

из крупнейших в мире Верхнекамское месторождение калийных и магниевых солей. Месторождение традиционно было вотчиной двух пермских компаний — «Уралкалия» и «Сильвинита», но в минувшем году право разрабатывать его получили и несколько их федеральных конкурентов.

На продаже лицензий на разработку Верхнекамского месторождения государство заработало 56,26 млрд руб. при стартовой цене 2,7 млрд руб. Вырученные средства почти в полтора раза превысили доходы, поступившие в российский бюджет от всех аукционов по лицензиям, прошедших в 2007 году (40 млрд руб.). Самый дорогой лот купила «Камская горная компания» (КГК, 100% дочерняя компания «Сильвинита», хотя первоначально участвовать в КГК собирались структуры Рособоронэкспорта), заплатив 35,14 млрд руб., еще два лота — «Акрон» и «Еврохим» (его «дочка» — Ковдорский ГОК). Высокую конкуренцию за участки аналитики объясняли резким ростом цен на калийные удобрения и небольшим числом их производителей. Все иногородние игроки в прошлом году открыли в крае свои представительства. Но выйти на площадки, чтобы начать строительство рудников, они смогут не раньше 2010–2011 годов, хотя, вероятно, мировой экономический кризис отложит их планы. Так, «Сильвинит» уже уведомил власти о том, что намерен попросить у ВТБ отсрочки выплат по кредиту в 35,14 млрд руб. на весь 2009 год, взятому на покупку лицензии на Половодовский участок.

Предприятия пермского моторостроительного комплекса, перейдя в прошлом году под крыло «Оборонпрома», могут надеяться на стабильный пакет госзаказов. Весной прошлого года АФК «Система» продала свой пакет в ОАО «Пермский моторный завод» объединенной промышленной корпорации «Оборонпром». Основываясь на указе президента от 16 апреля 2008 года, «Оборонпром» приступил к формированию двигателестроительного холдинга, который будет управлять моторными предприятиями Самары, Перми, Рыбинска и Уфы. Для управления этими активами была создана УК «Объединенная двигателестроительная корпорация». В процессе передачи выяснилось, что один из активов, ранее управлявшихся УК «Пермский моторостроительный комплекс» (УК ПМК), — ОАО «Редуктор-ПМ» не перейдет в управление двигателестроительной корпорации. Он войдет в состав корпорации «Вертолеты России», дочернего предприятия «Оборонпрома», который консолидирует вертолетное направление. А сама УК ПМК, созданная еще бывшими собственниками для управления пермскими моторостроительными предприятиями, оказалась не у дел. «Оборонпром» принял решение управлять всеми моторными активами напрямую из Москвы.

В этом году реорганизация предприятий пермского моторостроительного комплекса продолжится. Так, до конца марта совет директоров УК ПМК намерен представить концепцию объединения ОАО «Авиадвигатель» и ОАО «Пермский моторный завод». Пока не решен вопрос о том, кто может возглавить это НПО. Эксперты признаются, что специалистов, одинаково хорошо разбирающихся в разработке двигателей и их серийном производстве, на сегодняшний день нет.

Можно предположить, что основные события на рынке слияний и поглощений еще впереди. Кризис, утверждают эксперты, самое время для того, чтобы совершать покупки. Причем как для частных инвесторов, так и для государства.

СДЕЛКИ И СЛИЯНИЯ ГОДА

АСТЕР
ТИПОГРАФИЯ

Типографии смешали краски

В 2008 году объединились две крупные частные типографии Перми — «Астер» и «Лазурь». Процесс слияния шел целый год, переговоры между собственниками начались в январе, процедура была завершена в ноябре, в декабре 2008 года «Астер» и «Лазурь» заработали как единое целое, продолжая, впрочем, использовать собственные брэнды. Перед окончательным объединением был проведен серьезный аудит деятельности компаний. Как заявляют собственники новой компании, сейчас типография занимает лидирующее положение на Пермском рынке — по их подсчетам доля объединенной компании составляет порядка 40%, до слияния «Астер» занимал 25%, «Лазурь» — 15%. Эксперты относят к крупнейшим игрокам полиграфического рынка Перми ИПК «Звезда» и ООО «Новая типография-Пермь», а также ООО «Типография «Лазурь», ООО «Типография «Астер» и ООО «Студия Зебра». Почему слияние серьезных компаний в период экономического кризиса эффективнее работы в одиночку, рассказывает генеральный директор типографии «Астер» ДМИТРИЙ СТЕПАНОВ.

— Для чего нужно было укрупнение бизнеса двух самостоятельных типографий?

— Укрупнение задумывалось в начале 2008 года, мы планировали объединиться на рынке, чтобы, во-первых, получить конкурентные преимущества на рынке. Сейчас полиграфический рынок насыщен, только за счет улучшения оборудования и качества продукции развиваться достаточно сложно. Идет борьба за скорость и цену, совместно двум компаниям, занимающим почти половину рынка, удерживать ситуацию значительно проще. Во-вторых, для развития типографии в других регионах (Типография «Астер» активно работает в Ижевске, Москве, Кирове, сейчас ведутся переговоры с компаниями в других регионах) необходимо было приобрести новое оборудование. В-третьих, при объединении мы сокращаем издержки, максимально за счет размещения всей полиграфической базы на площадях одной типографии.

Компании давно «присматривались» друг к другу. У нас одинаковая линейка продукции, одинаковое качество. Крупные партнеры «метались» между типографиями «Астер» и «Лазурь», пытались таким образом сбить цену. Мы вели переговоры об объединении последние два года, слияние мощностей типографий стало завершающим аккордом.

— Процесс слияния шел почти год. Что-то изменилось за период переговоров в зависимости от экономической ситуации в целом? Изменились ли цели и задачи слияния компаний?

— Фактически ничего не изменилось — цели слияния мощностей типографий были понятны изначально. Мы скорректировали инвестиционный план, сейчас на территории типографии «Астер» начинается строительство помещений для размещения полиграфической базы, все оборудование «Лазури» переедет сюда, пока оно располагается в старом помещении. Осталась главная цель — завоевать большую часть местного рынка и активнее продвигаться на рынках других регионов.

На полиграфических компаниях не сильно сказалось начало экономического кризиса. В этом бизнесе свои правила, в ноябре-декабре на нашу продукцию спрос растет, так происходило и в конце 2008 года. В январе всегда количество заказов сокращается, и мы планируем деятельность так, чтобы типография не простаивала, перенося часть объемов. В этом году в январе мы работаем на уровне 2008 года. Сейчас набираем заказы на февраль, это традиционно подъем спроса на рекламную продукцию.

— Типография «Астер» начала свою деятельность во время экономического кризиса конца 90-х годов, как можно оценить ситуацию сейчас и тогда?

— Да, ситуация похожая. Только тогда — в 90-е были не те масштабы, мы начинали с одного станка и коллектива в пять человек, сейчас штат объединенной типографии — более ста человек. А это больше ответственности, больше обязанностей.

Сейчас приходится заново выстраивать новые отношения с постоянными партнерами. Предприятия на фоне кризиса переуступают бюджеты, кроме того, как в 90-е, появляются мелкие компании, предлагающие демпинговые цены и кратчайшие сроки. Партнеры ищут, где дешевле, а на самом деле — это не главное. Компания, которая набирает заказы ниже себестоимости продукции, — большой риск для заказчика, она может попросту не выполнить обязательства.

Сейчас на полиграфическом рынке идет переориентация на мелкий и средний бизнес, которому нужно напечатать продукцию быстро и дешево. И мы реагируем на такой запрос рынка — мы открыли в самом центре Перми (ул. Газеты «Звезда», 27) офис оперативной печати, где можно заказать небольшие тиражи от визитки до буклета. Причем качество полиграфии остается высоким.



Дмитрий Степанов, директор типографии «Астер»
Алексей Агишев, директор типографии «Лазурь»

— Насколько застрахован крупный бизнес в период кризиса? Полезно ли профильным компаниям объединяться сейчас?

— Тем, кто имеет большую долю рынка, безусловно, проще. Мы после объединения компаний стали контролировать порядка 40% рынка офсетной печати в регионе, рынок по другим территориям, где мы работаем, посчитать сложнее. У нас есть стартовая фора перед конкурентами, и мы должны постараться не дать им «отгрызть» часть рынка, это наша основная задача. В этом случае кризис пережить будет проще, иначе есть риск стать мелкой или средней компанией. На самом деле, это написано в учебниках по управлению компаниями — в кризисные моменты слияния и поглощения оздоравливают бизнес.

— Что можно назвать проблемными зонами при слиянии двух бизнесов в полиграфии?

— У полиграфического бизнеса нет особенностей, все процессы идут точно так же, как в других отраслях.

— Повлияли ли на процесс разные управленческие подходы?

— Мы сразу определились с тем, что в объединенной типографии будут применены управленческие подходы «Астер». У нас все бизнес-процессы оптимизированы и регламентированы, мы уже год применяем системы электронного документооборота. Изменились принципы администрирования, введены логистические подходы. Была выстроена общая система продаж и объединена клиентская база, на момент слияния у типографии «Астер» было порядка 350 клиентов, у типографии «Лазурь» — 250.

Есть определенные сложности, связанные с человеческим фактором. Люди привыкли работать в одном режиме, сейчас они перешли в другой. Фактически — это изменение образа жизни, на работе мы проводим треть дня. У кого-то не было понимания и принятия того, что типографии действительно объединяются. Сейчас все меняется.

— Можно ли сейчас уже назвать какие-то итоги процесса?

— На самом деле сложно пытаться подводить какие-либо итоги — все только начинается. Мы только перевезли полиграфическую базу, перевели в наше помещение менеджерский отдел. Можно уже сейчас сказать, что есть результат от оптимизации расходов на управленческом аппарате. К лету мы завершим строительство нового здания, чтобы встретить осень во всеоружии.