лет для России ставка — 18% годовых. Однако даже она оказалась недостаточной: удалось разместить облигации лишь на 1,005 млрд руб. Причем, по слухам, почти три четверти этой суммы пришлось внести самому эмитенту, чтобы хоть как-то спасти свою репутацию. □

02



О том, что размещение не удалось, инвесторы обычно узнают в ходе его проведения. IPO холдинга «Евросервис», лидера аграрного рынка, провалилось еще на этапе формирования команды.

Досрочное неразмещение

ТЕКСТ: дмитрий лисицин

В конце 2006 года председатель правления «Мясной корпорации „Евросервис“» **Игорь Кофман** заявил, что «Евросервис» собирается провести IPO в первой половине 2007 года. Для достижения амбициозной цели была сформирована новая команда руководителей: должность генерального директора «Евросервиса» заняла бывший генеральный директор «Русагро» **Марина Голованова**, а сахарную компанию, входящую в холдинг, возглавил бывший финансовый директор «Сахарной компании „Разгуляй“» **Андрей Корнюшенко**.

Однако уже после новогодних праздников стало понятно, что IPO «Евросервиса», скорее всего, не состоится. В конце января Голованова, Корнюшенко и еще несколько менеджеров финансового и юридического блоков разом ушли в отставку. Согласно официальной информации, Корнюшенко уволился по собственному желанию, а Голованова — по семейным обстоятельствам. Однако по данным источника **СФ**, Голованова и Корнюшенко не смогли найти общий язык с **Константином Мирилашвили** (на фото), контролирующим холдинг.

По словам того же источника, условием IPO было повысить прозрачность бизнеса, а к этому Мирилашвили был не готов. «Согласившись возглавить компанию, я недостаточно хорошо разобралась в планах собственника», — заявила **СФ** Марина Голованова.

Какое-то время компания продолжала двигаться в сторону IPO по инерции. Так, из совета директоров был выведен Константин Мирилашвили. И уже в марте новый генеральный директор «Евросервиса» **Дмитрий Астахов** заявил, что жизнеспасительной потребности в IPO у компании нет. □

03



Сеть «Эльдорадо» сначала потеряла партнера, который должен был помочь ей с выходом на европейский рынок, а затем и сильного генерального директора.

Без синицы в кулаке

ТЕКСТ: павел куликов

В компании «Эльдорадо» более двух лет надеялись, что британская сеть DSG International воспользуется своим опционом на покупку 10% ее бизнеса. Сделка на сумму \$1,9 млрд, о которой партнеры договорились еще в 2005 году, могла стать крупнейшей в российском ритейле. Стратегический партнер должен был помочь «Эльдорадо» подготовиться к экспансии иностранных сетей в Россию и выйти на европейский рынок. Также DSG International не исключала возможности приобретения контрольного пакета «Эльдорадо».

Однако в июне 2007 года английский ритейлер разорвал соглашение. Предположительно из-за непрозрачности бизнеса «Эльдорадо»: эта сеть состоит из множества юридических лиц, а ее структура управления размыта. Как заявил владелец «Эльдорадо» **Игорь Яковлев**, выход компании на европейские рынки все-таки произойдет в ближайшие два года, но готовиться к этому она будет самостоятельно.

Для начала официальным главой компании стал сам Яковлев. До того кресло генерального директора крупнейшей в СНГ и Восточной Европе сети занимал **Александр Шифрин**. Понижению он предпочел уход. Часть обязанностей Шифрина взял на себя **Берт ван дер Вельде** из Metro Cash & Carry. «Это новый этап развития, — считает Шифрин. — Менеджеры из западных компаний должны решить задачи по более глубокой экспансии в разные регионы, в том числе в Европу». Александр Шифрин заявил, что займется собственным финансовым бизнесом, о чем давно задумывался. В «Эльдорадо», возможно, тоже кое о чем задумались: экспансия в Европу начнется не скоро, а топ-менеджера, проработавшего в компании 11 лет, потеряли уже сейчас. □

с33

04



Компания «Ультра электроникс» не желает каяться и обещать, что больше никогда не станет торговать конфискатом. Такое упорство восстановило против нее уже почти весь рынок.

«Ультра» — крайние

ТЕКСТ: даниил желобанов

В конце ноября Ассоциация предприятий компьютерных и информационных технологий (АП КИТ) обратилась ко всем участникам рынка информтехнологий с рекомендацией прекратить деловые отношения с компанией «Ультра электроникс». Причиной бойкота стало то, что компания не прекращает торговать конфискованными у конкурентов товарами.

Скандал вокруг «Ультра электроникс» разразился в июне 2007 года: сотрудники МВД арестовали склад компании в Москве, обнаружив на нем технику, конфискованную ранее у компании «Компоненты и системы» (КИС), на сумму примерно \$300 тыс. Арест был проведен в рамках расследования дела о хищениях и реализации товара по так называемой «схеме РФФИ», когда незаконно конфискованный товар затем тайно сбывался по заниженным ценам. В конце августа арест с этого склада был снят, однако уже в октябре 28,7 тыс. единиц компьютерной техники, отобранной у той же КИС, обнаружили на складе «Ультра электроникс» в Перми.

Вряд ли история кончится для «Ультра электроникс» серьезными потерями. Несмотря на повышенное внимание правоохранительных органов, конкретных претензий компании предъявлено так и не было. Оборót «Ультры электроникс» в 2006 году составил \$800 млн, и вряд ли все поставщики поголовно решат отказаться от работы со столь крупным партнером.

Тем не менее конфликт с МВД, даже неявный, еще никому на пользу не шел. В числе участников АП КИТ — такие компании, как «Яндекс», АBBYY, «Microsoft Россия», R-Style, «Лаборатория Касперского» и другие. Так что, по экспертным оценкам, примерно в \$20–25 млн упущенной выгоды призыв АП КИТ «Ультре электроникс» все-таки обойдется. Не лучший подарок под Новый год. □

05



Крупнейшая шведская строительная компания Skanska ушла с российского рынка — ее корпоративные стандарты оказались здесь неэффективны.

Шведская стена плача

ТЕКСТ: денис тыкулов

Четвертый в мире по объему строительства концерн Skanska, чей оборót в 2006 году составил около \$18 млрд, был вынужден свернуть деятельность в России в связи с убытками. Для выхода на рынок Санкт-Петербурга еще в 1993 году Skanska купила финскую фирму Нака, имевшую ряд контрактов в нашей стране, и заявила о намерении добиться лидерства в городе. В начале 2000-х годов к приобретениям шведов прибавились компании «Петербургстрой» и московская «Олсон констракшн». В Петербурге Skanska построила жилой квартал площадью более 100 тыс. кв. м в районе Шувалово-Озерки и еще несколько домов. В Москве она участвовала в строительстве бизнес-центра Central City Tower, двух первых магазинов «Мега» и ряда других объектов.

Однако IKEA, инвестор магазинов «Мега», осталась недовольна срывом сроков сдачи объектов. А в ходе строительства многофункционального комплекса на Старом Арбате столичные власти обвинили шведов в превышении плановой этажности. Не все ладилось и в Петербурге. Так, полтора года принимая участие в проекте по созданию технопарка Nova Park (проект оценивался в \$500 млн), Skanska неожиданно передала его другому подрядчику.

В середине 2005 года появились первые слухи о намерении шведов уйти из России. Руководство Skanska долго их опровергало, но в конце концов признало, что решение было принято еще в 2003 году. На рынке полагают, что компания преследовала несовместимые цели, пытаясь добиться в России высокой рентабельности и сохраняя при этом западные корпоративные стандарты. В начале 2007 года были проданы последние незастроенные участки. Всего, по оценке экспертов, за выход из бизнеса шведы получили около \$30 млн. СФ

Скретч-карта — подписка за минуту!

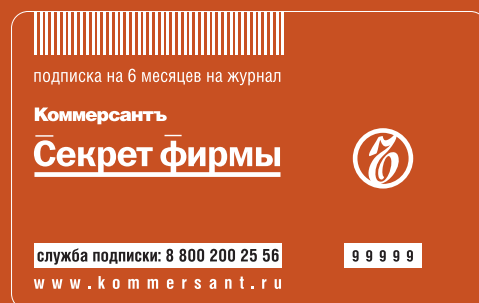
Инновационная подписка от ИД «Коммерсантъ»
на еженедельный деловой журнал
«Коммерсантъ Секрет фирмы»

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.



В отличие от рукотворных неудач, трудно проходили встречи бизнеса с обстоятельствами непреодолимой силы. Форс-мажоров в 2007 году было немного, но мало не показалось.

Из рук рока

ТЕКСТ: иван пахомов, юлиана петрова



Метан разметал все по местам

ВЗРЫВЫ на шахтах «Южкузбассугля» весной этого года привели не только к самым масштабным жертвам среди горняков в истории современной России, но и к переходу этой компании под полный контроль Evraz Group.

19 марта в шахте «Ульяновская» (Новокузнецк, Кемеровская область) прогремела серия взрывов, унесшая жизни 110 горняков. Катастрофа произошла в одной из самых высокотехнологичных и безопасных шахт Кузбасса, открытие которой пять лет назад было приурочено к 50-летию президента РФ **Владимир Путин**.

Приобретенная за 100 млн руб. система газовой защиты Davis Derby британского производства, казалось, полностью исключала возможность катастрофы: как только датчики фиксировали уровень содержания метана в шахте в 2%, все работы автоматически останавливались. Однако британская система не учла пытливости кузбасских «левшей». Как показали итоги ведомственного расследования, специалисты шахты сумели блокировать работу системы — в целях улучшения показателей выработки. В момент взрыва, кстати, погибли проверявшие работу системы в шахте сотрудник британской компании и ряд высокопоставленных менеджеров «Ульяновской», в том числе главный инженер **Роман Прокопьев** и заместитель директора по производству **Александр Попков**.

А через два месяца еще одна похожая авария произошла на шахте «Юбилейная»: 24 мая взрыв метана унес жизни еще 39 горняков. Две крупные трагедии на предприятиях «Южкузбассугля» имели серьезные последствия для крупнейшего в Рос-

Для шахтеров объемы добычи оказались важнее уровня безопасности

сии производителя коксующегося угля (за 2006 год добыто 16,1 млн тонн угля, в том числе 10,7 млн тонн коксующегося угля, выручка — \$595 млн). Сразу после взрыва в шахте «Юбилейная» губернатор Кемеровской области **Аман Тулеев** потребовал смены собственников и менеджмента «Южкузбассугля». Призыв был обращен к трем топ-менеджерам компании: **Георгию Лаврику**, **Александру Говору** и **Юрию Кушнереву**, владевшим 50% «Южкузбассугля», и речь шла о продаже их пакета акций владельцу остальной половины акций, Evraz Group.

Именно этого давно добивалось руководство Evraz, совладельцем которой являются структуры **Романа Абрамовича**. Увеличение доли в «Южкузбассугле», планировавшем заработать в 2007 году \$750 млн, позволило бы группе учитывать показатели компании в своей финансовой отчетности. Кроме того, «Южкузбассуголь» является основным поставщиком коксующихся углей на предприятия Evraz Group.

За девять месяцев до этих событий, в сентябре 2006 года погиб генеральный директор «Южкузбассугля» **Владимир Лаврик**, и многие полагали, что его наследник **Георгий Лаврик** пойдет на переговоры с Evraz. Но этого не случилось. Теперь же, после двух крупных катастроф у руководства области появился мощный козырь для давления на менеджмент компании. Уже через день после взрыва на «Юбилейной» Evraz Group достигла договоренности по выкупу у менеджмента «Южкузбассугля» оставшихся 50% акций.

По оценкам аналитиков, в сложившейся ситуации Evraz должна была получить недостающую половину «Южкузбассугля» с дисконтом, размер которого мог составить от 10% до 20–25%. Эти предположения усилились в июле, когда стало ясно, что ущерб «Южкузбассугля» от двух аварий оказался намного выше ожидавшегося: падение производства во втором квартале составило 50%. Это было вызвано, в частности, массовыми проверками шахт, которые приходилось останавливать.

Однако в начале октября Evraz обнародовал отчетность по МСФО, из которой следовало, что сумма сделки по приобретению 50% «Южкузбассугля» составила \$871 млн. Почти по такой же цене (за \$875 млн) Evraz купила в 2005 году первые 50% акций компании. Высокая цена покупки увеличила стоимость «Южкузбассугля», что в свою очередь сыграло определенную роль в другой интриге, процессе слияния купленной компании

с другим угольным активом Evraz Group, ОАО «Распадская».

Как и в предыдущем случае, акции «Распадской» распределялись между менеджментом и группой Evraz на паритетных условиях (по 40%). С момента объявления о слиянии с «Южкузбассуглем» капитализация «Распадской» выросла на 70% до \$3 млрд, что по идее усиливало позиции менеджмента «Распадской» в этом слиянии. Однако из-за высокой оценки «Южкузбассугля» группой Evraz ее доля в объединенной структуре станет, очевидно, выше контрольной (по мнению аналитиков, до 62%), а доля менеджмента «Распадской» снизится до 26%.

Фабрика огня

В 2007 ГОДУ мебельная фабрика «8 Марта» горела трижды: в мае, августе и октябре, установив тем самым абсолютный общероссийский рекорд по числу пожаров на одну компанию.

Столичная фабрика «8 Марта» — погорелец со стажем. В мае запылало здание, которое фабрика арендует на заводе «Спринт». Пожар, которому была присвоена четвертая категория сложности по пятибалльной шкале, тушили шесть часов, причем за это время успело выгореть около 1 тыс. кв. м. Не обошлось без жертв: погиб один человек, который, пытаясь спастись, выпрыгнул с третьего этажа и разбился. Огонь уничтожил диванный цех с деревянными заготовками, запасами обивочного материала, мебельного поролона и готовой мебели. Эксперты МЧС нашли серьезные нарушения противопожарной безопасности на сторевающей территории: в гидрантах не было воды, на этажах самовольно были возведены кирпичные перегородки, электропроводка тоже была проложена с нарушениями. Именно ветхая электропроводка, по мнению экспертов, и послужила причиной пожара. Этот случай стал самым масштабным за последнее время в московском регионе.

На самой фабрике сообщили, что пожар нанес компании ощутимый ущерб, а на ее сайте появилось объявление о временном прекращении приема заказов на ряд моделей. Напомним, что холдинг «Фабрики мебели „8 Марта“», объединяющий фабрики «8 Марта», Britannica, «Цехъ», Albert & Shtein, Dreamland, Anderssen и торговую сеть «Диваны тут!», считается одним из крупнейших отечественных производителей мебели с долей 6% «белого» рынка.

Считается, что молния не ударяет в одно место дважды, но все происшедшее с «8 Марта» доказало, что это не так. В августе запылал двухэтажный склад фабрики с древесиной и другим сырьем. Официальная причина та же: неисправность электропроводки, однако в МЧС не исключили поджога. А случившийся в октябре третий пожар, когда загорелась куча мусора опять же неподалеку от складских помещений, подтвердил, что эта версия не лишена оснований.

Соседи заливают

ПРОШЛОГОДНЯ авария на руднике БКПРУ-1 «Уралкалия» испортила жизнь его конкуренту компании «Сильвинит», с которой они соседствуют на Верхнекамском калийном месторождении.

Аварийный рудник «Уралкалия», затопленный в прошлом году, принес неприятности не только его владельцу, недосчитавшемуся 6% выручки. В конце октября стало известно, что грунт на руднике неожиданно просел, провал расширился и «зацепил» железнодорожную ветку, по которой перевозил свою продукцию «Сильвинит». Беда в том, что эта ветка оказалась настоящей «дорогой жизни» для «Сильвинита»: другого сообщения с Транссибом и экспортными портами у компании не было. Правда, РЖД пообещали помочь в беде и проложить временную ветку в обход злополучного рудника, но только к 2008 году. В результате «Сильвинит» был вынужден заявить о возможном прекращении отгрузки с 1 ноября.

Это событие вызвало бурную реакцию на мировом рынке калийных удобрений, где крупных производителей раз, два — и обчелся. А на «Сильвинит» приходится 8,5% мирового выпуска, и новость о том, что он выбывает из игры, привела к подъему цен на калийные удобрения. Конкуренты подумались и потребовали пересмотра существующих ценовых договоренностей с потребителями. Котировки их акций взлетели. Больше других, как и следовало ожидать, подорожал «Уралкалий» — на 9,5%. Поднялись, хотя и не столь значительно, и котировки международных компаний Potash Corp, Mosaic и Agrium.

Однако все обошлось. Уже через две недели «Сильвинит» распространил сообщение, что продолжит поставки в обычном режиме. Любопытно, что на бумагах «Сильвинита» этот «роковой провал» почти не отразился: слишком уж велик ныне дефицит хлористого калия в мире. **СФ**

Бизнесмены любят рассказывать о своих планах. «Секрет фирмы» выбрал самые невероятные заявления, сделанные в уходящем году, и попытался выяснить, насколько они реалистичны.

Разбор на цитаты

ТЕКСТ: иван марчук

Олег БОЛЫЧЕВ,
совладелец
и генеральный директор
ГК «Вестер»



В наших планах до 2011 года открыть 277 супер- и гипермаркетов и войти в топ-5 ритейлеров. Хотя многие твердят, что это невозможно, но все планы реализуются: каждые десять дней мы открываем новый магазин»

Олег Болычев впервые обнародовал грандиозные планы по созданию новой федеральной продуктовой сети на базе 35 магазинов «Вестер», расположенных в Калининграде, весной этого года. По его расчетам, к 2010-му оборот сети должен вырасти почти в 13 раз — до \$5,5 млрд. Правда, потом Болычев снизил планку до \$4,6 млрд. Если план будет реализован, в 2011 году «Вестер» должен войти в топ-5 ритейлеров.

Впрочем, уже первые шаги сети показали, что реализовать планы будет непросто: первые два супермаркета, открытые в Москве, пришлось закрыть в июле этого года из-за проблем с арендатором, по той же причине под угрозой закрытия оказался и супермаркет в Нижнем Новгороде. Всего же в сеть входит сейчас 45 магазинов — темпы открытия новых торговых точек явно отстают от намеченных. Правда, в следующем году «Вестер» обещает наверстать упущенное. В начале года компания, сейчас представленная в 13 регионах, должна появиться еще в пяти. Так что Олег Болычев пока от своих слов отказываться не собирается.

Сергей КИРИЛЕНКО,
председатель правления
ОАО «Масштаб»



Наша компания стала первой, кто решил построить пригород европейского типа рядом с Москвой. Мы назвали его А101 в честь одноименной трассы — Калужского шоссе. Это будет поселок на территории площадью 13 тыс. га»

Совладелец Собинбанка Сергей Кириленко в начале 2007-го заявил о самом масштабном девелоперском проекте года. Он пообещал построить в Московской области свой собственный город, который пока более известен как проект А101. Обещанная жилая площадь города — 12 млн кв. м.

Землю колхоза «Коммунарка», где будет расположен новый город, Кириленко начал скупать еще в 2003-м, а сейчас имеет даже утвержденную концепцию нового поселения и обещает приступить к строительству уже в следующем году. Единственное, что не раскрывается, — сумма необходимых инвестиций. Судить о них можно только по косвенным признакам: так, второй по величине проект от группы Coalco предусматривает строительство 12 млн кв. м в Домодедове; необходимые инвестиции — \$11 млрд. Но время на поиск денег у Кириленко есть. Сначала он обещал построить А101 за десять лет, но потом уточнил, что стройка окончится через 35 лет. Кстати, к этому моменту самому Кириленко должно исполниться 73 года.

Игорь КИМ,
председатель совета
директоров УРСА банка



Мы приняли решение присоединить к „Эталону“ Массмедиабанк, который войдет в сотню крупнейших в начале следующего года. Наша цель — стать самым инвестиционно привлекательным банком в России, который может конкурировать со Сбербанком»

Игорь Ким продолжает консолидацию своей банковской группы. Его главное детище — УРСА банк — был образован в конце 2006 года в результате объединения Сибакдемабанка и Уралвнешторгбанка. В 2006-м Ким начал формировать второй банк, влив в «Эталон» сначала Желдорбанк, а затем Массмедиабанк. Всего же Игорю Киму принадлежат семь региональных банков.

Пока все эти кредитные учреждения работают независимо, сотрудничая на уровне обмена технологиями, программного обеспечения и маркетинга. Но в этом году Ким наконец признался, что в конечном итоге надеется слить их в единое целое. Новый крупный банк должен будет работать на рынке банковской розницы и, согласно планам Кима, станет конкурировать с крупнейшими российскими структурами. Впрочем, пока о конкуренции с указанным Кимом Сбербанком речи не идет. Активы УРСА банка сейчас составляют \$6,8 млрд, а капитал — \$1,058 млрд. Показатели Сбербанка выше в 30 раз.

Александр ГЛУШКОВ,
владелец сети «Моне»



Наше ноу-хау — волшебство. И мы верим, что за два года увеличим число салонов до сотни и выйдем за пределы Москвы и Петербурга, а к 2010-му доведем оборот до \$100 млн,

В августе прошлого года Глушков, владевший сетью из 17 парикмахерских, первым на своем рынке смог найти стратегического партнера. Им стал скандинавский фонд прямых инвестиций Mint Capital, который заплатил \$8 млн за «более чем блокирующий» пакет акций «Моне». Сейчас компания занимается освоением региональных рынков. По итогам года прибыль сети должна превысить \$2 млн, что позволит, по расчетам самого Глушкова, открыть еще восемь салонов, а на скандинавские \$8 млн — еще 30.

Александр КРАВЦОВ,
владелец компании «Руян»



Наша глобальная цель — 2 тыс. магазинов „Экспедиция“ через пять лет, причем три четверти из них — за границей,

Запуск франчайзинговой программы в начале 2007 года уже помог владельцу компании «Руян», которой принадлежат магазины «Экспедиция», увеличить количество точек продаж в 100 раз — с двух до 150. Но заявление о 2 тыс. магазинов рынок воспринял с большим недоверием, ведь для реализации этого плана нужно открывать по одному магазину в день. Пока план не выполняется, но Кравцов уверен, что все изменится: в будущем году он собирается начать продавать франшизу за границей. Пока же Кравцов занимается открытием собственных магазинов в разных странах. В конце года «Экспедиции» заработали в США и Чехии.

Александр САМОНОВ,
владелец Accent Capital Partners



Имея в активах \$300 млн, мы можем уже сейчас привлечь с помощью долговых инструментов около \$1–1,2 млрд, а до 2012 года построить компанию с капитализацией \$1,5–2 млрд,

Весной 2007 года бывший основатель «Копейки» Александр Самонов придумал, куда вложить деньги, вырученные от продажи своей доли в розничной сети. Он создал холдинг Accent Capital Partners, который займется девелопментом в коммерческой и жилой недвижимости. Стартовый капитал компании — \$300 млн, обещанная капитализация к 2012 году — \$2 млрд. По оценкам экспертов, это вполне возможно: стартовых \$300 млн хватит на 18 торговых центров площадью 50 тыс. кв. м каждый.

Леонид МИХЕЛЬСОН,
председатель правления НоваТЭКа



Мы к 2015-му будем добывать уже не 30 млрд куб. м газа, а 65 млрд. На эти цели уже с 2008 по 2010 годы мы запланировали потратить \$2,7 млрд,

Глава крупнейшего независимого производителя газа в России стал делать громкие заявления сразу же после того, как «Газпром» стал миноритарным акционером компании, купив в начале года 20% его акций. После того как «Газпром» заявил о модернизации системы трубопроводов, НоваТЭК сообщил и о своих стратегических планах. Правда, здесь в НоваТЭКе не учли простой математики: чтобы реализовать свои планы, нужно ежегодно увеличивать добычу газа на 13–14%; ожидаемые же результаты в 2007-м — только 9%. Видимо, вся надежда на миноритарного акционера.

Сергей ФОМЕНКОВ,
генеральный директор «ТС-ритейл»



К началу 2009 года мы собираемся открыть около тысячи магазинов, основным товаром в которых будут услуги операторов сотовой связи,

Входящая в АФК «Система» компания «ТС-ритейл» решила сделать невероятное — создать крупного игрока на уже поделенном рынке розничных продаж сотовых телефонов и услуг операторов связи. Новая сеть «Точка» пока состоит из 15 магазинов, но к концу 2008-го их общее число достигнет 500. Сделано это будет весьма простым способом: «ТС-ритейлу» передадут 440 магазинов под брендом МТС. Как именно компания собирается получить обещанные 13% рынка сотового ритейла к 2010 году, пока неясно. Конкуренты в лице «Евросети», «Связного», Dixis и других вряд ли захотят подвинуться.

Александр ТИМОФЕЕВ,
владелец дистрибуторской компании Recolte



На рынке под ногами лежат брэнды с хорошим потенциалом. Мы его используем и к концу 2008 года будем продавать 5–7% всей российской водки,

Бывший генеральный директор «Кристалла» Александр Тимофеев заявил, что в 2008-м совершит революцию на алкогольном рынке. Он будет торговать продукцией 18 малоизвестных региональных производителей. Конкуренты говорят, что слабые региональные брэнды не станут сильными конкурентами лидерам продаж. Тимофеева бросает из крайности в крайность: в конце 2007-го он стал продавать на российском рынке водку Group от американского миллиардера Дональда Трампа по цене \$200–250 за бутылку. Уживется ли она в портфеле с региональной водкой? **СФ**



персонажи года

люди, которые нас удивили

Верный способ привлечь к себе все внимание — пообещать, не сделать, бросить бизнес. Именно так многие известные коммерсанты и поступили в 2007 году.

Друзья парадоксов

Федор Овчинников взял в Сбербанке потребительский кредит в 400 тыс. руб. и открыл свой магазинчик «Сила ума» на восьмом этаже ТЦ в родном Сыктывкаре. Все говорили, что бессмысленно продавать в городе с двумя «ы» дорогую интеллектуальную литературу, а тем более публиковать в блоге графику продаж. Потому что после публикации либо налоговая придет, либо бандиты. А вместо налоговой и бандитов пришел заместитель мэра и пожал Федору руку. Следом за мэром пришли инвесторы, которые купили у Овчинникова половину бизнеса, — теперь бывший маркетолог строит в республике Коми аж две сети книжных магазинов (к интеллектуальной «Силе ума» добавилась массовая «Книга за книгой»). Получился вполне устойчивый сетевой бизнес. И теперь Федор Овчинников превращает свой успех в символ нового времени, делает из буквы «ы» своеобразный брэнд города и собирается продавать с ним фирменные футболки.

А вот там, где водятся большие деньги, излишняя публичность чаще выходит боком. Воротилы бизнеса удивляют мир не тем, что в наши дни сумели за копейки раскрутить дело, а тем, что не раскрутили, хотя обещали. Как, например, **Валерий Покорняк**, пообещавший открыть 100 «Пятерочек» в Барнауле, но через год продавший весь розничный бизнес. Другой вариант — «обещал, но не сделал»: **Михаил Прохоров** в начале года хотел мирно разойтись с **Владимиром Потаниным** и расписывал перспективы энергетики, однако вошел в конфликт с партнером, а про энергетику и думать забыл. И даже тот, кто в этом году не шел «на вы», не добавил позитива: нет ведь ничего веселого в том, что **Андрей Казьмин**, **Михаил Гуцериев** или **Андрей Младенцев** без лишних заявлений покинули свои компании. Чуть ли не единственным человеком, сумевшим как-то по-хорошему удивить в уходящем году, оказался **Вадим Швецов**, который извлек из кармана \$500 млн на покупку «Северсталь-авто» и с ходу взлетел на 82-е место в «золотой сотне» Forbes. Приятно хотя бы то, что появляются новые люди, которые могут себе многое позволить. Может быть, Федор Овчинников тоже когда-нибудь сможет. □

с41



АЛЕКСАНДР БАСИН

У создателя «Русснефти» Михаила Гуцериева не получилось заняться научной деятельностью, зато получилось нарушить подписку о невыезде.

Ученый нефтяник

ТЕКСТ: НИКОЛАЙ ГРИШИН



Михаил Гуцериев

1. Обвинен в незаконном предпринимательстве
2. Продал «Русснефть» «Базэлу»
3. Объявлен в международный розыск

«Грубая, агрессивная настойчивость» — так описывал Михаил Гуцериев свой принцип ведения дел. Когда власти сместили его с поста президента государственной «Славнефти», несколько дней он держал оборону центрального офиса, не пуская новых собственников — представителей ТНК и «Сибнефти».

А затем еще несколько лет преследовал обидчиков в судах, пытаясь восстановить себя в должности. Есть версия, что собственники «Славнефти» продали Гуцериеву «Варьеганнефть», лишь бы он прекратил судебное преследование.

Создавая впоследствии «Русснефть», он скупал на рынке спорные активы, зачастую уводя их из-под носа крупных игроков. В результате по итогам прошлого года «Русснефть» добыла 14,7 млн тонн нефти — это девятое место среди нефтяных холдингов в России. Поэтому когда грубую настойчивость проявили уже власти

по отношению к самому Гуцериеву, обвинив «Русснефть» в неуплате налогов, а ее владельца в незаконном предпринимательстве, никто не ждал скорой развязки.

Михаил Гуцериев поначалу оправдал ожидания, назвав весной все обвинения ложью и даже обещав не отступаться от агрессивного развития бизнеса. По версии обвинения, компания торговала нефтью между собственными трейдерами, уменьшая налогооблагаемую базу. Но, по словам директора «Инфотэк-терминала» [Рустама Танкаева](#), эта практика используется практически всеми нефтяниками.

А полное отсутствие политических амбиций у Гуцериева, кажется, защищало его от участи [Михаила Ходорковского](#) и обещало долгую позиционную борьбу.

Однако уже к июлю Гуцериев круто изменил взгляды на жизнь: он продал «Русснефть» «Базэлу» и объявил о своих планах заняться научной деятельностью. «Мне предлагали уйти из нефтяного бизнеса по-хорошему. Я отказался. Тогда с целью сделать меня более сговорчивым компания была подвергнута беспрецедентной травле», — так он оценил ситуацию в обращении к сотрудникам «Русснефти». Но и научной деятельностью заняться Гуцериеву не дали — в августе Тверской суд Москвы санкционировал арест предпринимателя за нарушение подписки о невыезде. С тех пор Гуцериев находится в международном розыске. □

После задержания на трое суток во Франции Михаил Прохоров разочаровался в «Норильском никеле» и решил уйти от Владимира Потанина к Олегу Дерипаске.

Верный энергетик

ТЕКСТ: НИКОЛАЙ ГРИШИН

В начале года Владимир Потанин и Михаил Прохоров побывали во Франции. Первый получил Орден изящных искусств и словесности за организацию культурных мероприятий, а второй был задержан на трое суток в рамках расследования дела о международной сети проституции.

Несмотря на столь разные хобби, партнеры многие годы успешно дополняли друг друга в бизнесе и создали корпорацию «Интеррос» с активами \$30 млрд. Однако спустя 16 лет все же решили поделить бизнес.

«Время быстрого роста „Норникеля“ и „Полюс золота“ прошло, — пояснял Михаил Прохоров. — Я заинтересовался энергетикой. Здесь скрыты огромные возможности». Ради этих возможностей Михаил Прохоров был готов отказаться от своих долей в «Норильском никеле» и «Полюс золоте», а взамен хотел получить денежную компенсацию и энергоактивы (весной «Норникель» за \$3,1 млрд увеличил свой пакет акций ОГК-3 с 13,9% до 46,2%). Но скоро стало понятно, что партнеры разошлись не только во взглядах на зарубежный досуг. Весь год Прохоров не спешил выполнять договоренности, а втихую скупал на рынке акции «Норильского никеля» и к осени консолидировал блокпакет на балансе созданной им группы ОНЭКСИМ.

Увлечшись дележом «Норникеля», Михаил Прохоров совсем забыл об огромных возможностях энергетики, к которой несколько месяцев назад проявлял столь бурный интерес. В конце года он выступил против выделения из компании энергетической «дочки» «Энергополус». Как заявил глава ОНЭКСИМа **Дмитрий Разумов**, компанию «не вполне устраивает» долг «Энергополуса» \$600 млн. У демарша Прохорова может быть и другая причина: вероятно, энергоактивы «Норникеля» входят в структуру сделки с Дерипаской. Возможность стать акционером «Русала» для Прохорова, очевидно, оказалась куда важнее, чем перспективы собственного энергетического бизнеса. □



Михаил Прохоров

1. Арестован во Франции на трое суток
2. Хотел заняться энергетическим бизнесом
3. Передумал

Царь и бог Сбербанка Андрей Казьмин устроил обструкцию Герману Грефу, свергнувшему его с престола, распродал свои акции и пошел на почту.

Царь бандеролей

ТЕКСТ: Юлиана Петрова

Андрею Казьмину удавалось сохранять бразды правления Сбербанком в течение 12 лет — при нескольких министрах финансов и трех председателях Центробанка.

Ни один из них не поменял Казьмина — ни за то, что Сбербанк слишком много кредитует корпоративный сектор, ни за то, что он мало выдает ссуд «физикам» (хотя именно эти проблемы становились причиной отставки его предшественников — Павла Жихарева и Олега Яшина). «Для менеджмента Сбербанка Казьмин вообще был царь и бог», — уверен Гарегин Тосунян, президент АРБ.

Но в конце октября царя неожиданно свергли — он получил предложение возглавить ФГУП «Почта России». Казьмин явно не обрадовался предложению: он и другие топ-менеджеры Сбербанка устроили обструкцию Герману Грефу при обсуждении его кандидатуры в качестве гла-

вы крупнейшего российского банка. Когда остановить пришествие Грефа не удалось, восемь членов правления Сбербанка во главе с Казьминым продали свои пакеты акций банка. Неожданную отставку Казьмина объясняли чрезмерным влиянием, которое приобрел глава Сбербанка. Его преемнику Герману Грефу, не имеющему опыта руководства коммерческим банком, понадобится немало времени, чтобы сравниться по авторитету с главным реформатором Сбербанка.

Впрочем, такие же трудности ожидают и самого Казьмина на новом месте, где ему придется начинать все сначала. Новый глава «Почты России» заявил, что проблем у предприятия «на первый

взгляд даже больше, чем было в Сбербанке в 1996 году»: 46 тыс. отделений, 400 тыс. сотрудников, низкий уровень автоматизации и тяжелое финансовое положение — по итогам 2007 года убытки ФГУП прогнозируются на уровне 6 млрд руб. Теперь Казьмину предстоит проделывать с постсоветским почтовым монстром знакомые процедуры: реформировать филиальную сеть и управленческую структуру, сделать предприятие рентабельным, внедрить новые услуги и повысить качество обслуживания. Однако экс-шеф Сбербанка, похоже, не спешит занять новый пост. В одном из интервью он подтвердил, что предложение руководства страны его заинтересовало, но добавил, что времени вникнуть в новую работу у него пока не было. А сразу после объявления ушел в отпуск и на будущем месте работы пока не показывался. □



Андрей Казьмин

1. 12 лет руководил Сбербанком
2. Заменен Германом Грефом
3. Назначен главой «Почты России»

КОРПОРАЦИЯ **MIRAX GROUP** ВЫБРАЛА СВОИХ ГЕРОЕВ!



16 ДЕКАБРЯ

Борьба за вакантные места
Зампреда Правления и Вице-Президента
закончена!

Также заняты посты руководителей
крупных девелоперских проектов.

Конкурс будет проходить ежегодно.
www.mirax.ru

Вадим Швецов **высадил** Алексея Мордашова из «Северсталь-авто» и сам сел за руль, чтобы доехать до светлого будущего российского автопрома.

Пламенный мотор

ТЕКСТ: МАКСИМ КОТИН



Вадим Швецов

1. Продал активов на \$500 млн
2. Выкупил долю Алексея Мордашова в «Северсталь-авто»
3. Вошел в число самых богатых российских бизнесменов

Генеральный директор «Северсталь-авто» работал с Алексеем Мордашовым с конца 1980-х и считает олигарха своим учителем, поделившись с ним наукой управления — как вникать в детали и принимать много решений в ограниченное время. «Алексей очень моторный, — говорит Вадим Швецов. — Я тоже моторный».

В начале года моторы повезли партнеров в разные стороны: Мордашов готовил сделку с Arcelor и охлаждал к автобизнесу, в то время как Вадим Швецов все больше к нему прикипал. Недолго думая, он выкупил долю сэнсы, распродав все активы, которые, как оказалось, у него имелись в бизнесах «вокруг „Северстали“». «Вокруг» набралось почти на \$500 млн. Так бывший миноритарий «Северсталь-авто» стал в одночасье владельцем 58% предприятия и вошел в число самых богатых российских бизнесменов (Forbes оценил его ка-

питал в \$780 млн, поставив на 82-е место в своей «золотой сотне»). К вхождению «в клуб» Швецов отнесся спокойно: «Мне кроме этого есть чем загрузиться».

Последние пять лет он вполне успешно «грузился» превращением убыточных советских автопредприятий УАЗ, ЗМЗ и ЗМА в нишевый холдинг, специализирующийся на коммерческом транспорте и внедорожниках. И хотя, став хозяином предприятия, Вадим Швецов продолжил «моторно-производственную» активность, организовав в Татарстане с Isuzu СП по

выпуску грузовиков, главные перспективы своего бизнеса он видит в превращении холдинга в сервисную компанию. В автобизнесе будущего, по его мнению, покупать будут не автомобили, а услугу по перевозке грузов и даже людей. И чтобы уже в 2011 году превратиться в сервисную компанию по продаже километров (а не машин), «Северсталь-авто» сегодня инвестирует \$140 млн в свою торгово-сервисную сеть.

Далеко не все убеждены в перспективах российского автопрома настолько, чтобы вложить в него \$500 млн. «Никто, наверное, не поверит, что в ближайшие годы мы создадим новый современный автомобиль, — отвечает на это Вадим Швецов. — В то, что мы применим свои ноу-хау, которые могут упростить владение автомобилем, поверить можно». □

Встречайте каждый Новый год с паевыми фондами КИТ Фортис

Мой доход
738 тыс. рублей

Мой доход
404,6 тыс. рублей

Мой доход
99,1 тыс. рублей

Мой вклад
500 тыс. рублей

▶▶ 29.10.2004

31.10.2005

31.10.2006

31.10.2007

Уже три года подряд я получаю доход от моих инвестиций в паевые фонды КИТ Фортис. Каждый раз – это отличный подарок к Новому году!

В октябре 2004 года я вложил 500 тысяч рублей в фонды «КИТ Фортис»: 100 тысяч в «КИТ Фортис – Фонд акций», 50 тысяч в «КИТ Фортис – Фонд сбалансированный консервативный», 250 тысяч в «КИТ Фортис – Российская электроэнергетика», 100 тысяч в «КИТ Фортис – Российские телекоммуникации». В октябре 2007 года мой доход уже превысил сумму первого вклада. Впечатляет!

**Инвестиции в фонды КИТ Фортис сегодня –
это будущее, за которое я спокоен.**

Самая большая линейка паевых фондов в России (по данным Investfunds).

Консультационный центр КИТ Фортис Инвестментс:
(495) 660-32-32, (812) 332-55-66, 8 800 700 0708

www.kfim.com

На правах рекламы

КИТ Фортис Инвестментс (ОАО), Лицензия ФСФР России № 21-000-1-00069 на осуществление деятельности по управлению инвестиционными фондами, паевыми инвестиционными фондами и негосударственными пенсионными фондами от 17 июня 2002 г. Срок действия лицензии – бессрочная. Лицензия ФСФР России № 078-09042-001000 на осуществление деятельности по управлению ценными бумагами от 11 апреля 2006 г. Срок действия лицензии – бессрочная. В рекламе указаны действующие названия фондов. Для более подробной информации: Москва, ул. Знаменка, д. 7, стр. 3; (495) 771 6537. С.-Петербург, Невский пр., 25, (812) 702 4102. Стоимость инвестиционных паев может увеличиваться и уменьшаться, результаты инвестирования в прошлом не определяют доходы в будущем, государство не гарантирует доходность инвестиций в инвестиционные фонды. Прежде чем приобрести инвестиционный пай, следует внимательно ознакомиться с правилами доверительного управления паевым инвестиционным фондом. Правилами Фондов предусмотрены надбавки (скидки) к расчетной стоимости инвестиционных паев. Взимание надбавок (скидок) уменьшит доходность инвестиций в инвестиционные паи паевого инвестиционного фонда. Мы не используем реальных людей в нашей рекламе. Но мы стремимся поделиться с Вами реальными успехами и аргументами.

КИТ Финанс по тексту настоящих материалов означает КИТ Финанс Инвестиционный банк (ОАО) Лицензия ЦБ РФ на осуществление банковских операций со средствами в рублях и иностранной валюте №1911 от 14 сентября 2005г. 191011, Россия, г. Санкт-Петербург, Невский проспект, д. 38/4, лит. А. Fortis Investments: Sterrenkundelaan 14, 1210 Brussel Belgium, RPM/RPR 0882 221 433/ КИТ Финанс Инвестиционный банк (ОАО) является владельцем 50% акций КИТ Фортис Инвестмент Менеджмент Холдинг Б.В. опосредовано через КИТ Финанс Холдинговая компания (ООО), 100% доля в уставном капитале которой принадлежит данному банку. Открытый паевой инвестиционный фонд акций «КИТ Фортис – Российская электроэнергетика». Регистрация ФКЦБ № 0079-58233772 от 24.12.2002. Доходность фонда на 28.09.2007 г. 3 м.: -9,98%, 6 м.: -19,13%; 1 год: 47,72%; 3 года: 198,66%; Дата окончания формирования фонда: 24.01.03. Открытый паевой инвестиционный фонд смешанных инвестиций «КИТ Фортис – Фонд сбалансированный консервативный». Регистрация ФКЦБ № 0078-58234010 от 24.12.2002. Доходность фонда на 28.09.2007 г. 3 м.: 1,17 %, 6 м.: 1,56%; 1 год: 15,60 %; 3 года: 69,05%; Дата окончания формирования фонда: 24.01.03. Открытый паевой инвестиционный фонд акций «КИТ Фортис – Фонд акций». Регистрация ФКЦБ № 0122-58234576 от 16.07.2003. Доходность фонда на 28.09.2007 г. 3 м.: 4,91 %, 6 м.: -0,41%; 1 год: 25,02 %; 3 года: 102,77 %; Дата окончания формирования фонда: 06.08.03. Открытый паевой инвестиционный фонд акций «КИТ Фортис – Российские телекоммуникации». Регистрация ФКЦБ № 0096-58227323 от 21.03.2003. Доходность фонда на 28.09.2007 г. 3 м.: 0,11%, 6 м.: -2,16%; 1 год: 32,36%; 3 года: 72,74%; Дата окончания формирования фонда: 10.04.03.

Владельца алтайской макаронной фабрики «Алтан», ресторатора, отельера и начинающего ритейлера Валерия Покорняка отчислили из школы за неуспеваемость.

Макаронный ритейлер

ТЕКСТ: МАКСИМ КОТИН

В начале года у Валерия Покорняка родилось понятие УУУ: ученик, учитель, учебник. «Важна последовательность, — замечал предприниматель. — Сначала нужно осознать себя учеником, потом появится учитель, и только он даст учебник».

Последний раз учеником Покорняк осознал себя за год до этого, купив за \$1 млн франшизу «Пятерочки» на Алтай. Прежде владельцу макаронной фабрики «Алтан» хоть и приходилось управлять непрофильными бизнесами (барнаульской гостиницей «Улитка» и тремя ресторанами), но они не были сетью магазинов. Правда, ученик «Пятерочки» попался не такой уж сознательный — жить по учебнику он оказался не готов.

Валерий Покорняк стал с ходу менять технологии, переданные по франшизе, посчитав их устаревшими и неконкурентными на конкурентном барнаульском рынке

(где лучшие места заняла местная сеть «Мария Ра» с 70 точками). Бизнесмен посчитал, что сможет отыграть рынок, если предложит сервис более качественный, чем у конкурента. Поэтому перекрашивал свои «Пятерочки» в «нефирменные» розовые цвета, продумывал удобную систему навигации, работал над выкладкой и даже организовывал на площадях магазинов торговлю выпечкой под собственным брэндом RapiPi, чтобы в магазинах вкусно пахло.

Пренебрежение понятием УУУ не прошло для Валерия Покорняка даром. Хотя он планировал открыть около 100 магазинов, весной его отчислили из «школы мо-

лодого ритейлера» — спустя год после старта проекта он продал франшизу и открытые 14 магазинов компании «Новые торговые системы» (развивает «Пятерочки» и свои магазины под маркой «Столичный» в Новосибирске). «Ужесточилась конкуренция, об экспансии в Сибирь заявили федеральные сети, усиливаются местные игроки», — сделал открытие Покорняк. Предприниматель направил освободившуюся энергию на основной бизнес, в очередной раз заявив, что объединяется в холдинг с конкурентами. Потенциальные участники сделок в лучшем случае признали факт переговоров. Но за год никакого объединения не последовало. Зато последовал иск от рекламной группы «Мелехов и Филюрин», которая посчитала, что «Алтан» не заплатил за проведенную еще в 2005 году кампанию. □



Валерий Покорняк

1. Купил франшизу «Пятерочки»
2. Задумал открыть 100 магазинов
3. Открыл 14 и продал

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Бывший звездный маркетолог «Балтики» Андрей Рукавишников окунулся в историю пивоварения и спустя год после ухода из компании стал Гарри Поттером.

Волшебный балтиец

ТЕКСТ: МАКСИМ КОТИН

На визитке Андрей Рукавишников изобразил себя в образе Гарри Поттера с волшебной палочкой в руке. Он взял пример со своего нового работодателя — совладельца «Евросети» **Евгения Чичваркина** (у того на визитке — трубадур из «Бременских музыкантов»).

Возвращение в мир большого бизнеса бывшего директора по маркетингу «Балтики» и вправду было похоже на волшебное восхождение мальчика со шрамом на лбу.

Без Рукавишникова «Балтика» теряла рынок, а с ним доля стала снова расти: если в 2004 году она была 22,8%, то в 2006-м уже 24,1%. Но это не помешало компании в 2006 году вдруг расстаться со своим звездным маркетологом. Не похоже, что инициатива исходила от самого Рукавишникова: около года после этого он нигде не работал.

Сам Рукавишников объяснил, что занимался монографией «Пивная революция и маркетинг пива в России». Книга выйдет в начале 2008 года тиражом 3500 экземпляров и будет стоить в рознице 600 руб. Даже если весь тираж распродут, годовой доход автора составит \$4 тыс., или \$350 в месяц. Похоже, открывшаяся в «Евросети» вакансия оказалась для Андрея Рукавишникова как нельзя кстати.

Еще год назад Евгений Чичваркин жаловался, что не может найти достойное рекламное агентство, поскольку никому не удастся продемонстрировать портфолио, сравнимое с рекламным портфолио «Евросети». Но в этом году он уже заявил, что компании нужно интуицию заменить профессионализмом. И пускай выходец из Mags не сильно вписывается в особый мир «хитрожелтых», зато в «Балтике» он выполнял похожую миссию и без всякого волшебства, прославившись лояльным отношением к стратегиям работодателя. Он хоть и увеличил маркетинговый бюджет вдвое, но не сделал ни одного рискованного хода, следуя тактике косметических улучшений. Может быть, это как раз то, что и нужно теперь сами-знаете-кому. □



Андрей Рукавишников

1. Покинул «Балтику»
2. Написал книгу про пиво
3. Возглавил маркетинг «Евросети»

Генеральный директор «Нижфарма» Андрей Младенцев съехал с корпоративной квартиры, чтобы заниматься изданием пятитомья государственной фармакопеи.

Молодой призывник

ТЕКСТ: дмитрий крюков



НИКОЛАЙ ЦЫГАНОВ

Андрей Младенцев

1. Покинул пост гендиректора «Нижфарма»
2. Стал заместителем главы Росздравнадзора
3. Подготовил «фармакопейные статьи в объеме первого тома»

Когда Андрею Младенцеву в начале марта предложили стать замглавы Росздравнадзора, думал он недолго — тут же вышел на новую работу. «Пришлось принести в жертву успешную карьеру в бизнесе. И я сразу почувствовал потерю комфорта на бытовом уровне», — признает Младенцев.

Например, пришлось расстаться с квартирой в Москве, которой он располагал как вице-президент фармконцерна Stada Arzneimittel AG (владеет «Нижфармом»). «До сих пор живу на съемной квартире и занимаюсь ремонтом своей в свободное время, которого у меня практически нет», — рассказывает бывший топ-менеджер.

По версии самого Младенцева, отказаться от предложения ему помешало уважение к госвласти: «У меня в подсознании сидела догма — успешные руководители предприятий еще в советские времена

приглашались в министерство, потому как изнутри видели проблемы, связанные с регулированием отрасли. Это честь, что выбор пал именно на меня». Участники рынка, правда, утверждают, что Младенцев покинул хорошо отлаженный бизнес «Нижфарма» (выручка компании в 2006 году достигла 2,93 млрд руб., увеличившись на 30%) и пошел во власть скорее по принуждению, поскольку его «призвали, как в армию».

В новом амплу Андрей Младенцев занимается тем, что приводит требования к отечественным препаратам в соответ-

ствии с международными стандартами, снижает административные барьеры для российских производителей и налаживает процедуры проверки иностранных компаний, ввозящих лекарства в Россию. С точки зрения власти, все эти меры призваны увеличить долю отечественных фармпроизводителей, в настоящее время контролирующих лишь треть российского рынка. Реализовав задуманное, Младенцев получит столько же друзей, сколько и недругов.

Если, конечно, бывший топ-менеджер сможет разобраться в чиновничьих механизмах и довести дело до конца. Пока видимым результатом деятельности Младенцева-чиновника является утверждение в октябре Минздравсоцразвития первого тома 12-го издания государственной фармакопеи. Осталось издать еще четыре тома. **СФ**



**ЭТОТ
рейтинг—
продается**



«Секрет фирмы» расспросил представителей бизнеса о том, чего они ожидают от 2008 года для своих отраслей, а также для экономики в целом.

Кризис ликвидности и конец бизнес-праздника

ТЕКСТ: дмитрий крюков, нина данилина, дмитрий лисицин

01 Какие тенденции окажут наибольшее влияние на ваш бизнес в 2008 году?

02 Чего вы ждете от наступающего года для экономики страны?



Игорь Кузин,
председатель правления
банка «Дельтакредит»

01 В новом году на развитие российской экономики будут влиять два фактора. Один из них — события, происходящие на мировом рынке. Россия не является законодательницей экономической моды, поэтому мы будем следовать мировой тенденции. Нас ожидает уменьшение ликвидности и удорожание рисков для банковского сектора. Второй фактор — предстоящие выборы. Кризис ликвидности, конечно, не является следствием политических изменений, но он серьезно влияет на настроения электората. Поэтому действия власти — это и ответ на изменения в банковском секторе, и причина самих изменений. Так, к борьбе за ликвидность уже подключился Центробанк.

Кроме того, я бы отметил снижение доверия людей к банковской системе в це-

лом. Это печально, учитывая тот факт, что и до кризиса оно не было очень высоким. Депозитной активности населения явно не хватает — мало кто хранит сбережения в банках. Не исключено, что население вновь начнет покупать доллары, и американская валюта подорожает. Все это говорит о том, что ресурсная база нашей банковской системы до сих пор зависит от внешних факторов, а не от внутренних ресурсов самой системы.

02 Эпоха «дешевых» денег прошла. Первую половину 2008 года российская экономика еще будет серьезно подпитываться бюджетными средствами — все-таки выборы требуют стабильности. Однако уже во второй половине года мы столкнемся с реальным рынком, и новым лозунгом российского бизнеса станет эффективный рост. Первый вывод, который придется сделать предпринимателям: чтобы оставаться успешными, необходимо перестроить мышление. Возможности начинать проекты и успешно продавать их, даже если они окажутся нерентабельными, больше не будет. Едва ли процесс пройдет безболезненно: адаптироваться к новым условиям всегда непросто. Во-вторых, в 2008 году произойдет переоценка управленческих навыков менеджеров. До недавнего времени в бизнесе были востребованы навыки, нацеленные на экстенсивный рост: открыть 20 новых точек, быстро переманить кого-то за бешеные деньги. Совсем скоро спросом станут пользоваться люди, имеющие опыт работы не только с доходной частью бизнеса, но также с долгами и операционными расходами.

Новые менеджеры будут задумываться о том, сколько стоит аренда, много ли денег компания тратит на бумагу и кофе. Раньше об этих вещах никто по большому счету не думал. Нынешнее поколение российских менеджеров выросло в условиях подъема после кризиса 1998 года. Люди словно на ките плыли и не знали, как выглядит плохой мир, трудная экономика.



Сергей Полонский,
президент Mirax Group

01 Сейчас можно смело сказать, что российский рынок девелопмента состоялся и стал стабильным. В 2008 году цены будут расти так же, как в развитых странах, в районе 7–12%.

Если год назад клиенты принимали решение о покупке квартиры иногда за две-три недели, то сейчас на это уходит до пяти-шести месяцев. Человек никуда не торопится, у него есть время объехать все объекты и определить оптимальный вариант по соотношению цены и качества. С другой стороны, конкуренция между строительными компаниями станет более жесткой. И какие-то компании наверняка разорятся. Например, будет сокращаться панельное домостроение. Сейчас доля «панели» в Москве не превышает

35%. А лет через пять, я считаю, строительство панельных домов вообще прекратится. Что касается коммерческой недвижимости, то московскому рынку не хватает примерно 8–10 млн офисов класса А и В; эта ситуация, надо понимать, не решится ни в 2008 году, ни в ближайшие пять лет. Так что здесь динамика цен может быть выше.

02 Курс доллара в настоящее время крайне нестабилен, рынки ценных бумаг за год сильно упали, банковские вклады окупают только инфляцию. И на данный момент я не вижу более эффективных инструментов сохранения и преумножения денег, чем инвестиции в недвижимость. Несмотря на то что в 2008 году цены на нее будут расти не так быстро, как прежде, эти вложения сохранят высокую доходность.



Георгий Трефилов,
президент холдинга
«Марта»

01 Основная тенденция рынка продуктового ритейла в 2008 году — замедление темпов развития лидеров в связи с резким кризисом ликвидности банков. В новом году ведущие сети будут волновать вопрос, где взять деньги на развитие бизнеса. Не решив его, они не смогут

«До недавнего времени в бизнесе были востребованы навыки, нацеленные на экстенсивный рост: открыть 20 новых точек, быстро переманить кого-то за бешеные деньги»

ничего предпринять. Вторая важная тенденция — ужесточение ценового и лицензионного регулирования, что, на мой взгляд, является излишним. Посудите сами. В следующем году будет принят новый закон о торговле, который будет регулировать цены. Это спровоцирует увеличение коррупционных возможностей региональных властей, ограничит конкуренцию и рост сетевой торговли.

А ведь именно развитие сетей позволяет сдерживать рост цен, так как большинство поставок в сети осуществляется без участия посредников. Считаю, что нужен закон о торговле, который способствовал бы развитию современной сетевой торговли, потому что именно сети могут предложить низкие цены и высокое качество товаров.

02 Рубль в следующем году, думаю, должен немного упасть по отношению к основным мировым валютам. В условиях, когда рубль такой сильный, российским производителям тяжело конкурировать с зарубежными. Кроме того, при экономической дестабилизации интерес российских компаний к ИРО, полагаю, снизится. Однако я не думаю, что экономику ожидает рецессия. Денежных ресурсов на рынке достаточно, не хватает лишь эффективных инструментов их использования.



Кирилл Новиков,
совладелец и генеральный директор группы компаний «Эксперт-ритейл»

01 В 2008 году наиболее перспективными розничными форматами по продаже бытовой техники в малых и средних городах станут магазины площадью от 500 кв. м и в крупных городах — от 2000 кв. м. Перспективы точек до 300 кв. м в малых и средних городах и площадок до 1500 кв. м с традиционной схемой обслуживания (не самообслуживание) весьма туманны. Они просто-напросто не смогут представить весь актуальный ассортимент на ограниченных площадях.

Скорее всего, четверка лидеров останется той же: «Эльдорадо», «М.Видео», «Техносила» и «Эксперт». Есть теоретическая возможность перемещения «Техносила» на второе место, если компания сохранит ту динамику роста, которую демонстрирует последние два года. Также можно ожидать усиления позиций Media Markt: при условии наличия во всех крупных городах (с населением от 700 тыс. человек) хотя бы

classified

по вопросам размещения в рубрике classified

обращайтесь по тел.: 8 (499) 943-9125, 943-9108

продаем

Банк 4119476

покупаем

Банк 4119476

услуги

Уредители/участники/акционеры для банков 4119476

Князев и партнёры
Московская Коллегия Адвокатов

«Опыт - лучший наставник»

Попов
Павел Александрович
юрист, заместитель председателя коллегии

Ул. Малая Дмитровка, д. 16/6
www.kniazev.ru

Т.: (495) 699-34-03, 699-89-66, 729-43-48

одного-двух магазинов он сможет значительно увеличить свою долю на рынке. Перспективы региональных сетей напрямую зависят от наличия у них развитой региональной структуры: те сети, бизнес которых более чем на 50% приходится на областные центры, ставшие ареной битвы крупнейших национальных операторов, пожалуй, потеряют долю рынка. Их будут вытеснять федеральные сети, увеличивая свои торговые площади. Продолжится развитие монобрендовых магазинов — таких, как Sony или Apple Store.

02 Классическая модель дистрибуции все дороже обходится производителю. Вендор оплачивает расходы розницы, которая является не более чем интерфейсом между ним и покупателем. Производители начинают требовать сокращения издержек и повышения качества бизнеса своих партнеров. В связи с этим рознице придется активнее работать над управлением издержками, качеством управленцев, повышением эффективности, а также начать всерьез воспринимать онлайн-торговлю как конкурентный канал дистрибуции.

Процессы слияния и поглощения, происходящие в течение последних двух лет, приведут к дефициту инвестиционных ресурсов, что может повлиять на консолидационные процессы в рознице бытовой техники. Бытовая техника не самый привлекательный рынок для инвестиций, тем более что опыт уже состоявшихся поглощений неоднозначен.



Владимир Воробьев,
президент компании
«Натали турс»

01 Количество отдыхающих в 2007 году увеличилось на 15–20%, а обороты туроператоров в долларовом выражении — на 40–50%. И не только из-за низкого курса доллара — идет смещение в сторону более дорогого продукта.

Уверен, что в 2008 году эти тенденции сохранятся. А если распечатают стабфонд, развитие туротрасли только ускорится: это приведет к росту зарплат и пенсий в стране. Хотя настоящий всплеск возмо-

жен, если пенсии увеличатся до 450–500 евро. В Германии, например, 50% туристов — пенсионеры.

Еще одна тенденция — первая десятка туроператоров будет расти, опережая рынок. Пока они делали это за счет собственных сил. Но у меня ощущение, что 2008 год будет отмечен поглощениями игроков второго-третьего эшелона. Катализатором здесь может быть выход иностранных игроков на российский рынок. А процесс пошел: в этом году Kuoni купила UTE Megapolus, а Hotelplan — «Асент трэвел». Надо понимать, что это абсолютно венчурные инвестиции. Здесь приобретаются не офисы, не станки, а отношения, которые люди смогли сформировать в рамках своих компаний на туристическом рынке. Но на эти инвестиции надо идти. Потому что отношения складываются годами.

02 Прогнозы по нефти в районе \$95–100 за баррель позволяют с оптимизмом смотреть на будущее российской экономики. В 2008 году с большой вероятностью к власти в США придут демократы, которые начнут проводить другой экономический курс и укреплять доллар. Скорее всего, это начнется даже до выборов. Соответственно, маятник опять качнется в сторону США и доллара. Но для нас этот процесс опять-таки неплохой. Потому что нефть вряд ли подешевеет, а валюта, к которой она привязана, будет укрепляться. С учетом того, что от внешних долгов Россия избавилась, возможно, прогноз **Павла Бородина** (госсекретаря Союзного государства России и Белоруссии. — **СФ**) и сбудется: лет через восемь Европа сама захочет объединиться с Россией, и мы, наверное, ей не откажем.



Александр Малис,
генеральный директор
компании «Корбина
телеком»

01 Во многих российских городах стоимость широкополосного доступа в интернет упадет в два-пять раз. Это будет обусловлено приходом крупных игроков на региональные рынки, что приведет к резкому росту числа абонентов. А в Москве

и Петербурге квартир с широкополосным доступом в интернет будет почти столько же, сколько и подключенных к телефону.

На рынке сотовой связи абоненты уже поделены. В этих условиях падение ARPU (выручки с одного абонента. — **СФ**) для всех мобильных операторов сейчас смерти подобно. Поэтому они сделают все, чтобы удержать этот показатель. Например, будут придумывать разные тарифные планы, которые позволят людям вроде бы меньше платить за каждую минуту, но на самом деле разговаривать подольше и, соответственно, в целом приносить операторам больше денег. На примере 2007 года мы уже увидели, как это работает, показатель ARPU за это время немного прибавил.

А вот что касается технологии 3G, то в 2008 году мы увидим только тестовые релизы. Влияния на отрасль 3G пока не окажет.

02 Если не будет войн, то цены на нефть немного снизятся. А если начнутся проблемы в экономике США, снизятся очень сильно. Дело в том, что США — крупнейший покупатель товаров из Китая и Индии. А эти страны в свою очередь — два мощнейших в мире потребителя нефти. Какова вероятность, что ситуация пойдет по такому пессимистичному сценарию? Американские экономисты уже оценивают ее в 40–50%. Конечно, слабый доллар даже помогает экономике Штатов, но рынок сегодня настолько нервный, что обрушить его способна даже случайность. Достаточно паре американских корпораций признать, что у них проблемы с прибылью, как это может вызвать эффект домино.

Ситуация с ценами на нефть неоднозначна. В Россию приходит большое количество нефтяных денег, но экономика к их потреблению оказалась не готова. В итоге зарплата сильно выросла, а производительность труда не изменилась. Эта ситуация очень больно ударит по средним компаниям, работающим в монопольных отраслях. Уже в конце 2008 года какие-то из них разорятся, а другие покажут меньшую прибыль, что автоматически приведет к снижению инвестиций.

С другой стороны, в конце 2008 года доллар начнет обратное движение вверх. И для российской экономики это хорошо: наша продукция станет более конкурентоспособной на мировом рынке; возможно, оживится производство.



Павел Пестряков,
заместитель генерального
директора ОАО ОГК-4,
президент Союза
ИТ-директоров

«Ужесточение ответственности за использование нелицензионных программных продуктов уже оказало серьезное влияние на рынок. Часть потребителей с интересом посматривает в сторону рынка свободно распространяемого программного обеспечения»

01 Безусловно, на корпоративный ИТ-рынок повлияют поправки к 146-й статье УК РФ (часть третья), принятые в апреле этого года. Ужесточение ответственности за использование нелицензионных программных продуктов уже оказало серьезное влияние на рынок. Некоммерческое партнерство поставщиков программных продуктов, действующее от лица производителей программных продуктов, время от времени дает команду «фас!» правоохранительным органам. С одной стороны, часть компаний это подталкивает к покупке лицензионного ПО. Другая часть потребителей с интересом посматривает в сторону рынка свободно распространяемого программного обеспечения (Linux, Open Office, Ubuntu и активно под-

держивающие подобное программное обеспечение IBM и SAN). На мой взгляд, это направление будет активно развиваться в следующем году.

Общепризнанная тенденция, которая будет поддержана в России, — глобализация продуктов. В силу того что на российском рынке сейчас происходит масса слияний и поглощений, появляется все больше крупномасштабных ИТ-решений, рассчитанных на потребности компаний с оборотом свыше 1 млрд евро и десятками тысяч пользователей (SAP, Oracle).

Произойдет некоторое движение в сторону западного тренда — выноса информационных технологий на аутсорсинг, когда компания пользуется услугами поставщика на удаленном доступе. Тенден-

ция не станет всеобъемлющей, но популярность таких инструментов, как Google Documents Star Office, растет. Подобные решения обоюдовыгодны: производители не тратят дополнительные деньги на цепочку поставок, а клиент получает прямое предложение от поставщика решения.

02 Практически во всех сегментах ожидаются слияния и поглощения, консолидация. Реорганизация рынка и консолидация активов продолжится и в энергетическом секторе. Разгосударствление ОГК и ТЭК уже прошли. Думаю, в следующем году часть из них будут приобретены частными, в том числе и иностранными инвесторами. Приобретенные активы явно ждет дальнейшая реорганизация. **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

«Гуру» на санскрите — «источник света». Пытаясь заглянуть в будущее с помощью этих «светоносных» людей, «Секрет фирмы» задал западным мыслителям три вопроса по итогам года.

Ориентиры во времени

СПРАШИВАЛ: алексей гостев

01

С чем мы расстались в уходящем году?

02

Какие тренды представляют собой «зародыши будущего» в настоящем?

03

Как бы вы продолжили фразу «Будущее — это...»?

Йонас РИДДЕРСТРАЛЕ,
автор книги «Бизнес в стиле фанк»

01 В этом году мы убедились в реальности экологической катастрофы и расстались с невинностью относительно негативного воздействия человека на Землю.

02 Девяностые годы принесли взгляд на лидерство, основанный на компетенциях. Сейчас пришло время двигаться дальше и использовать данные психологии и социологии. Исследования показывают, что успех на работе только на 28% зависит от опыта и образования, а на 38% — от уверенности в собственных силах. Поэтому будущее за корпоративной религией. В будущем компании научатся больше мечтать. В корпоративной жизни будет больше праздника, а многие ритуалы будут напоминать религиозные торжества.

03 Будущее — это то, что мы из него делаем. В XX веке менеджмент понимался как искусство выкорчевывать всякое отклонение или «извращение». Все общество занималось только тем, что превращало минусы (отклонения от стандарта) в нули. Это могли быть супернули, но все равно нули. 80% менеджерского времени уходит на поиск «самых неэффективных». А почему бы не поступить наоборот? Лидерская парадигма XXI века — это предотвращение болезни вместо лечения. У любого человека на нашей планете есть потенциал для позитивного отклонения. Мой совет прост: постройте организацию, которая занимается плюсами и где сотрудникам разрешено заниматься тем же самым.





Чан КИМ,
автор книги «Стратегия голубого океана»

01 Ведущие компании в этом году расстались с конкуренцией. В мире, где предложение все больше превышает спрос, конкуренция «нос к носу» уже не является путем к прибыльному росту. Глобализация и ускоренный технологический рост позволили компаниям производить немыслимый раньше объем товаров и услуг. В результате спрос не успевает за растущей продуктивностью. Поэтому конкуренция становится маргинальной стратегией.

02 Большинство компаний пытается уничтожить конкурентов, повышая свою продуктивность. Я считаю, что будущее принадлежит тем, для кого конкуренты перестают иметь какое-либо значение.

03 Будущее — стратегии, которые избавляют компанию от необходимости играть по правилам собственной отрасли. Все больше организаций освободятся от «отраслевого мышления» и начнут осваивать новые рынки. Создание нового рыночного пространства станет стандартной процедурой, точно такой же, как сейчас отраслевой конкурентный анализ.



Брэд ФИЦПАТРИК,
создатель LiveJournal

01 В этом году мы попрощались с проектами, которые пытаются существовать сами по себе. Просто создавать очередную социальную сеть больше не круто. Для успеха необходимо выстраивать систему сов-

местной работы и связи с другими разработчиками. Все успешные проекты этого года, например Facebook или MySpace, держатся за счет партнерства. Те, кто работают по отдельности, обычно проигрывают.

02 Будущее — за открытыми проектами. Один из таких проектов, над которым я сейчас работаю, — Open Social. Это общая среда для разработчиков сетевых приложений, которая позволит создавать программы, работающие на разных сетевых платформах.

03 Будущее открыто. Скоро мы придем к полностью децентрализованным социальным сетям. Сейчас на Facebook или MySpace вся сетевая информация хранится централизованно, в некой единой базе данных. Такую сеть можно легко отключить — достаточно выключить центральный компьютер. Через несколько лет появятся сети, в которых люди смогут общаться независимо от центра. Информация будет распределена по всей сети, а профайлы пользователей будут храниться на локальных компьютерах. В сетях будущего не будет центра и иерархии, они будут горизонтальными.



Джэк ТРАУТ,
маркетолог

01 В этом году мы расстались с сомнениями в том, что глобальная экономика — движущая сила мирового развития. Успех или поражение зависит от того, что вы можете продать на международном рынке. Успех России основан на нефти и газе, США — на технологиях, Японии — на автомобилях и электронике.

02 «Зародыши будущего» — в уровне конкуренции, который создан в глобальной экономике. Компании и целые страны должны научиться жить в условиях убийственной конкуренции. Многие умрут — если вы совершаете ошибку, то цена велика: ваш бизнес заберет кто-то другой.

03 Будущее — осознание одной мысли Питера Друкера, который как-то сказал: поскольку задача бизнеса — создание потребителя, у компании есть только две базовых функции: маркетинг и инновации. Маркетинг и инновация производят результаты, все остальное — косты. Маркетинг — это уникальная, отличительная функция бизнеса. Что бы вы ни продавали, если вы плохо занимаетесь маркетингом и инновациями, то счастливого будущего у вас нет.



Манфред КЕС ДЕ ВРИС,
консультант, профессор INSEAD

01 В прошлом году мы распрощались с идеей, что живем в неразрушимом мире. Мы поняли, что succession planning — это не игра в «матрешку». Компании осознали, что не могут просто переставлять на место ушедшего «кадра» следующего сотрудника в управленческой иерархии, как в логической игре matryoshka. Постепенно компании начинают понимать, что позиция лидера требует более сложной психологической подготовки. В этом году корпорации еще раз осознали свою уязвимость, а менеджеры — неспособность управлять собственным нарциссизмом.

02 «Зародыши будущего» — это поколение молодых, хорошо образованных менеджеров, лишенных этноцентричного (ограниченного своей культурой) взгляда на бизнес. Они неавторитарны и готовы критически отнестись к тем элементам безумия, которое есть в их собственной душе, как и в душе всякого человека. Будущее строится из знаний, навыков и опыта; будущее — это люди, которые живут по аксиоме «зарабатывай, учись и отдавай» (earn, learn and return).

03 Будущее — это неожиданность. К счастью, будущее всегда приходит без предупреждения. Строительство успешного будущего, однако, означает, что мы способны оплакивать прошлое. **СФ**



идеи года

Ресурсы — это не только средства на счетах и товарные запасы на складе. Представление о будущем — вот актив, для освоения которого стоит разработать эффективные технологии.

Экономика возможностей

ТЕКСТ: константин бочарский

С тех пор как в бизнесе был открыт такой вид активов, как активы нематериальные, какие только понятия ни стремились включить энтузиасты в эту расплывчатую категорию: брэнд, репутация, знания, патенты, технологии, качество кадрового состава. Научились включать в балансовый отчет даже такую опцию, как «социальная ответственность».

Вряд ли предположение окажется оригинальным, но очевидно, что уже скоро в этот пухлый список нужно будет добавить еще несколько параметров: идеи, видение и умение правильно истолковать будущее.

Самый удобный способ объяснять, что такое «тренд», через понятие «возможность». Этот же способ прекрасно разъясняет и то, в чем ценность подобного знания. Конвертация представления о возможностях в создание новых продуктов, новых рынков, новых бизнес-моделей аналогично превращению сырья в готовый продукт. В обоих случаях для этого необходимы технологии.

Технологии конвертации возможностей в ценность еще только разрабатываются деловым миром. Еще в середине прошлого века было замечено, что фантасты порой способны угадывать то, в каком направлении двинется научно-технический прогресс. И вскоре появилась первая визитка с должностью «футуролог». И те, и другие нашли массу метафор для описания принципа своей деятельности, но лучшая, пожалуй, принадлежит писателю **Уильяму Гибсону**: «Будущее уже здесь, оно просто неравномерно распределено».

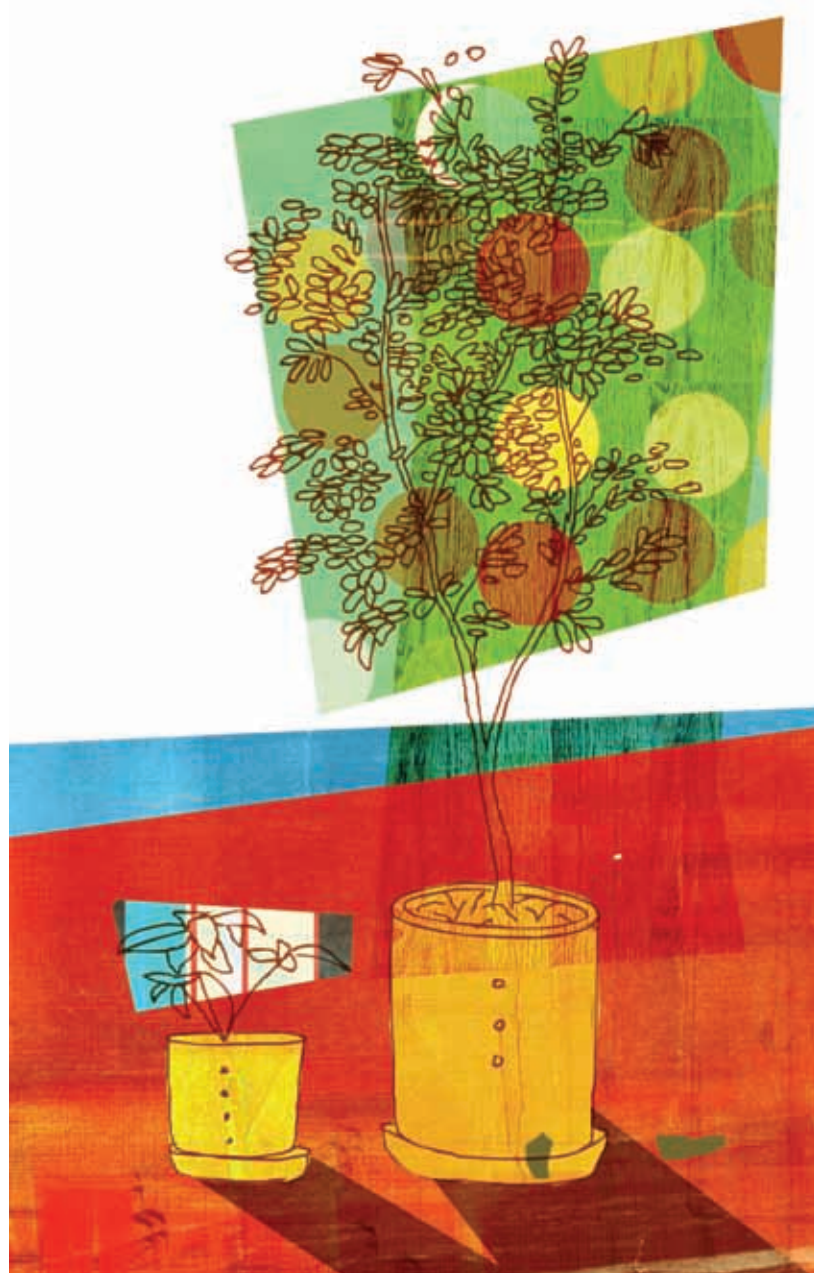
Рисовать карту возможностей можно широкими мазками, а можно — тонкими пунктирными линиями. В подведении итогов 2007 года мы постарались отдать должное каждому из этих подходов. В статье «Опережающее будущее» (стр. 60) зафиксированы главные силы, которые уже вовсю меняют бизнес-ландшафт. А в статье «Расписание на послезавтра» (стр. 66) — то, какими российские предприниматели видят свои рынки в двадцатилетней перспективе. В чем-чем, а в видении им не откажешь. □

с59

Мир движется в будущее с разной скоростью. Задача футурологии упрощается: необходимо всего лишь научиться выделять участки настоящего, которые движутся быстрее всего.

Опережающее будущее

ТЕКСТ: алексей гостев
ИЛЛЮСТРАЦИИ: роман годунов



«Никогда еще будущее так быстро не превращалось в прошлое», — заметил как-то футурологический гуру Патрик Диксон.

Ландшафт «прогностической» литературы завален трупами предсказаний. «Конец истории», «глобальная деревня» — все эти широко разрекламированные образы будущего были мертвы в момент создания. Диксон пытается избежать ошибок, рисуя противоположные сценарии. «У каждого тренда есть антитренд», — говорит он, и в книге *Futurewise* строит схему из шести «лиц» будущего: быстрота изменений; урбанизм; племена; универсальность; радикализм и этика. Радикализм вступает в конфликт с «городским космополитизмом», а вновь возникшие «племена» противостоят универсальности глобализации. Модель, нарисованная в 1997 году, не устарела до сих пор — вероятно, как раз потому, что «лица» смотрят в разные стороны.

Мы не знаем, во что вырастут нынешние тренды, но можем указать точки роста. Футуролог Элвин Тоффлер любит сравнивать движение в будущее с разнотемным потоком автомобилей. Одни рынки движутся с превышением скорости, другие плетутся в хвосте. Если определить «самых быстрых», можно предположить, что и остальные рано или поздно окажутся там, где сейчас лидеры. Таким образом, задача упрощается: намечая тренды с максимальной концентрацией будущего, мы всего лишь диагностируем «завтра, которое уже наступило». Это относительное будущее может стать прогнозом, но разве что для настоящего, которое пока что запаздывает.



Брэнд и френд

Когда в марте 2006 года уроженец Сахалина Альберт Попков создал сайт Odnoklassniki.ru, наверняка ни у кого из старожилов Рунета не защемило сердце от страха.

И зря. С недавних пор «социальность» — любимое слово представителей интернет-бизнеса. В уходящем году увлечение ею приобрело характер массовой эпидемии. Из хранилища данных, более или менее объективных, интернет превращается в «пылесос», всасывающий социальную информацию. В конце 2007 года социальные сети Odnoklassniki.ru и Vkontakte.ru вышли в лидеры по посещаемости среди российских веб-ресурсов. В социализированном интернете именно они будут задавать правила игры для всех сфер бизнеса. Например, для рекламы.

Когда ваш друг покупает брюки, вы сразу узнаете об этом заодно с другими членами «его круга». Именно в социализации рекламы суть проектов Facebook Beacon и Social Ads. «Самая эффективная реклама — это дружеская рекомендация», — считает основатель Facebook **Марк Цукерберг**. На Facebook баннер показывается пользователю лишь в том случае, если среди его контактов есть фанаты этого продукта или просто те, кто купил его, возможно, сторонники брэнда. «Здорово, хотя и жутковато», — говорит по этому поводу в интервью **СФ** создатель LiveJournal **Брэд Фитцпатрик**. Заставить пользователей следить за тем, что покупают их друзья, — пока одна из самых изощренных форм монетизации социальной информации. В ближайшее время социальный сектор интернета разродится новыми проектами и бизнес-моделями. Учитывая объем социальной информации, оставляемой пользователями, наверняка появятся еще более «таргетированные» способы сделать эти данные экономически ценными, в сравнении с которыми прежний «соцдем» покажется чудовищно приблизительным. На Facebook скоро появятся баннеры только для 30-летних неженатых либералов, любящих фильм «Место встречи изменить нельзя». Здорово, хотя и жутковато, как резюмировал бы Фитцпатрик.

тренд_ всеобщая социализация

суть_ повальное увлечение соцсетями меняет бизнес-модели в разных секторах рынка. В том числе грозит привести к появлению нового типа «ненавязчивой» рекламы

пример_ компания Facebook создает социальную рекламу



Кризис жанра

«Шекспир в книжном издании с примечаниями исторически не более корректен, чем Шекспир на экране компьютера», — считает американская журналистка Вирджиния Пострел.

В самом деле, Шекспир книг не издавал: его пьесы распространялись в виде рукописей или даже «пиратских записей с голоса». Первая медийная революция происходила в XV–XVII веках: устные тексты и рукописи «конвертировались» в фолианты. Вторая «переупаковка» контента совершается на наших глазах: единого медийного стандарта нет, и истории, напротив, отделяются от формата. Сюжеты непрерывно путешествуют по жанрам, успевая превращаться в комиксы, фильмы, заметки в блогах и видеоигры. Один из главных законов новых медиа — отсутствие исходного

материала, так что каждая из рассказанных историй существует во множестве аранжировок.

«Я сейчас кормлю кошку» — такими сообщениями обмениваются десятки миллионов посетителей сайта Twittervision. «Упаковав» Шекспира в коробочку Kindle, человечество одновременно осваивает форматы, в которых совсем немного букв. Для новых медиа, в отличие от монументальных форматов, прежде всего характерна повышенная емкость. В микроблогах сообщения сжимаются до размеров одного медийного «бита». «Снеки» в виде маленьких видеороликов на YouTube превращаются в основу медийного фастфуда. Одним из главных развлечений становится обмен простейшими, но побуждающими к общению высказываниями — замечаниями фатического характера, как говорят лингвисты. Миллионам людей почему-то стало интересно наблюдать, как пьяная девушка рассказывает о ссоре с бойфрендом, а клерк средних лет играет со своей кошкой. Именно такие микрожанры следует признать наиболее перспективными. И хотя все больше гигантов медиаиндустрии усваивают уроки трансформирующегося медийного рынка, будущее, кажется, все-таки отойдет фрикам и кошкам.

тренд_ трансформация медиа

суть_ новые медиа строятся на историях, отделившихся от формата. В эпоху массовой переупаковки контента предпочтение отдается сообщениям, которые можно разбить на последовательность медийных «битов»

пример_ сайт Twittervision позволяет пользователям обмениваться «актами существования»



Памятные места

Новость о том, что «миллиардер Прохоров завел ЖЖ», на прошлой неделе обсуждалась всей русской блогосферой. Впрочем, сейчас онлайн-дневники появляются и у более любопытных субъектов. Вернее, объектов. Например, у парковых скамеек. Блог места не метафора, а реальная возможность написать историю даже самого незамысловатого элемента городской среды. Сервисы вроде американского Flickr или российской сети AroundMe.ru (ее старт намечен на весну 2008-го) позволяют насытить физическое пространство тегами, так что каждое событие фиксируется в «геоблогах» порой и вовсе без привязки к человеку — так, как если бы их автором было само место. «Where 2.0 — это новое ощущение локальности, благодаря которому коллективный интеллект людей обращается к географическому пространству, дополняя его мно-

жеством смыслов», — говорит интернет-гуру **Тим О'Рейли**, создатель термина Where 2.0 (буквально «Где 2.0»).

По результатам 2007 года можно было бы объявить конкурс на самую неофициальную карту. Претенденты: придуманный программистом **Адрианом Головатым** чикагский атлас преступлений, секс-атлас района Сан-Франциско. Следующий шаг — карты одного человека, например «Атлас моей первой любви». Сегодня каждый может нанести на интернет-карты собственные метки. Народная картография открыла дорогу картам, наполненным сексом, гламуром и потреблением. Идея развивается, и не в одной плоскости.

Life Clipper — устройство, позволяющее видеть прошлое. Его создатель швейцарский художник **Ян Торпус** подключил GPS-шлем виртуальной реальности к базе старых фотографий и рисунков. Теперь веб-путешественнику, странствующему в шлеме по швейцарскому Базелю, ничего не стоит увидеть, какими были эти места раньше. Торпус показал: виртуальные миры могут наслаиваться на реальный один за другим. «Реальность становится многоэтажной, причем первым этажом остается физическое пространство», — констатирует О'Рейли.

тренд_ «Где 2.0»

суть_ у мест появляется память, а системы локальных тегов дают им возможность рассказывать свои собственные истории. На стыке необычных карт и слоев виртуальной реальности рождается новое ощущение места

пример_ проект AroundMe помогает пользователям создавать личные карты



Нелюди в сетях

По оценке группы аналитиков Международного союза телекоммуникаций (ITU), лет через 10 в интернете будут десятки миллиардов пользователей. Эксперты не сошли с ума и не рассчитывают на то, что численность населения Земли вдруг увеличится в несколько раз. Просто рост Сети за счет людей — временное явление. Вероятно, в ближайшем будущем Всемирная паутина пополнится гораздо более широкой аудиторией — миллиардами вещей. Вскоре, возможно, люди в качестве интернет-пользователей окажутся в меньшинстве. То, насколько большим может быть число «нечеловеческих» пользователей Сети, можно оценить, например, по проекту «Умная пыль», разрабатываемому **Кристофером Пистером** из Университета Беркли. Ученый планирует создать микроскопические, размером с пылинку, компьютеры с выхо-

дом в Сеть. Облака из «умной пыли» можно будет использовать в качестве микросенсоров для контроля над процессами в атмосфере или для предсказания землетрясений.

Ныне покойный компьютерный гуру **Марк Вайзер** еще в 1990-е предположил, что гуманистическая парадигма, в которой интернет служил людям для получения доступа к данным, уступит место модели, в которой вещи будут взаимодействовать друг с другом, а человек перестанет быть необходимым элементом. «Интернет вещей» существует и сейчас: например, в России владельцы частных метеостанций подключают свои устройства к Сети, так что данные выводятся прямо на сайт. В будущем большинство предметов будут оборудованы электронными метками, и, считав «идентификационную марку» вещи, человек сам при желании получит в интернете дополнительную информацию. Впрочем, конечными потребителями данных могут стать другие сенсоры, а не люди. Как и предсказывал Вайзер, интернет будет незаметным. «Рано или поздно высокие технологии растворяются в повседневной жизни» — таково его пророчество.

тренд_ «Умные вещи»

суть_ технологии растворяются в повседневной жизни, а вещи начинают общаться друг с другом без вмешательства человека. Рядом с интернетом людей формируется интернет вещей, где основным источником данных станут неодушевленные предметы

пример_ калифорнийский ученый Кристофер Пистер создает «интеллектуальную пыль»



С открытой душой

Когда предприниматель Федор Овчинников решил создать в Сыктывкаре магазин интеллектуальной книги, мысль о пользе открытости для бизнеса он понял буквально и каждый день выкладывал на сайте отчет о продажах. По сути, бизнес превратился в ре-

алити-шоу, и в результате о сыктывкарском «умнике», которому нечего скрывать, написали как минимум два столичных журнала — «Секрет фирмы» и «Русский репортер». Открытость помогает начинающей компании решить не только PR-, но и инженерные проблемы. Например, продумать эргономику медиаплеера. Наверняка предпринимателя из Калифорнии **Шона Адамса** отговаривали от его безумной затеи. Тем не менее Адамс выложил свои разработки в открытом доступе, так что вокруг его компании довольно быстро образовалось сообщество инже-

неров-разработчиков, одержимых идеей создать суперплеер для качественного прослушивания музыки. Как следствие, плеер был создан именно усилиями добровольцев. Все привыкли к программному обеспечению с открытым кодом. Нечто новое — это открытый код для инженерных разработок или дизайна футболок.

Краудсорсинг — создание товаров усилиями потребителей. Впрочем, за возможность «аутсорсить» потребителям часть своих функций бизнесу приходится платить повышенной зависимостью от мнения общественности. «Потребители 2.0» не только стремятся участвовать в создании продуктов, но и обмениваются информацией, создавая так называемые сети рекомендаций. Например, в русской сети DrugMe любители самолечения могут перепроверить любую врачебную рекомендацию, обсудив ее с товарищами по несчастью. Сообщества потребителей становятся все более влиятельными, ведь от тысячеглазых сетей ничего не скроешь. Кажется, независимо от того, пойдут ли бизнесмены по стопам Федора Овчинникова и Шона Адамса, бизнесу в ближайшие годы придется приспособиться к «тирании открытости».

тренд_ сделано толпой

суть_ технология открытого кода помогает переложить на потребителей разработку дизайна или инженерных решений. Одновременно бизнесу приходится столкнуться с недремлющими сообществами бдительных покупателей

пример_ предприниматель из Калифорнии Шон Адамс призвал желающих создать лучший в мире аудиоплеер



Град обреченный

Этим летом американский изобретатель Пол Моллер выставил на продажу первый летающий автомобиль. Вскоре шумиха стихла, что неудивительно: Миллер изобрел свою первую летающую машину еще 40 лет назад. Неизвестно, как насчет США, но зимнему Новосибирску изобретение Миллера пришлось бы очень кстати: в декабре из-за снегопада движение в городе было парализовано. Вообще, соревнование по «транспортному коллапсу» среди российских мегаполисов идет постоянно: стоит то один, то другой город, а Москва, например, стоит всегда. Сегодня дороги становятся дефицитным ресурсом, как черная икра в советское время. Столь же дефицитным ресурсом в мегаполисах уже стала земля, кое-где — вода, почти везде — воздух. Строительство дополнительных магистралей едва ли исправит ситуацию: пробки просто переме-

стятся на соседние улицы, как в современном Нью-Йорке. Решить проблему дорог еще можно, например, сделав их платными. А вот платный воздух — это уже сложнее.

A101 — это кодовое название города, строящегося под Москвой компанией «Масштаб», которая входит в структуры бизнесмена **Вадима Мошкова**. Современные города с невиданной концентрацией людей и ресурсов переживают труднопреодолимый кризис: жителям не хватает территории, окружающей среды, личного пространства. Благополучие среднего горожанина повышается, и даже в России некоторые семьи могут позволить себе иметь несколько автомобилей, что делает проблему еще острее. А значит, в ближайшие годы поиск выхода из урбанистического тупика станет одним из главных двигателей бизнеса. Например, произойдет частичное обобществление автомобилей, будут создаваться системы обмена информацией для совместных поездок вроде американской Carpoolconnect.com. Или население мегаполисов начнет рассасываться по самодостаточным пригородным поселкам. Если, конечно, передвигаться в них можно будет не только на летающей машине.

тренд_ городской клаттер

суть_ мегаполисы столкнулись с трудноразрешимой проблемой нехватки базовых ресурсов. Коллапс приведет и к переменам внутри городов, и к образованию новых типов поселений у их границ

пример_ предприниматель Вадим Мошкович строит убежище для беглецов из города

с63



Другое лицо

Председатель исполкома организации «Скифский национальный конгресс» из Ростова-на-Дону Игорь Тавров по национальности скиф. В последней переписи скифами назвались примерно 30 жителей города. «Наряду с обычными государствами формируются общности людей, основанные на совершенно других принципах», — объясняет Тавров свое решение стать частью давно вымершего народа. Сегодня все больше людей не хотят быть теми, кто они есть на самом деле, по паспорту. Обычные жители городских окраин то и дело превращаются в скифских воинов, ассирийских купцов или эльфийских принцев. «Рынок идентичности» — растущая сфера современной экономики, обслуживающая потребность людей в другом «я». Для большинства новоявленных «скифов»

игра в других — это не бегство от себя, а стремление найти свою подлинную сущность. Для Игоря Таврова выдуманная личность более достоверна, чем та, которая скреплена милицейской печатью. Подлинность — основное конкурентное преимущество на «рынке идентичности». Клиенты московской туристической компании «Гросс-инвест» могут на своей шкуре прочувствовать, каково приходится крестьянину. Ведь чем серьезнее игра, тем больше потенциальных «скифов» или «ассирийцев» удастся привлечь.

Майкл Брил, основатель американской компании Crushpad, переквалифицировался в преподавателя: теперь вместо того, чтобы делать вино, он обучает клиентов виноделию. Потребители, занимающиеся «конструированием идентичности», ценят не статусные вещи, а статусные навыки, так что продажа «виноной экспертизы» может стать более выгодным делом, чем продажа дорогого вина. «Беда современного общества — дефицит идентичности», — сетует социолог **Кэрл Ханниш**. А значит, в ближайшем будущем дефицитная идентичность может стать одним из самых ходовых товаров.

тренд_рынок идентичности

суть_ все больше людей занимаются сознательным конструированием собственного «я». Это создает рынок идентичности, на котором потребитель стремится изменить самого себя с максимальной степенью подлинности

пример_ компания «Гросс-инвест» готовит в Подмоскovie курорт для тех, кто хочет на время отдохнуть от своего «я»



Явное желание

Основатель американской туристической компании Cruisecomplete Боб Левинштейн испытывает особые сантименты в отношении России. «Подумать только, „бэби-бумеры“ выросли во времена холодной войны, а теперь они посещают Кремль и Красную площадь. Всего несколько лет назад никто бы не подумал, что это возможно», — рассказывает он о том, как посетил Россию в компании американцев из послевоенного поколения. Почему «никто бы не подумал», Левинштейн не объясняет. В сущности, туры не его специализация. Фишка, придуманная им, — позволить потенциальным клиентам подавать через интернет заявки на желаемый тур. В сущности, тур как бы вносится в wish-лист, и затем туристические агенты начинают соревноваться за возможность предложить покупателю самую низкую цену.

Термин «экономика намерений» придумал американский теоретик **Док Серлс**. Экономика намерений — это, например, Cruisecomplete.com, на котором американские старички могут заказать дешевый тур в Москву с посещением Красной площади. Это финское агентство Igglo, в котором можно оставить заявку на понравившийся дом, или российский сайт E-xecutive, предлагающий вам составить wish-лист компаний, в которых вы хотели бы работать. «Экономика намерений возникает вокруг покупателя, а не вокруг продавца. Ее идея основывается на простом факте: покупатели — готовый источник денег, и, чтобы получить их, вам не нужна реклама», — говорит Док Серлс. При переходе на новую схему потребитель и компания меняются местами: источником «сигнала» становится потребитель. Экономика намерений — частный случай более широкого явления — экономики запросов. Поисковики «Яндекс» и Google используют все более сложные алгоритмы, чтобы извлечь «исходящий сигнал» из потребителя. Намерение становится активом, и все больше бизнесов строятся по «обратной модели», согласно которой инициатором становится покупатель, а не продавец.

тренд_экономика запросов

суть_ намерения потребителей становятся основным активом компаний. Поместив заявку на покупку в центр экономических отношений, мы получим маркетинговое Зазеркалье — мир перевернутых отношений «продавец—покупатель»

пример_ российский сайт E-xecutive.ru коллекционирует намерения потенциальных перебежчиков



Взломщики чувств

«У нас нет никаких шансов остаться просто людьми» — такая фраза едва ли могла быть произнесена гуманистом. Автор изречения — **Кевин Уорвик**, профессор кибернетики английского Университета Ридинга. Кроме того, Уорвик — по совместительству киборг. Причем, пожалуй, киборг — это его главная «должность». В 2002 году Кевин Уорвик вживил себе в руку электроды, которые перехватывали его нервные импульсы и передавали их в интернет. С помощью «силы мысли» Уорвик смог управлять манипулятором (искусственной рукой), находящимся за много километров от него. Казалось бы, вот оно — технологическое решение, позволяющее инвалидам стать полноценными членами общества благодаря суперсовременным протезам. Однако в последнее время, в том числе благо-

даря Уорвику, стало ясно и другое: мозг, как и обычный компьютер, легко поддается перепрограммированию. Достаточно изменить систему ввода-вывода, чтобы заставить человека воспринимать мир по-другому. Киборг, или «человек 2.0», в котором соединены естественные и машинные элементы, — это еще не обыденность, но уже реальность. Нервные импульсы могут управлять компьютером или «сенсорным протезом», например крылом, а путем перепрограммирования мозга налаживается механизм обратной связи. Даже не обязательно «хирургически» подключаться к нервным волокнам: стоит лишь подать сигнал на нервные окончания, и со временем мозг начнет воспринимать зрительные образы языком, а запахи — спиной.

«Людей 2.0» можно обнаружить не только среди странноватых профессоров. Посильное управление собственной нервной системой становится теперь обычным занятием всякого уважающего себя представителя среднего класса. Только за 2006 год потребление антидепрессантов в России увеличилось на 70%, и эти волшебные таблетки стали «лекарством жизненного стиля» для целой прослойки городских жителей. Вероятно, Уорвик прав: вмешательство в нервную систему имеет необратимый характер, так что у нас не осталось никаких шансов «остаться просто людьми».

тренд_ нервнономика

суть_ сращивание человека и машины перестает быть фантастикой. Хотя до пришествия киборгов далеко, их представители уже живут среди нас, а нейротехнологии внедряются в повседневную жизнь людей

пример_ компания Wicab перепрограммирует человеческий мозг



Рынки в коротких штанишках

Обычно компании хвастаются тем, что работают на одном из крупнейших рынков мира. Поэтому интересно было бы посмотреть на предпринимателя, который ведет дела на самом маленьком рынке. Возможно, это англичанка **Энн Айдлмэн**. В ее магазине бывает всего три-четыре посетителя в месяц. Энн продает предметы домашнего обихода: магнитики, украшающие холодильники, чашки, подставки под кухонную утварь. Сюжеты — фантастические существа, вымышленные города и костюмы. Энн черпает сюжеты из рассказов забытого английского писателя начала прошлого века **Эдварда Планкетта**, известного как лорд Дансени. 99,9% населения ни в России, ни в США о боровавшемся литературой лорде никогда не слышали. Ну а те, кто слышал, вряд ли захотят купить маг-

нитики по мотивам его произведений. Трудно выбрать рынок хуже и меньше. Однако Энн Айдлмэн уверена, что найдет свою аудиторию, и неважно, насколько широкую.

«Слова ничего не стоят» — гласит английская пословица. В прошлом предприниматели старались работать только на крупных рынках, выигрывая за счет масштаба. Однако оптимальный размер рынка определяется стоимостью коммуникаций. Чем она выше, тем шире должна быть зона действия посылаемого потенциальному покупателю сообщения. Сегодня эпоха дешевых коммуникаций порождает микроскопические рынки и целое поколение микровезд. Магазин Айдлмэн — виртуальный и создан на сайте Safepress.com. Здесь примерно 2 млн таких мини-антрепренеров, и, возможно, потенциальные рынки у некоторых из них еще меньше, чем у любительницы творчества Эдварда Планкетта. Можно представить, например, рынок, состоящий из одного человека. При нулевой стоимости коммуникаций и небольших затратах на производство обслуживание одного-единственного клиента, возможно, даже окажется прибыльным. Как бы то ни было, значительная часть активности, особенно в сфере медиа, смещается в эту экономику микроскопических размеров. И рост удельного веса «микронемики» наверняка продолжится. Во всяком случае, до тех пор, пока слова ничего не стоят.

тренд_ малолитражная экономика

суть_ дешевизна коммуникаций порождает множество микрорынков, которые могут существовать даже при минимальном числе покупателей

пример_ Энн Айдлмэн обслуживает самый маленький в мире рынок **сф**

Ускорение темпа жизни сказывается не только на людях, но и на компаниях, в которых они работают. Высокотехнологичность и мобильность — вот основные характеристики большинства отраслей. Рынки будущего делают более массовыми и доступными то, что еще сегодня считается эксклюзивным.

Расписание на послезавтра

ТЕКСТ: анастасия джмухадзе



АЛЕКСЕЙ КУДЕНКО

Футуристические прогнозы задают корпорациям вектор движения

Ян Пирсон, штатный футуролог английской British Telecom, уже доказал надежность своих прогнозов, даже казавшихся абсолютно фантастическими, в 1991 году, когда был опубликован список главных изобретений последующих 10 лет с точными датами.

Из того, что «запланировал» Пирсон, сбылось 85%. Как считают некоторые бизнес-аналитики, доля попаданий в цель столь высока не в последнюю очередь потому, что ученые и разработчики воспринимают эти прогнозы как руководство к действию и целенаправленно создают именно то, что Пирсон нафантазировал.

В 2003 году его листинг пополнился 500 новыми «событиями будущего». Пирсон обещает, что в 2015 году туристические полеты в космос станут не более удивительны, чем выезд на выходные на дачу. **Ричард Брэнсон**, владелец Virgin Group, намерен превратить это в жизнь и уже работает над созданием космических кораблей, способных доставить туристов на орбиту и обратно.

Два самых динамично развивающихся рынка — ИТ и медиа. Сейчас они объединяются, порождая новую реальность. По плану в 2010 году не менее четверти кино- и телезвезд будут компьютерными виртуальными персонажами, причем более высокооплачиваемыми по сравнению с живыми знаменитостями. Как говорят сами представители медиаиндустрии, жизнь может даже опередить этот прогноз, поскольку создание «виртуальных людей» уже идет полным ходом.

В ситуации, когда сокращающаяся продолжительность бизнес-циклов, словно в калейдоскопе, меняет общую картину на рынках, сами компании зачастую боятся загадывать больше чем на два-три года. «Секрет фирмы» проанализировал глобальные тренды развития бизнеса и на примере 10 рынков сформулировал свое видение того, какие изменения ожидают Россию в ближайшие 25 лет.

2012 год

рынок — туризм

что будет — в супермаркетах появятся коробочные туристические продукты, приобретут популярность «туры за собственной идентичностью»

Путешествие из коробки

«Основной пакет, который турагенты по-прежнему будут массово продавать, — обычная релаксация: солнце, море, еда», — считает **Алексей Крылов**, генеральный директор туристической компании UTS. В ближайшем будущем сформируется рынок «коробочных путешествий»: любители пассивного отдыха смогут купить стандартный тур в любом супермаркете. Выбрав направление и стоимость поездки, клиент получит возможность поселиться не в каком-то конкретном отеле, а в любой гостинице определенной категории, где есть свободные места. Экскурсионная программа будет включена в основные опции. Туроператор станет ритейлером массовых путешествий, доступных по цене и в первую очередь рассчитанных на неприхотливого клиента.

Между тем увеличится доля необычных туров, создаваемых под запросы клиента, а то и самим клиентом. То, что сегодня представлено проектами энтузиастов («туризм перевоплощения» и «туризм опыта»), вероятно, разовьется в коммерчески успешные бизнесы. Один из уже существующих примеров — деревня варягов Свенгард под Санкт-Петербургом. Путешественник будет ехать за сменой самоидентификации, чтобы попробовать себя в совершенно иной роли, научиться забытому или редкому ремеслу или даже «поменять национальность» — вжиться в атмосферу другой страны и увидеть ее глазами коренного жителя. «Быть частью сообщества и жить вместе с этими людьми» — эти слова британского предпринимателя **Дэна Уиллиса**, клиента GoDifferently, станут девизом неформальных путешественников. Если сейчас на подобные приключения решаются единицы, то через каких-то пять-шесть лет желающих с головой погрузиться в чужую культуру будет в несколько раз больше.

2014 год

рынок — финансы

что будет — деньги начнут «очеловечиваться». Платежные системы приобретут биометрические характеристики, а основные кредитные операции будут осуществляться пользователями в p2p-сетях

Бесплотные деньги

«Мы — уроды, но уроды, которые прут напролом, — заявляет президент ММВА **Алексей Мамонтов**. — Российских банков немного, но они живучи и агрессивны, как все дети, и в этом наш огромный потенциал». По его прогнозам, темпы развития финансовой отрасли окажутся достаточно высокими для того, чтобы в ближайшие несколько лет были созданы новые мобильные средства платежа. «Большой частью „пакетных“ сервисов можно будет воспользоваться в разы быстрее, а клиенты будут избавлены от лишних „пустых“ контактов», — уверен Мамонтов.

«Обычные пластиковые карты с магнитной полоской довольно скоро потеряют популярность, — считает **Игор Пржеревски**, директор по прямым продажам и маркетингу банка „Хоум кредит“. — На смену им придут микрочипы, которые можно будет встраивать куда угодно». Дальше — больше. В банкоматы и терминалы, а еще через несколько лет, возможно, и в сами продукты будут внедрены средства биометрического распознавания клиента. Футурологи не исключают вероятности того, что вместо современного штрихкода на каждой банке с консервами будет сканер, считывающий отпечаток пальца и передающий его на сервер, с тем чтобы нужная сумма была моментально снята со счета.

По мнению Пржеревски, большое будущее ждет систему частного кредитования в обход традиционных банков: банкинг класса people to people станет частью рынка и завоюет его долю, причем заметную. Проекты, позволяющие занять деньги не у организации, а у частного лица через интернет, уже существуют и неплохо развиваются. Игорь Пржеревски считает, что в ближайшее время подобные сервисы появятся и в России.

2015 год

рынок — продукты питания

что будет — экологическая пища и «еда из принтера» окончательно разойдутся по противоположным полюсам рынка

Возвращение к корням

«Все модные тенденции в питании сменяют друг друга с поразительной скоростью, но главный тренд, который не просто сохранится, но и станет основополагающим, — это органические продукты», — говорит **Андрей Даниленко**, президент УК «Русские фермы». Весь рынок, по его мнению, окажется разделенным на два основных сегмента: еда обычная (полуфабрикаты, продукты сублимированные, а также изготовленные с использованием ГМО) и еда экологически чистая. «Продукты бу-



Натуральной пище уже дышит в затылок еда «из принтера»

дут дорожать, это общемировая тенденция, но процент производимой и потребляемой органической еды вырастет в разы, — считает Даниленко. — Будет расти благосостояние, люди начнут сознательно относиться к своему организму, покупатели из обеспеченных слоев общества выберут здоровое питание». По мнению **Евгения Тростенцова**, создателя экосупермаркета «Грюнвальд», не стоит изобретать велосипед: «чистая» еда, выращенная в экологически благоприятных районах и с соблюдением жестких норм, — это то, к чему люди предрасположены генетически. «Можно сколько угодно качать дельтовидную мышцу, но, если питание неподходящее, толку не будет, — объясняет Тростенцов. — Понимание этого придет и сформирует практически отсутствующий сейчас сегмент рынка».

Сегмент фастфуда тоже радикально изменится. **Хоморо Кан-ту**, повар чикагского ресторана Moto, считает едой будущего «штампованные» блюда. С помощью принтера Canon он уже сегодня печатает на рисовых и кукурузных листах «чернилами» из органических элементов часть предлагаемой клиентам пищи. Благодаря развитию технологии 3D-принтеров можно будет загрузить сублимированные компоненты и нажатием кнопки за секунду отштамповать любое блюдо.

2017 год

рынок — здравоохранение

что будет — компьютерные технологии позволят программировать чувства и делать запчасти для человека

Компьютерное здоровье

«Наше биологическое тело мерзнет, страдает от жары, нуждается в одежде, требует ухода, легко повреждается. Куда удобнее иметь стальные руки и ноги, обладающие огромной силой, нечувствительные к холоду и жаре. Такие, которым не нужны пища и кислород. И даже если они сломались, то не жалко — купим и вставим новые, еще лучше и современнее», — считает профессор Института технологии в Нью-Джерси (США) **Александр Болонкин**. То, что кажется фантастикой, опирается на научную основу. По прогнозам исследователей, благодаря современным технологиям уже через 10 лет можно будет менять свойства человеческого организма и производить органы либо заменять их чипами.

Одно из перспективных направлений в области нейрофизиологии — протезирование. «Человек может управлять компьютеризированным протезом так же, как он управляет компьютером, передавая электрические импульсы», — говорит **Алексей Фролов**, руководитель Лаборатории математической нейробиологии обучения. Желательно, чтобы обшивку протеза по физическим свойствам напоминала кожу и мышечную ткань, а установленные внутри сенсоры должны передавать информацию мозгу, создавая эффект обратной связи. Все необходимые материалы и технологии для создания таких устройств уже существуют.

«В принципе, если смотреть в более отдаленное будущее, со временем ничто не помешает по той же методике дополнить здорового человека новыми конечностями, например крыльями. Мозг пластичен, и при наличии соответствующих сенсоров в нем могут быть довольно быстро созданы „центры управления полетом“ или сформировано чувство высоты», — делает прогноз Фролов.

2019 год

рынок — медиа и развлечения

что будет — контент перестанет быть завязан на каналы доставки, а эволюция человека-медиапотребителя выйдет на очередной виток

Музыка в голове

«Через 12 лет даже те медиа, которые сейчас мы считаем технологичными и современными, фактически исчезнут», — уверен **Аскар Туганбаев**, продюсер RuTube. Скорость развития у медийной отрасли в несколько раз выше, чем у большинства прочих, поэтому даже за небольшой промежуток времени она может измениться до неузнаваемости. «Сохранится основная тенденция — деканализация, доставка контента по одному основному каналу останется в прошлом», — объясняет Туганбаев. Увеличение плотности информации приведет к тому, что будет преобладать клиповый формат. По мнению Туганбаева, будущее — за точечной доставкой детализированных и персонализированных данных самым быстрым способом. «У контента появится „вес“ — количество запросов, — полагает он. — Если раньше, скажем, Сороковая симфония оценивалась субъективно, то в скором времени у каждого произведения будет свой индекс — маркировка, влияющая на ценность контента: сколько человек это посмотрели, прочли, послушали. Как сейчас счетчик просмотров в интернете».

Визуальные медиа, считает Туганбаев, могут исчезнуть лет через 50: «Экран, разрешение которого будет превышать возможности человеческого зрения, появится совсем скоро. Как и технологии создания реалистичного 3D-изображения. После этого экран как средство трансляции перестанет существовать». Визуализацию сменит проекция изображения непосредственно на глазное дно и передача информации при помощи нервных импульсов. «Глаз постепенно станет столь же ненужным, как когда-то хвост у человекообразной обезьяны, — фантазирует Аскар Туганбаев. — Новый виток эволюции уже начался».

2020 год

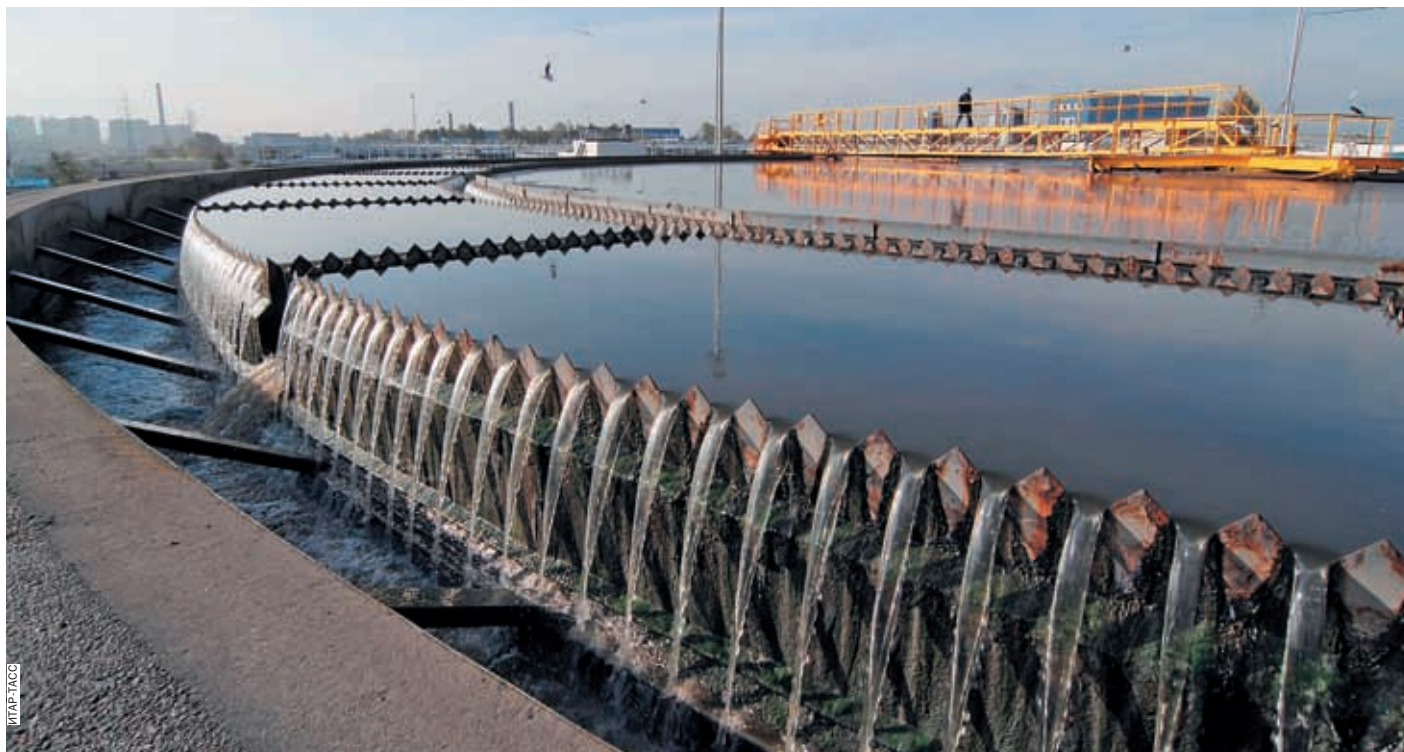
рынок — пресная вода

что будет — вода станет сверхценным ресурсом и экспортным товаром

Чистая капля

«В мире лишь 2% всех водных запасов — пресная вода, причем большая ее часть находится в замороженном виде на полюсах», — говорит профессор Вуппертальского института климата **Петер Хеннике**. По мнению ученых, руководителям многих производственных компаний в ближайшие 15 лет придется усвоить, что цена их товара будет определяться количеством потраченной на создание продукта воды. Многие аналитики рассматривают пресную воду как ценность, сравнимую с полезными ископаемыми.

Страны Европы и Азии будут не только экономить воду, но и совершенствовать гидроочистительные системы. Многие бренды будут переоценены в зависимости от того, насколько экономно на производстве расходуется вода, предприятия перейдут на замкнутый цикл использования этого ресурса, и очистные соору-



Количество расходуемой при производстве товара воды будет напрямую влиять на его стоимость

жения станут не государственными, а частными. По данным Национального разведывательного сообщества США (US IC), в 2015 году почти половина населения Земли столкнется с нехваткой воды. Как считает **Сергей Сибиряков**, предприниматель, специализирующийся на прорывных технологиях и работающий над проектом «струнной» системы транспортировки, вода будет импортируемым и экспортируемым товаром, и Россия способна занять новую нишу на мировом рынке, став поставщиком питьевой воды. Пока дорогая транспортировка делает такой вид бизнеса нерентабельным, но, по мнению Сибирякова, имея 40% мировых возобновляемых запасов воды, Россия сумеет наладить экспорт этого ресурса, в том числе на другие континенты.

2022 год

рынок — авиаперевозки

что будет — произойдет «сжатие пространства» благодаря развитию дешевых перевозок по воздуху

Полет нормальный

«Заходишь в самолет, как в автобус, становишься у поручня, и тут же тебя „обилечивают“», — рассказывает **Максим Побережник**, директор по маркетингу компании SkyExpress, рисуя картину того, как через 15 лет будет выглядеть транспортное сообщество. Уже сейчас над «полетами стоя» активно работает Ryanair, а с исчезновением бумажных билетов и по мере развития системы мобильного бронирования и оплаты авиаперелеты станут такими же доступными, как сегодня поездка в метро. Пока над улицами еще не носятся индивидуальные летательные аппараты, но самолеты могут стать альтернативой городскому транспорту. «В ближайшие несколько лет сформируется сеть

вторичных аэропортов в небольших городах, — считает Побережник. — Появится возможность летать на среднемагистральных судах. На практике это будет означать, что житель областного центра, вместо того чтобы торчать несколько часов в пробках, будет садиться в самолет и за считанные минуты долетать, например, вечером в столицу, чтобы в театр сходить, и обратно домой». Авиаперевозчики фактически становятся ритейлерами, предлагающими массовый консьюмерский продукт.

«Вместо того чтобы строить аэропорты на границах городов, нам следует поместить их в самый центр будущего поселения», — уверен американский архитектор **Джон Касарда**. «Авиацентричность» транспортной инфраструктуры создаст так называемые аэрополисы, и одним из них станет «Большое Домодедово». Сделают его по образу и подобию Dubai World Central Aviation City в ОАЭ. В соответствии с проектом компании-разработчика Coalco вокруг аэропорта будет возведен город из девяти микрорайонов.

2027 год

рынок — жилая недвижимость

что будет — дом станет складом вещей, активность людей переместится в общественные зоны

Возвращение общин

«Дом был местом, где готовили обеды, принимали гостей, смотрели телевизор, разговаривали по телефону, — говорит генеральный директор компании „Домострой“ **Дмитрий Молчанов**. — Сейчас человек обедает с друзьями в кафе, выходит в интернет с мобильного и проводит большую часть суток на работе». По мнению Дмитрия, функциональные особенности жилья за 20 лет изменят-



Идея добывать энергию из песка пока что кажется плодом необузданной фантазии очередного фрика

ся кардинально, что и определит сам тип квартир. Дом превратится в склад вещей, в место ночевки, тогда как другие зоны будут общественными. «Это экономически выгоднее и открывает больше возможностей», — рассуждает Молчанов. — Например, семьи с маленькими детьми будут жить в здании с общим игровым залом: заплатив за полтора метра дополнительной площади, каждая семья получит доступ к большой площадке, где дети смогут общаться друг с другом». Дмитрий считает, что система клубных домов будет не единственным новшеством. Сообщества, инвестируя в недвижимость, начнут создавать здания под себя.

«Жилье станет опционом, прилагающимся к работе, подобно корпоративной страховке», — уверен Молчанов. — Через 20 лет в этот пакет войдет и квартира в корпоративном доме». По прогнозу Павла Кружилина, одного из основателей компании «Промодуль», переменам будет способствовать укорачивание цикла строительства и, следовательно, удешевление стоимости жилья. «Компьютерное моделирование, которое виртуально погружает человека в атмосферу, позволит ему побродить по не построенным улицам. Будет создана идеальная среда проектирования», — полагает он. Это поможет подрядчикам соответствовать спросу и максимально снизит риски застройщиков.

2030 год

рынок — здравоохранение

что будет — на смену образованию как жизненному этапу придет образование как неотъемлемая часть жизни

Тренировочная практика

«Непрерывное образование станет массовым явлением», — заявляет Андрей Волков, ректор московской школы управления «Сколково». По его мнению, спрос на классические формы обу-

чения уйдет в прошлое. «Через 20 лет мы будем больше времени тратить на переподготовку и получение дополнительных, в первую очередь профессиональных знаний и умений», — считает Волков. — Это всемирный путь развития, и необходимость продвигаться в этой области осознают во всех странах». На смену национальным стандартам образования придут глобальные, и для каждого государства будет важно сделать все, чтобы его разработки стали общими. «Образование воспринималось как вторичная отрасль, теперь становится ключевой», — объясняет Андрей Волков. — Повысится и стоимость труда преподавателя. Он будет получать не меньше, чем сотрудник крупной корпорации».

Технология преподавания тоже изменится: иерархичную модель «учитель—ученик» заменит двусторонняя, согласно которой обучаемый будет вовлекаться в процесс формирования знания и умения. Система лекций как передача суммы фактов и знаний отмирает. «Если раньше на занятиях изучались теория и практика, причем зачастую обособленно, то теперь на них практика будет генерироваться», — полагает Волков. — В процессе обучения будут проводиться исследования, на их основе будут создаваться интеллектуальные разработки, и это станет самым быстрым способом создания новых практик». Ожидаются системные изменения в педагогике, объясняет ректор «Сколково», и они затронут все уровни образования — от начальной школы до послевузовского повышения квалификации.

2032 год

рынок — энергетика

что будет — поиск новых видов ресурсов снизит стоимость тепловой энергии и электричества

На подножной энергии

«Дармовая энергия, которая в буквальном смысле у нас под ногами», — это песок», — объясняет свое видение энергетического будущего владелец патента на уникальные установки по производству тепло- и электроэнергии Виталий Пилкин. По его мнению, через 25 лет придется искать замену и газу, и углю, и биотопливу. Понадобится практически неисчерпаемый ресурс, способный дать энергию приемлемой стоимости. Хотя технология, созданная российским ученым Владимиром Леоновым, пока существует только на бумаге, Пилкин уверен, что уже через 10 лет она займет как минимум 10% российского рынка.

Главное преимущество получения энергии из песка — высокий КПД и низкая стоимость 1 Гкал тепловой энергии (в четыре раза дешевле газа). Кроме того, при переработке сырья не остается требующих специальной утилизации отходов, даже если использовать урановый песок на переоборудованных атомных электростанциях.

Виталий Пилкин считает, что биотопливо будет недолгое время применяться для автомобилей, но уже в ближайшие годы принципиально изменится тип двигателей: благодаря снижению стоимости электроэнергии перестанут быть диковинкой электромобили. «Гелео- и ветряная энергетика — самые дорогие, они сохраняют свои позиции как экологичные, но не смогут конкурировать с традиционными», — считает Пилкин. — Развитие заключается в поиске новых источников энергии, обеспечивающих высокую рентабельность ее получения». СФ



Коммерсантъ
Weekend

Пособие ПО ВЫХОДНЫМ

реклама

Журнал
о культуре
отдыха



www.kommersant.ru



Еженедельно
с газетой
«Коммерсантъ»
и в свободной
продаже



ПРИЛОЖЕНИЯ К ИЗДАНИЯМ

Издательского дома «КОММЕРСАНТЪ»

В 2008 году

«ГРАФИК 2008»

«ГРАФИК 2008»

«ГРАФИК 2008»

«ГРАФИК 2008»

«Коммерсантъ» Ежедневная общенациональная деловая газета

Приложения к газете
«Коммерсантъ».

«Стиль», «Дом», «Телеком», «Банк»,
«Путешественник» и др.
(формат А2) – новости,
тенденции, игроки, репортажи
и комментарии, актуальные
события, путешествия, коллекции,
цена-качество, потребительский
аспект, продажи, конъюнктура,
рейтинги.

«Business Guide» (А3):
теория и практика, передовики
производства, смежники,
инвесторы, конкуренты,
административный ресурс.

январь
ДОМ

февраль
ВГ-ликероводочная
промышленность
СТИЛЬ
ВГ-коммерческая недвижимость
ДОМ
ВГ-информационные технологии

март
ВГ-финансовые инструменты
СТИЛЬ
Business Guide - коммерческая
недвижимость
ТЕЛЕКОМ
Business Guide - авто
Business Guide - машиностроение
ПУТЕШЕСТВЕННИК
Business Guide - нефть и газ
ДОМ

апрель
БАНК
ВГ-коммерческая недвижимость
ВГ-лизинг
ДОМ
ВГ-логистика
ВГ-лесная промышленность
и упаковка
СТИЛЬ
Business Guide -
информационные технологии
ПУТЕШЕСТВЕННИК

май
ВГ-коммерческая недвижимость
ВГ-финансовые инструменты
ТЕЛЕКОМ
ВГ-коммерческие автомобили
ДОМ
ВГ-металлургия
СТИЛЬ

июнь
ВГ-ликероводочная
промышленность
БАНК
ВГ-коммерческая недвижимость

ДОМ
ВГ-нефть и газ

июль
ВГ-коммерческая недвижимость
ПУТЕШЕСТВЕННИК
ДОМ

август
ВГ-нефть и газ
ДОМ

сентябрь
ВГ-коммерческая недвижимость
СТИЛЬ
ВГ-ликероводочная
промышленность
БАНК
ДОМ
ТЕЛЕКОМ
ВГ-финансовые инструменты

октябрь
ВГ-коммерческая недвижимость
ВГ-информационные технологии
ВГ-лизинг
ВГ-лесная промышленность
и упаковка
ВГ-авто
ВГ-аудит и консалтинг
ДОМ
ВГ-логистика
ВГ-машиностроение
СТИЛЬ

ноябрь
ВГ-коммерческая недвижимость
ПУТЕШЕСТВЕННИК
ВГ-металлургия
ВГ-страхование
ТЕЛЕКОМ
ВГ-нефть и газ
ВГ-ликероводочная
промышленность
ДОМ
ВГ-финансовые инструменты
СТИЛЬ

декабрь
ВГ-автомобильный рынок
БАНК
ВГ-информационные технологии
ДОМ
СТИЛЬ
РОЖДЕСТВО

График рабочий. Возможны
изменения, дополнения и пр.

«Коммерсантъ ДЕНЬГИ» Экономический еженедельник

Приложения к журналу
«Коммерсантъ ДЕНЬГИ».
«Рейтинг паевых фондов»,
«Банковский рейтинг»,
«Рейтинг аудиторов», «Рейтинг
консультантов», «Рейтинг
крупнейших компаний
мира», «IT-рейтинг», «Рейтинг
инвестиционных компаний»,
«Рейтинг оценщиков», «Рейтинг

крупнейших компаний России»,
«Рейтинг страховых компаний»: анализ
финансовых рынков,
тенденции, бизнес-технологии,
комментарии, статистика, рейтинги.

«Образование», «Путеводитель»,
«Красота и здоровье», «Подарки»: новости,
товары и поездки,
репортажи и комментарии,
актуальные события, тенденции,
цена-качество, конъюнктура.

февраль
Красота и здоровье

март
Образование
Рейтинг ПИФов
IT-рейтинг
Банковский рейтинг
Рейтинг аудиторов

апрель
Путеводитель
Рейтинг консультантов
Рейтинг страховых компаний

май
Рейтинг крупнейших компаний мира
Красота и здоровье
Банковский рейтинг

июнь
Рейтинг инвесткомпаний
Путеводитель

август
Рейтинг крупнейших компаний
России

сентябрь
Образование
Банковский рейтинг
Путеводитель

октябрь
Рейтинг инвесткомпаний
Рейтинг страховых компаний
Красота и здоровье

ноябрь
Рейтинг ПИФов
Банковский рейтинг

декабрь
Путеводитель
Подарки

График рабочий. Возможны
изменения, дополнения и пр.

«Коммерсантъ СЕКРЕТ ФИРМЫ» Технологии успешного бизнеса

Приложения к журналу
«Коммерсантъ СЕКРЕТ ФИРМЫ».
«I-One»: события, экспертиза,
портреты, рейтинги
ИТ-компаний, интервью
с участниками ИТ-рынка.

«Лучшие менеджеры (рейтинг)»,
«Самые информационно

открытые компании (рейтинг)»,
«Лучшие инвестфонды
(рейтинг)», «Лучшие
бизнес-школы», «Самые
быстрорастущие компании»,
«Самые успешные сделки года
(рейтинг)», «Лучшие публичные
компании (рейтинг)»: анализ
рынков, тенденции, бизнес-
технологии, комментарии,
статистика, рейтинги.

«Каталог франшиз»: анализ
рынка, конъюнктура,
тенденции, предложения
товаропроизводителей.

«Кабинет»: анализ рынка,
тенденции, репортажи
и комментарии, актуальные
события, цена-качество,
конъюнктура.

январь
I-One

февраль
I-One

март
Лучшие менеджеры (рейтинг)
I-One

апрель
Кабинет
Каталог (франшиза)
I-One

май
I-One

июнь
Самые информационно
открытые компании (рейтинг)
I-One

июль
Лучшие инвестфонды (рейтинг)
I-One

сентябрь
Лучшие бизнес-школы
Кабинет
Самые быстрорастущие
компании
I-One

октябрь
Кабинет
I-One

ноябрь
Кабинет
I-One
Самые успешные
сделки года (рейтинг)

декабрь
I-One
Лучшие публичные компании
(рейтинг)

График рабочий. Возможны
изменения, дополнения и пр.

Приглашаем к сотрудничеству рекламодателей.

Размещение рекламы: 8-499-943-9112/10/08/00. E-mail: kommersant@kommersant.ru;

www.kommersant.ru

«Скажи мне, что ты читаешь, и я скажу, кто ты». Владельцы и топ-менеджеры крупнейших компаний рассказали «Секрету фирмы», что нового и значительного они прочитали в 2007 году, и поделились своими книжными пристрастиями.

Менеджеры, которые читают книги

01

Какая из прочитанных в 2007 году деловых книг понравилась вам больше всего?

02

Какая книга произвела на вас самое сильное впечатление в жизни?



ALAMY/PHOTAS

с73



Вадим Дымов, основатель и совладелец компании «Дымов» и сети книжных магазинов «Республика»

01 Из деловой литературы я бы отметил книгу «Категорийный менеджмент. Курс управления ассортиментом в рознице», ее написали **Светлана Сысоева** и **Екатерина Бузукова**. Это систематизированный опыт, который необходим. На самом деле все книжки в чем-то похожи, поэтому имеет смысл читать обобщающие издания. Например, немецкое издательство Taschen выпускает брошюры: «Техника переговоров», «Техника продаж» и другие. Их удобно носить в кармане и почитать. А вообще, от **Филипа Котлера** мало кто далеко ушел. Это классик. Как и **Дэвид Аакер**. Кроме того, мне, как Петру Первому, симпатичны протестанты, и я думаю, у них есть чему поучиться. Я имею в виду ребят из Стокгольмской школы экономики: **Йеспера Кунде**, **Кьелла Нордстрема** и **Йонаса Риддерстрале**.

02 Моя любимая книга — «Волхв» **Джона Фаулза**. Первый раз прочитал ее лет десять назад. С тех пор перечитывал дважды, думаю, года через два перечту еще раз. Не знаю почему, но каждый раз я в ней нахожу что-то новое. Мне понравился философский взгляд автора на такие вещи, как сострадание, любовь. Мы с главным героем примерно одного возраста, и его переживания мне близки. Еще я много читаю об истории России, например «Очерки по истории смуты» **Сергея Платонова**. А недавно пришлось перечитать «Государя» **Никколо Макиавелли**. Я порекомендовал ее своим руководителям, так как книга актуальна и по сегодняшний день.



Вячеслав Белобородов, генеральный директор концерна «Эмпилс»

01 В последнее время стенды с деловой литературой обхожу стороной. Хотя несколько лет назад увлекся серией книг

Стокгольмской школы экономики («Бизнес в стиле фанк» и другие). Купил все книги, но когда прочитал две-три, понял, что на разных примерах и разными словами повторяются одни и те же мысли.

Когда я учился на МВА, у нас был кейс по компании Virgin **Ричарда Брэнсона**, и после этого я купил его книгу «Теряя невиновность». Из недавно прочитанных книг о бизнесе она оставила у меня наиболее сильное эмоциональное впечатление. Вряд ли что-то из фееричного и эпатажного Брэнсона можно позаимствовать для нашей практики. Я даже не понял, был ли у него финансовый директор. Такое ощущение, что создатель империи Virgin всегда делал деньги благодаря какой-то врожденной гиперинтуиции. Порой в бизнесе я ловлю ощущение легкости и своеобразного куража — чувства, близкие к тем, что вызвала книга Брэнсона.

02 Я постоянно что-то читаю, но возможность для этого обычно появляется только в командировках, в салоне самолета. Поэтому хочется, чтобы литература была не слишком тяжелой для восприятия. Но читать беллетристическую драбень я тоже не буду. Из художественной литературы в этом году открыл для себя **Алексея Иванова**. Причем обратил внимание на этого автора благодаря аннотации в каком-то журнале. Специально из-за Иванова зашел в магазин, выбрал «Общагу-на-крови» и на одном дыхании прочел. А затем и «Географ глобус пропил», «Блуда и МУДО», «Золото бунта». Сейчас купил его пятую книгу — «Сердце Пармы». Умно, тонко, увлекательно, интеллигентно.



Александр Григорьев, генеральный директор ОСаО «Ингосстрах»

01 Не могу сказать, что в 2007 году прочитал что-то значительное. Хотя для меня есть знаковые книги, например «Энциклопедия менеджера» **Роса Джея**. По этой книге учились менеджеры в начале 1990-х годов, и она до сих пор не устарела. А два года назад я принимал участие в подготовке двухтомника «Архив российской банковской системы». Это воспоминания

и статьи лидеров банковского дела, начиная с 1988 года. Думаю, этот труд должен остаться в памяти бизнес-сообщества.

02 У меня две любимые книги. Первая — «Поднятая целина» **Михаила Шолохова**, раз в год перечитываю точно. Если переложить ее на современный язык, получится боевик с элементами юмора. «Тихий Дон» нравится меньше, потому что я никак не мог понять, почему хороший человек Григорий Мелехов постоянно меняет белых на красных и наоборот. А в «Поднятой целине» хорошие люди — хорошие, а плохие — плохие. Главные герои говорят о том, что мы должны жить на своей земле, творить хорошее для наших детей. А вторая любимая книга — «Петр Первый» **Алексея Толстого**. Сейчас много спорят о том, в чем суть России и кто мы. Задача, которую поставил Петр, — превратить боярскую Россию в европейскую страну — была нереальной. А он ее выполнил.



Максим Протасов, председатель правления холдинга «Помидорпром»

01 Деловые книги практически не читаю — хватает деловой переписки и анализа финансовых отчетов. Сто лет назад прочитал «Карьеру менеджера» **Ли Якокки** и взял на вооружение вывод, что сильному менеджеру не важно, чем управлять: пиццерией или автомобильным заводом. Личный опыт показал, что вывод неверен, так как одни менеджеры более склонны к производственному бизнесу, другие — к сфере услуг и т. д. Разнообразных бизнес-кейсов хватает и в текущей работе, время ограничено, а удовольствие от чтения художественной литературы ничем не заменишь.

02 В юности моим любимым писателем был норвежец **Кнут Гамсун**, его книги мне были очень близки по настроению. Позднее прочитал все сочинения **Макса Фриша** — нравились и его взгляд на жизненные ситуации, и отличный стиль изложения. Сейчас период медиевиста **Умберто Эко**. Из книг, формирующих мировоззрение, многое почерпнул из «Розы мира» **Даниила Андреева**.



Андрей Бережной,
генеральный директор
компания Ralf Ringer

01 Деловую литературу от корки до корки я не читаю. Вот недавно с большим удовольствием пролистал книгу «Опыт конкуренции в России. Причины успехов и неудач». Там немного написано и про нашу компанию. В частности, авторы анализируют опыт «газелей» — так называют компании, которые способны долгое время расти быстрыми темпами. Они спасают экологию от застоя. Книга содержательная, интересная и написана хорошим языком.

02 Очень люблю и во многом живу, оглядываясь на жизненные принципы героя книги **Даниила Гранина** «Иду на грозу». Из нее я вынес, что главное для достижения цели — вера человека в собственные силы и собственную правоту. И если делать все правильно и честно, результат неизбежен. Кроме того, я давно размышляю о том, какие ограничения на ведение бизнеса накладывают наши культурно-исторические характеристики, и считаю, что ответы на многие вопросы способна дать историческая литература. Например, в этом году получил огромное удовольст-

вие от книги **Эдварда Радзинского** «Александр II. Жизнь и смерть». Хотя жанр беллетристики, в котором пишет Радзинский, не претендует на абсолютную достоверность, я с интересом прочитал о том, как проводил реформы Александр II, о его постоянных сомнениях, о вечной российской двойственности и невозможности понять, где мы, кто мы и куда идем.



Дмитрий Ефимов,
генеральный директор
компания «Нижфарм»

01 Деловая литература обычно предлагает готовые решения, а мне больше нравится самому выстраивать логические цепочки и выводы. А для этого лучше всего обращаться к первоисточнику. Отличное произведение 2007 года для фармбизнеса — «Административный регламент Федеральной службы по надзору в сфере здравоохранения и социального развития по исполнению государственной функции по лицензированию деятельности по производству лекарственных средств». Шутка, конечно, но в каждой шутке есть доля шутки. Хочу также отметить книгу **The project to live** («Проект под названием жизнь»), которую написал **Пол Клодель**.

В своих работах автор пытается осмыслить мотивы поведения людей через призму собственной философской концепции. В прошлом Клодель был вице-президентом по HR компании Alcatel, а сейчас преподает в бизнес-школе IEDC-Bled School of Management (Словения), где я учился. Вообще, во многих произведениях можно почерпнуть нечто полезное для бизнеса. Возьмите, к примеру, «Государь» Никколо Макиавелли. Чем не самоучитель для начинающего менеджера?

02 Как и у каждого человека, на разных этапах жизни у меня были разные любимые книги. Среди них и «Котлован» **Андрея Платонова**, и «Мастер и Маргарита» **Михаила Булгакова**, и даже «Поднятая целина» **Михаила Шолохова**. Каждая из них мне по-своему дорога. Но время идет, и впечатление, которое было тогда, уже не так уже живо, скорее, на уровне памяти. Из последних книг — «Волхв» **Джона Фаулза**. Вещь исключительная по всем статьям. Сказать, чему именно я научился из нее, невозможно. Для многих книг, особенно художественных, важно другое: почувствовали ли вы что-то или нет. В произведении Фаулза есть достаточно мощный эмоциональный пучок. Эта книга заставляет прислушаться к самому себе, к той силе, которой обладают внешние обстоятельства, задуматься о том, что вообще движет человеком и заставляет его развиваться. [сф]

Топ-20 деловых бестселлеров в 2007 году*

№	АВТОР	НАЗВАНИЕ	ИЗДАТЕЛЬСТВО	ПРОДАЖИ, ЭКЗ.
1	КОВИ С.	СЕМЬ НАВЫКОВ ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫХ ЛЮДЕЙ. МОЩНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ РАЗВИТИЯ ЛИЧНОСТИ	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС / ЦЕНТР НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ	6565
2	КИЙОСАКИ Р., ЛЕКТЕР Ш.	БОГАТЫЙ ПАПА, БЕДНЫЙ ПАПА. ЧЕМУ УЧАТ ДЕТЕЙ БОГАТЫЕ РОДИТЕЛИ — И НЕ УЧАТ БЕДНЫЕ!	МИНСК: ПОПУРРИ	3575
3	КОВИ С.	ВОСЬМОЙ НАВЫК. ОТ ЭФФЕКТИВНОСТИ К ВЕЛИЧИЮ	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС	3273
4	КИЙОСАКИ Р., ЛЕКТЕР Ш.	КВАДРАНТ ДЕНЕЖНОГО ПОТОКА	МИНСК: ПОПУРРИ	2246
5	БУКИНА О.	АЗБУКА БУХГАЛТЕРА. ОТ АВАНСА ДО БАЛАНСА	РОСТОВ Н/Д: ФЕНИКС	2060
6	АБРАМОВИЧ М.	БИЗНЕС ПО-ЕВРЕЙСКИ. 67 ЗОЛОТЫХ ПРАВИЛ	РОСТОВ Н/Д: ФЕНИКС	1880
7	КИЙОСАКИ Р., ЛЕКТЕР Ш.	ПРЕЖДЕ ЧЕМ НАЧАТЬ СВОЙ БИЗНЕС	МИНСК: ПОПУРРИ	1662
8	РЕБРИК С.	ТРЕНИНГ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ПРОДАЖ	М.: ЭКСМО	1413
9	НАЙМАН Э.	МАЛАЯ ЭНЦИКЛОПЕДИЯ ТРЕЙДЕРА	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС	1409
10	ИВАНОВА С.	ИСКУССТВО ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА. КАК ОЦЕНИТЬ ЧЕЛОВЕКА ЗА ЧАС	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС	1314
11	КОНДРАТЬЕВ В. (РЕД.)	7 НОТ МЕНЕДЖМЕНТА. НАСТОЛЬНАЯ КНИГА РУКОВОДИТЕЛЯ	М.: ЭКСМО	1226
12	КИЙОСАКИ Р., ЛЕКТЕР Ш.	РУКОВОДСТВО БОГАТОГО ПАПЫ ПО ИНВЕСТИРОВАНИЮ	МИНСК: ПОПУРРИ	1222
13	ШЕЙНОВ В.	ИСКУССТВО УПРАВЛЯТЬ ЛЮДЬМИ	МИНСК: ХАРВЕСТ	1144
14	КИЙОСАКИ Р., ЛЕКТЕР Ш.	ШКОЛА БИЗНЕСА	МИНСК: ПОПУРРИ	1132
15	РЫБНИКОВА Т.	101 ОТВЕТ НА ВОЗРАЖЕНИЯ (СЕРИЯ «ПОДЗАЯДКА ОТ MLM»)	М.: ЭКСМО	1123
16	ФРАНКЕЛ Л.	ХОРОШИЕ ДЕВОЧКИ НЕ ДОБИВАЮТСЯ УСПЕХА В БИЗНЕСЕ. СОТНЯ ПОДСОЗНАТЕЛЬНЫХ ОШИБОК, ВРЕДЯЩИХ КАРЬЕРЕ ЖЕНЩИНЫ	М.: ВИЛЬЯМС	1081
17	ГРИН Р.	48 ЗАКОНОВ ВЛАСТИ	М.: РИПОЛ КЛАССИК	1079
18	ЛОШКАРЕВ В.	ОРГАНИЗАЦИЯ БИЗНЕСА С НУЛЯ. СОВЕТЫ ПРАКТИКА	СПБ.: ПИТЕР	1046
19	КИЙОСАКИ Р., ЛЕКТЕР Ш.	БОГАТЫЙ ПАПА, БЕДНЫЙ ПАПА ДЛЯ ПОДРОСТКОВ	МИНСК: ПОПУРРИ	1042
20	ШАРМА Р.	МОНАХ, КОТОРЫЙ ПРОДАЛ СВОЙ «ФЕРРАРИ»	М.: СОФИЯ	1035

* УЧИТЫВАЛИСЬ ТОЛЬКО ПРОДАЖИ В РОЗНИЦЕ

ИСТОЧНИК: ДАННЫЕ КОМПАНИЙ «ТОП-КНИГА» (РОЗНИЧНЫЕ ПРОДАЖИ) И «БИБЛИО-ГЛОБУС»

Весь год руководители крупнейших компаний рассказывали журналистам «Секрета фирмы» о своих принципах ведения бизнеса. Мы выбрали самые яркие цитаты.

←
Я редко кричу — я, бывает, шепчу.

Но это значит, что я совсем злая. И люди обижаются больше на шепот, чем на крик. Но я бываю крута на поворотах только с теми, кто мне небезразличен. Не так плохо, если пошла искра.

Элла СТЮАРТ,
председатель
совета директоров
BBDO Russia Group

Кирилл ДМИТРИЕВ,
управляющий партнер
Delta Private Equity

↑
Счастье — как бабочка:

она может прилететь сама, но ее нельзя поймать, размахивая руками. Сравнение — один из основных наркотиков современности. Человек, у которого есть \$5 млрд, продолжает рваться в бой — потому что сравнивает себя с тем, у кого есть \$10 млрд. Из этого надо уметь выйти.

Александр МАЛИС,
генеральный директор
«Корбины телеком»

→
Самое вредное качество — стеснительность.

Если ты сегодня постеснялся напомнить монтажнику, чтобы он помылся, завтра клиенты будут думать, что «Корбина» — это компания, где все сотрудники пахнут. Кроме того, люди, которые не стесняются, реже подвержены сердечно-сосудистым заболеваниям.

←
Выступать против глобализации —

писать против ветра. Как говорил Мао Цзэдун, если дует сильный ветер, можно выстраивать стены, а можно — ветряные мельницы. Мы понимаем, что стены не очень надежны, поэтому лучше мельницы.



Арас АГАЛАРОВ,
президент
Crocus International

→
Демократия —
это когда десять дураков умнее,
чем один гений. И в бизнесе демократии нет,
она нежизнеспособна.



Вячеслав СИМОНЕНКО,
генеральный
директор
компании
Merlion



↑
Больше всего боюсь,
что кто-то подумает, что я чего-то боюсь.

Поэтому меня трудно испугать. Я готов ко всему. Например, когда со мной в лифт заходит незнакомый человек, я автоматически просчитываю варианты — что будет, скажем, если он попытается напасть на меня. Недавно попал в автомобильную аварию и даже не прекратил телефонный разговор. Это привычки, выработанные ситуацией, в которой мы, предприниматели, находились в начале-середине 1990-х.

→
Максимальное
количество успешных

сделок происходит в полнолуние. Потому что многие люди в полнолуние ощущают себя охотниками и выползают из своих «норок» для того, чтобы всласть поохотиться. И вот тут они и попадают к нам на «обед».

Борис БОБРОВНИКОВ,
генеральный директор
компании «Крок»

↓
**Чем меньше
работаешь,**

тем больше производительность труда. Вы не знали об этом? У меня важнейшие мысли приходят в отпуске. Так человек устроен — ему надо переключаться. Чем глубже переключение, тем эффективнее. Поэтому у нас не поощряется переработка. Если человек работает 200 часов в месяц, он уже на карандаше — значит, что-то не так и ему нужна помощь.



**Дмитрий
АГАРУНОВ,**
глава компании
Gameland

↓
**Однажды ты понимаешь,
что нормален, хотя долгое время думал, что ты идиот.**

Так было с Куртом Кобейном и Биллом Гейтсом. Меня все долбали, мол, я лопну от своих управленческих фантазий. Потом мне в руки попала книга «Бизнес в стиле фанк», я ее прочла запоем. Праздновала несколько дней. Просто бухала, потому что у меня был настоящий большой праздник. Я обнаружила, что не болею тяжелой болезнью.



**Наталья
СТЕПАНЮК,**
генеральный директор
IQ Marketing



**Майкл
БОТЧЕР,**
президент компании
Storm International

→
**К некоторым людям
я иногда отношусь жестко.**

Но это потому, что я в них верю.

**Ненавижу мужчину,
который бьет женщину
или ребенка.**

Или человека, который пользуется силой своей власти. Потому что власть — это дар.



Коммерсантъ

«Коммерсантъ» напишет про тебя*

Издательский дом предлагает
услуги по разработке,
выпуску и распространению
корпоративных газет и журналов

* А еще мы продаем рекламу в ваши издания

издательский

СИНДИКАТ

125080 Москва
ул. Врубеля, 4 стр. 1
тел. 8 (499) 943-9774,
8 (499) 943-9164
is@kommersant.ru

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

Пааехали!
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 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 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

Платательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на газету/журнал

название издания

Подпись платателя

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

Платательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на газету/журнал

название издания

Подпись платателя

Кассир

«Секрет фирмы» отобрал пять событий 2007 года, повлиявших на мировую и российскую экономику, и выразил их в цифрах.



AFP/EAST NEWS

\$99,21

давали трейдеры за баррель нефти марки Brent 20 ноября 2007 года, установив исторический максимум цены. Это на 48% больше, чем в августе. Впрочем, интрига даже не в эскалации цен, а в том, что крупнейшие импортеры потеряли контроль над рынком. «Нет никакой связи между предложением нефти на рынке и ее ценой», — прямо заявил министр нефтяной промышленности Саудовской Аравии **Али аль-Наими**. Дело в том, что буквально за пару недель до ценового пика ОПЕК увеличила производство на 500 тыс. баррелей в день. Похоже, мировой экономике теперь предстоит жить в условиях постоянного дефицита нефти. Если противостояние Ирана и США усилится, аналитики не исключают уровня цен \$200 за баррель. Впрочем, российским властям такая ситуация только на руку: благодаря нефтедолларам стабилизационный фонд за год вырос почти вдвое и достиг 3,8 трлн руб. □

169_{тыс.}

заявок от физических лиц привлекли Сбербанк и ВТБ в ходе своих «народных» IPO в начале 2007 года. В общей сложности граждане выкупили ценных бумаг на 58,7 млрд руб. (это в 4,5 раза больше, чем во время первого «народного» IPO «Роснефти»). Размещения госбанков вообще прошли успешно: с учетом заявок от юрлиц, Сбербанк выручил за 35% своих акций \$9,4 млрд, а ВТБ за 22% — около \$8 млрд. Таким образом, в сумме на них пришлось 70% от размещений всех российских компаний в первом полугодии 2007-го. Выгода инвесторов не столь однозначна. Если акции Сбербанка по итогам года могут принести доход 30%, то бумаги ВТБ, скорее всего, уйдут в минус на 15%. □

\$400_{млрд}

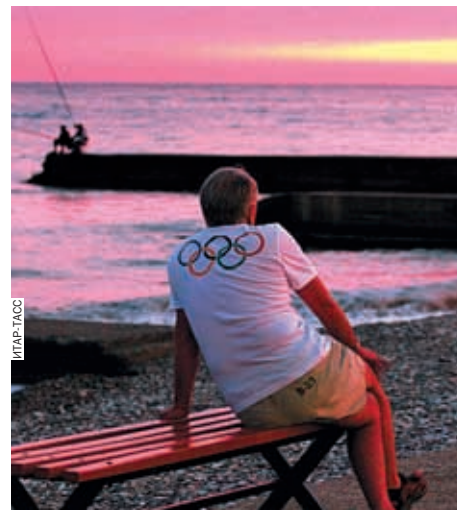
составили потери мировой экономики, по оценке аналитиков Deutsche Bank, из-за разразившегося в августе ипотечного кризиса. Финансовый коллапс начался с США, где множество покупателей жилья оказались не в состоянии выплачивать кредиты subprime (без первоначального взноса, но под высокую ставку). В результате банки и инвесткомпания, вложившиеся в облигации, обеспеченные ипотекой subprime, были вынуждены списать миллиардные суммы. Особенно пострадали от этого финансовые учреждения в самих США, а также в Германии, Великобритании и Японии. □

33%

от прогнозируемого объема чистой прибыли за 2007 год (или 6,2–6,7 млрд руб.) — так оценил свои потери банк «Русский стандарт» после того как летние проверки Генпрокуратуры вынудили его отказаться от дополнительных комиссий при выдаче кредитов. Разобравшись с лидером потребкредитования, прокуратура обратила внимание на Хоум кредит энд финанс банк. ХКФБ также пришлось пожертвовать допкомиссиями. Возможно, большее давление на «Русский стандарт» объясняется интересом к нему со стороны ВТБ. □

314_{млрд руб.}

намерены вложить государство и частные инвесторы в подготовку зимней Олимпиады в Сочи. По оценкам «БДО Юникон спорт», экономический эффект от этих средств еще до 2014 года достигнет 341 млрд руб. На деле срок окупаемости олимпийских проектов обещает быть гораздо дольше. Например, «Интеррос» рассчитывает вернуть вложения в горнолыжный курорт «Роза Хутор» только за 15 лет. Свою выгоду частные инвесторы ищут скорее в области политики. **СФ**



ИТАР-ТАСС

читайте в следующем номере

(в продаже с 21 января)

частная практика

Рекламный рынок традиционных медиа — прессы, ТВ, радио и «наружка» — давно поделен между горсткой крупных компаний. Но на рынке new media позиции игрока определяют не масштабы бизнеса, а наличие идей

идеи

Современные потребители настолько легко впадают в зависимость, что компании, подсадив их на «иглу», могут радикально решить проблему клиентской лояльности

лаборатория

Кинобизнес в России постепенно приобретает черты бизнеса. «Секрет фирмы» попытался выработать правила оценки фильмов как инвестиционных проектов

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

Секрет фирмы





Безопасно, что ни говори!

Услуга «Конфиденциальная сотовая связь»

Золотое правило успешных людей: не говорить лишнего, а все самые важные вопросы решать при личной встрече. Только ведь теперь в этом нет никакой необходимости! Любая информация, прозвучавшая во время телефонного разговора, будет скрыта от прослушивания, точно под замком.

Услуга «Конфиденциальная сотовая связь» от компании «МегаФон» – это уникальная возможность сохранить секретность передаваемой информации во время общения, SMS-переписки или при отправке электронного письма. МегаФон – единственный оператор, который на базе асинхронного прозрачного канала передачи данных BS-26 создал полноценный сервис, позволяющий использовать любые услуги мобильной связи без риска быть прослушанным. Услуга будет доступна только пользователям Крипто Смартфона, специально разработанного компанией «АнкорТ».



Лицензии №№ 10010, 13282, 14404, 15002, 15409, 15410, 15411, 15412, 16338, 20377 Министерства РФ по связи и информатизации. Реклама.
Подробности – в точках продаж и на сайте www.megafon.ru.



МЕГАФОН
Будущее зависит от тебя