

Почему Манфред Кетс де Врис считает российских менеджеров несчастными с. 70

Что дают Александру Кравцову пчеловодство и история партизанского движения с. 106

Сколько зарабатывает Наталья Мальцева, стоя в очередях с. 60

ISSN 1727-417-6



Секрет фирмы

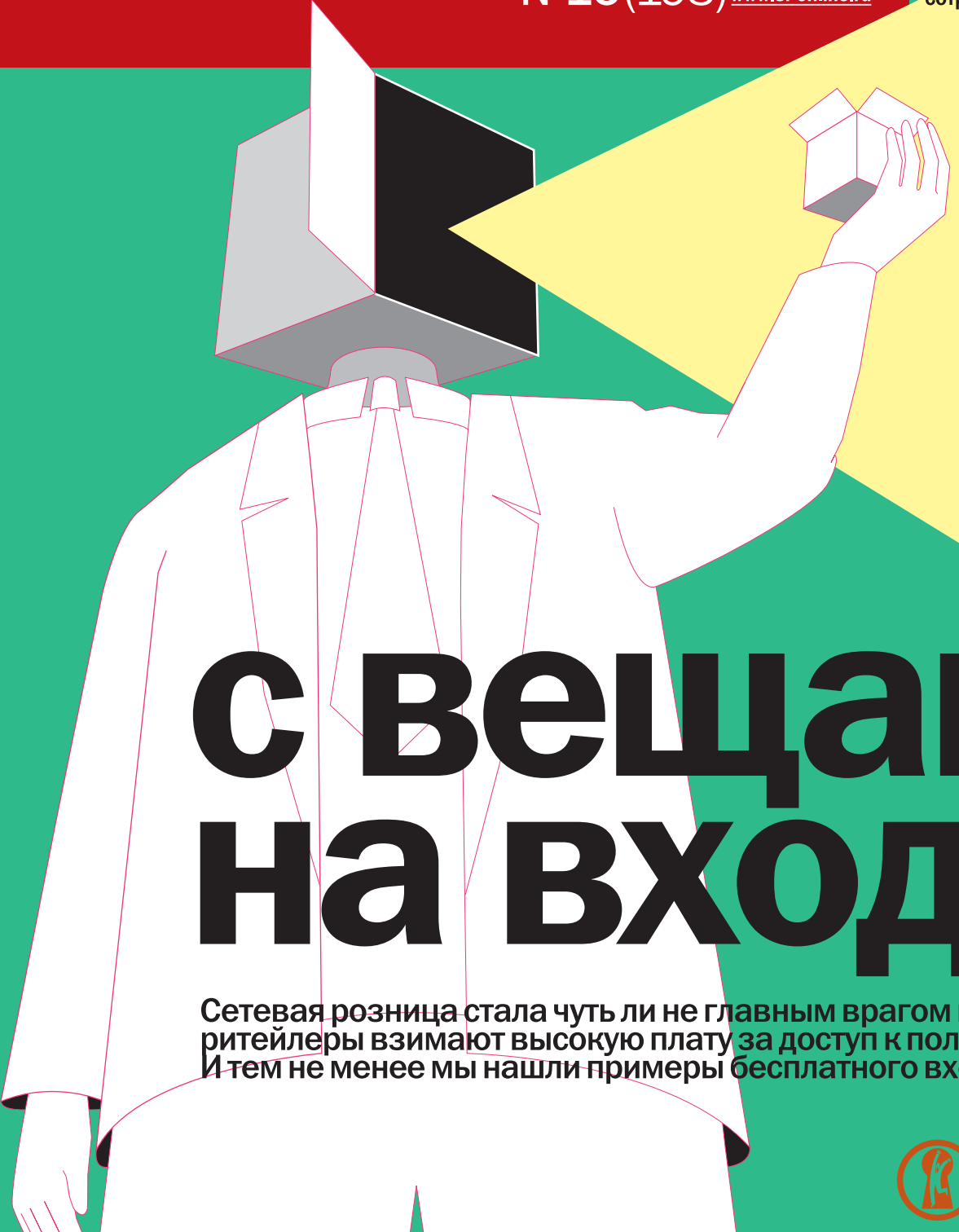
Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№15(198) 23.04 — 06.05.2007
www.sf-online.ru

\$30 млрд

в год получают игроки американского «рынка сна». Самая свежая бизнес-идея — дневные спальни для сотрудников офисов с. 59



с вещами на вход

Сетевая розница стала чуть ли не главным врагом производителей: ритейлеры взимают высокую плату за доступ к полкам. И тем не менее мы нашли примеры бесплатного входа в сети с. 22



тематические страницы **iOne**
информационные технологии

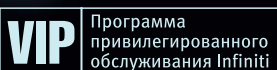
Infiniti G

Опережает время

РЕКЛАМА



Автомобиль Infiniti G35 –
обладатель премии "Золотой Клаксон"





Infiniti G

Элегантный спортивный седан Infiniti G демонстрирует идеальный баланс динамики и роскоши. Технически совершенный, с мощным двигателем (315 л.с.) и полным приводом ATTESA E-TS, Infiniti G дает чувство уверенности на дороге.

☎ 8 800 200 7077

www.infiniti.ru

Специальная кредитная программа INFINITI FINANCE*

Официальные дилеры Infiniti:

Москва: Genser (495) 788 9000, АвтоСпецЦентр на Ленинском (495) 101 1717;

Санкт-Петербург: Автопродикс (812) 448 1111

* Кредитная программа INFINITI предлагается в партнерстве с ЗАО ММБ (лицензия ЦБ РФ №1).



INFINITI



30

Те, кто привык воспринимать «Камелот» как продавца брутальной молодежной обуви, могут не понять желания компании стать своей для «всех, кто молод душой»

частная практика

- 22 ИННОВАЦИИ ВХОД КОНЕМ** Даже маленький бизнес может отвоевать себе место на полке, заинтересовав ритейлеров инновационным продуктом. «Секрет фирмы» отыскал пять таких компаний
- 30 РАСШИРЕНИЕ РЫЦАРЬ НЕФОРМАЛЬНОГО ОБРАЗА** «Камелот» решил «состарить» аудиторию и предложить ей не только обувь, но и одежду. Чем грозит брэндуга тяга к универсальности?
- 36 КОНЦЕНТРАЦИЯ ПРОДАВЕЦ ВОЗДУХА** Компания «А Делт» первой среди российских производителей тубиков нашла стратегического инвестора и собирается вдвое увеличить объем производства. Останется только найти на свой продукт покупателей
- 42 КОНКУРЕНЦИЯ ПРОХРУСТЕЛИ** Россия, в отличие от Европы, пока лояльна к картофельным снекам. Однако у российских компаний нет технологий и сырья, чтобы конкурировать с производителями чипсов



принципы

» Мир на самом деле не очень материален, все зиждется на человеческих энергетиках»

Александр Кравцов 106

в колонках

У нас в России пытаются скопировать тот образ жизни богатых людей, о котором узнали по статьям, написанным бедными западными журналистами

Евгений Чичваркин 57

Социальные сети и продвигуемые ими медиа не только сильно удивят медиарынок, но и маркетинг поставят на уши

Константин Бочарский 56

Превращение граждан в рантье является для государства едва ли не самым оптимальным выходом из сложившейся ситуации

Александр Бирман 21

в блогах 58

Злобный идиот на месте начальника — проблема. А почему бы нам перед устройством на работу не проверить рекомендации боссов точно так же, как они проверяют наши?

Гай Кавасаки

лаборатория

- 62 ИГРОВЫЕ ЗОНЫ НА ВСЕ ЧЕТЫРЕ СТОРОНЫ** Через два года остатки игорного бизнеса должны переместиться в четыре новеньких российских Лас-Вегаса. «Секрет фирмы» оценил перспективы проекта
- 70 ГУРУ «В РОССИИ СЕЙЧАС ПЕРИОД МЕНЕДЖЕРСКОГО НЕСЧАСТЬЯ»** Адский труд и болезни — вот удел менеджеров, думающих лишь о деньгах и работе. Но профессор INSEAD Манфред Кетс де Врис знает, как найти в бизнесе место для счастья
- 76 ЭФФЕКТИВНОСТЬ РЕКЛАМЫ ПАЕВОЙ ДВИГАТЕЛЬ** Управляющие компании тратят на рекламу своих паевых фондов миллионы долларов, а массы отказываются понимать, что же такое ПИФы
- 82 РЕЦЕНЗИЯ КТО НА GOOGLE** Лет через пять про «гуглеров» можно будет сочинить эпопею. Пока же получилась PR-акция на 370 страниц



62

«Четыре зоны — это химера. Даже если у этих территорий и есть перспективы, за два года их не реализуешь»

08 дневник наблюдений

Сколько будет стоить квадратный метр к концу 2007 года / Зачем бельгийской KBC Group 92,5% Абсолют банка / Какая участь уготована региональным конкурентам «Вымпелкома» / Куда послал Сбербанк первый вице-премьер Дмитрий Медведев / Во сколько X5 Retail Group оценила текущие потребности / Почему для SMARTC престиж важнее 3G / Выедет ли «Кристалл» на водке «Самокатная» и новом дистрибуторе / Какие автоконцерны успеют к разбору льгот / Кому «Атлант-М» продаст блокпакет / Что заставило «Трансгаз» стать Робин Гудом от страхования / Как заработать на слиянии «Транснефти» и «Транснефтепродукта» / Кто помог RamblerTV сохранить вещание / Сколько платят светлым головам

идеи

- 46 ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ СТИХИЙНЫЕ РЫНКИ** Сообщества и группы единомышленников — неисчерпаемый источник идей для нового поколения продуктов
- WOW** Ложка большого ума / Пульт, отключающий детей от интернета / Дешевый «антинаступательный» зонтик для дорогих гаджетов / Факторинг из коробки
- 52**
- 58 МЫСЛИ ФИТНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ** Все чаще обучающие программы предлагают тренировку для тела и для души в комплекте
- 59 МЕТОДЫ СОННОЕ ЦАРСТВО** Спальные камеры по \$36 за час — достойная альтернатива сну на рабочем месте
- 60 СВОЯ ИГРА АНГЕЛЫ В ОЧЕРЕДИ** Красноярский предприниматель Наталья Мальцева построила свой бизнес на том, что Россия — страна очередей

06 почта

81 спроси Секрет Фирмы

83 тематические страницы iOne информационные технологии

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»:
iOne. Информационные технологии 21 мая
Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов.
Телефоны для справок:
(495) 943-9112, 943-9110, 943-9108

следующий номер журнала выйдет 07.05.2007

Кредитная карта Ситибанка CASH BACK



ДЕНЬГИ ВОЗВРАЩАЮТСЯ!

Первая в России кредитная карта, которая возвращает Вам деньги

Оплачивайте покупки **кредитной картой Ситибанка CASH BACK** и получайте **1%** от потраченной суммы обратно на счет. Кроме того, с кредитной картой CASH BACK Вы оцените и все плюсы Льготного периода кредитования. Позвоните сейчас и получите **скидку 50%** на годовое обслуживание в течение первого года обслуживания кредитной карты*.



(8-800) 200 9393

(звонок бесплатный)

или оформите заявление на

www.citibank.ru

реклама

*Данное предложение действительно только в отношении лиц, которые не являлись держателями кредитных карт Ситибанка в период с 5 февраля 2007 года по дату подачи заявления на оформление кредитной карты Citibank MasterCard Cash Back. Срок действия данного предложения: с 5 февраля 2007 года до 31 июля 2007 года. Все условия соответствующего договора и порядок кредитования опубликованы на сайте www.citibank.ru. Кредитная карта оформляется исключительно по усмотрению Ситибанка. ЗАО КБ «Ситибанк». Генеральная лицензия Банка России № 2557.

citibank

Секрет фирмы

№ 15 (198) 23.04 — 06.05.2007

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, ЮЛИЯ ФУКОЛОВА
специальный корреспондент МАКСИМ КОТИН
обозреватели НИКОЛАЙ ГРИШИН, АЛЕКСЕЙ ГОСТЕВ, ДМИТРИЙ КРЮКОВ, ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ЮЛИАНА ПЕТРОВА, ОКСАНА ЦАРЕВСКАЯ
корреспонденты СВЕТЛАНА ГОРБАЧЕВА, ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО, ВЛАД ГРИНКЕВИЧ, АНАСТАСИЯ ДЖМУХАДЗЕ, ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН, ЯРОСЛАВ ПАРХОМЕНКО, ДАРЬЯ ЧЕРКУДИНОВА, ОЛЬГА ШУЛАКОВА
тематические страницы -ЮНЕ-
информационные технологии- ИГОРЬ ПИЧУГИН (РЕДАКТОР), АЛЕКСАНДР ВАСИН (ХУДОЖНИК), НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА

Редакционные службы

главный художник АНТОН АЛЕЙНИКОВ
дизайнер СОФЬЯ КАСЬЯН
фоторедакторы ЕВГЕНИЙ СЕДОВ, ПЭДЕР ХУЗАНГАЙ
литературные редакторы ПАВЕЛ ИОСАД, ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА, ЕВГЕНИЙ ЯБЛОКОВ
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 — ВАЛЕРИЯ ЛЮБИМОВА;
 тел. (495)943–9110, 943–9108; (495)960–3118, 797–3171, 261–4246, 267–3848
ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ И PR
ДИРЕКТОР — АЛЛА МАЛАХОВА; тел. (495)943–9784
ПРОДАЖИ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ
 ЗАО «Коммерсантъ. Инком-Пресс»;
 тел. (495)721–1201, факс (495)721–9077
ОТПЕЧАТАНО В ФИНЛЯНДИИ. ТИПОГРАФИЯ
«СКАНВЭБ АБ», Корьяланкату 27, Коувола
ТИРАЖ НОМЕРА 43 900 экз. **ЦЕНА СВОБОДНАЯ**
АДРЕС РЕДАКЦИИ

105066, Москва, Токмаков пер., д. 21/2, стр. 1
 Тел. (495)960–3118, 797–3171, 504–1731, 267–2933 E-mail: editor@sf-online.ru

ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ: WWW.SF-ONLINE.RU

Редакция не предоставляет справочной информации. Редакция не несет ответственности за достоверность информации, опубликованной в рекламных объявлениях. Рекламируемые товары и услуги подлежат обязательной сертификации. Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Секрет фирмы», а также на сайте www.sf-online.ru, допускается только с разрешения авторов (издателя) и с письменного разрешения редакции. © «Секрет фирмы» является зарегистрированным товарным знаком, свидетельство №244264. Защищен законом РФ №3520–1 от 23.09.1992 «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров»

© ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом», 2007

© ЗАО Издательский дом «Секрет фирмы», 2006

ПОЧТА readers@sf-online.ru

«Зацепила обложка журнала. Спасибо за статью, я и не предполагал, сколько в России рейдеров. У меня самого сейчас небольшой хлебопекарный цех, мы работаем с палатками и ресторанами национальной кухни. И, честно говоря, у меня даже под ложечкой засосало, когда я прочитал о методах, которые используют рейдеры. В любой момент и мой бизнес могут отобрать, и никакой суд не защитит. Может быть, моя компания пока и не представляет для рейдеров интереса, все-таки „вкусной“ недвижимостью мы не владеем, но место у нас довольно приличное. К тому же профессионального юриста у нас в штате нет, чтобы отбивать возможные атаки. Хочется все же надеяться, что до этого не дойдет. Неужели наши законы настолько беспомощны, что честные предприниматели, создающие рабочие места, могут лишиться своего бизнеса по воле захватчиков?»

Константин А.

«Великая захватническая война»

сф №14(197) 16.04.2007

«Бизнес — это отношения. Очень важно, с кем делаешь бизнес, кто твой партнер. И когда есть возможность увидеть за делом человека — это укрепляет отношения.

Одна страничка текста со звучащим „живым голосом“ человека — и портрет героини уже готов. Каждый может сравнить ее ценности со своими. Лично меня подобные ценности подкупили. Маленьким диссонансом прозвучала лишь тема о каннских львах: не стоило вспоминать о собственных обидах, когда уже и так всем все доказано. Но если бы и не удалось доказать неслучайность получения почетного трофея — тоже не стоило бы, потому что это проявление слабости. Впрочем, возможно, демонстрация своей слабости (ранимости) тоже работает в плюс, если герой — дама».

Олег Плиска, Москва

«Принципы Натальи Степанюк»

сф №14(197) 16.04.2007

«Мне кажется, что герр Онемус (или, по крайней мере, Алексей Гостев как автор заметки) поспешил с утверждением, что Asset4 является пионером в CSR-консалтинге (Corporate Social Responsibility). На этом рынке (социальный и экологический аудит, комплексные рейтинги ответственности перед различными группами стейкхолдеров) давно и вполне успешно действуют гораздо более представительные игроки: KLD Research & Analytics (США); Vigeo (Франция); Michael Jantzi Research and Associates (Канада); Oekom Research (Германия); Caring Company (Швеция) и еще много менее известных консультантов».

Артём Гизатуллин, Казань

«Мысли»

сф №11(194) 26.03.2007

УТОЧНЕНИЕ

В статье «Поиск второй молодости» (сф №14/2007) были допущены неточности. По данным компании «Русагро», в 2005 году объем произведенного ею сахара составил 762,5 тыс. тонн, в 2006-м — 785 тыс. тонн. Компания не занимается зерновым и масложировым направлениями. Редакция приносит свои извинения.

Россия • Украина • Израиль • США

Латвия • Узбекистан • Эстония

Азербайджан • Армения • Молдова

Беларусь • Германия • Болгария

ПРИЗНАННЫЙ
В 55 СТРАНАХ
МИРА

Великобритания • Ливан • Италия

Грузия • Казахстан • Туркменистан

Кыргызстан • Таиланд • Португалия

Эстония • Таджикистан • Эквадор

Бельгия • Австралия • Венгрия



Nemiroff
ИЗБРАННЫЙ МИРОМ

Реклама. Товар сертифицирован

ЧРЕЗМЕРНОЕ УПОТРЕБЛЕНИЕ АЛКОГОЛЯ ВРЕДИТ ВАШЕМУ ЗДОРОВЬЮ

дневник наблюдений

золотые слова → с12

кто кого → с13

три вопроса → с16

продолжение следует → с18

пять примеров → с20



Инвестиционная привлекательность
московского жилья меркнет на глазах

Вложения в московские квартиры становятся убыточными — и даже с учетом сезонного фактора спрос на жилье вырастет лишь осенью. Реально же падение рынка продлится как минимум до конца года.

ТЕКСТ: ольга шулакова

Дом, который лопнул

На прошлой неделе, по данным отраслевого исследовательского центра «Индикаторы рынка недвижимости» (IRN.ru), недвижимость впервые за семь лет уступила по доходности банковским депозитам.

Индекс доходности жилья, публикуемый центром еженедельно, рассчитывается путем деления двух слагаемых — доходности от сдачи квартиры в аренду в процентах и процента изменения ее стоимости — на среднюю доходность банковского депозита. Как рассказал **СФ** руководитель аналитического центра IRN.ru Олег Репченко, для апрельских расчетов использовалась ставка 8% годовых (усредненная по ос-

новным банкам ставка по депозитным вкладам с параметрами, приближенными к вложению в жилье, в долларах; крупная сумма; на длительный срок). По итогам прошлой недели этот индекс упал с 1,02 до 0,94, что случилось впервые с середины 2000 года.

Начавшееся еще в ноябре 2006 года замедление темпов роста цен рынок серьезно не воспринял, однако стагнация затянулась. По информации ГК «Пересвет-групп», в отличие от первого квартала 2006 года, когда рост цен составил 20,2%, в первом квартале 2007-го темпы роста едва превышали 1% в месяц. А самый дешевый округ столицы — Зеленоград — показал в этом квартале рекордные темпы снижения цен: только в феврале они упали на 10%. Оценки других участников рынка еще более категоричны: так, по данным аналитического консалтингового центра «Милль-недвижимость», после незначительного

повышения в феврале 2007 года в марте средние удельные цены на вторичном рынке снизились на 0,6%, откатившись к уровню декабря. Причем все это — в валютном эквиваленте. Если же перевести стабильно дешевеющий доллар в рубли, то, по данным аналитиков компании «Росгосстрах», реальная средняя цена за квадратный метр в марте снизилась на 2,2% и по всей Москве.

О сверхприбылях, к которым привыкли «инвестиционные покупатели», приходится забыть — и теперь инвесторы ищут альтернативные источники. «Доля „инвестиционных покупателей“, оценивавшаяся в прошлом году в 30–50%, в текущем снизилась до 5–7%,» — отмечает Сергей Баранов, руководитель отдела инвестиций ООО «Пересвет-девелопмент» (входит в ГК «Пересвет-групп»). В качестве примера он приводит самый дешевый вариант: квартиру в пяти- или девятиэтажном доме с высокой степенью износа, на последнем этаже, в угловом подъезде, в непрестижном районе, далеко от станции метро. По оценке Баранова, в период ажиотажного спроса такая квартира легко могла уйти за \$150 тыс., а сейчас вряд ли будет оценена выше \$130 тыс.

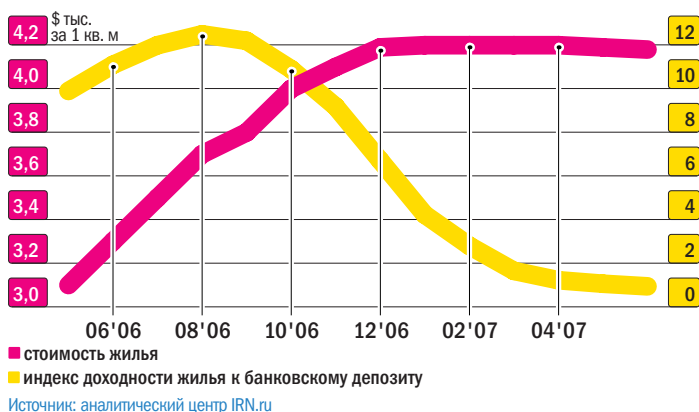
Негативную динамику снижения доходности могла бы компенсировать прибыль от аренды, но она по-прежнему не пользуется популярностью. «Арендные ставки хоть и растут каждый год, но по-прежнему составляют 3–5% от стоимости квартиры и не успевают за темпами инфляции», — объясняет Сергей Баранов.

Впрочем, не все эксперты согласны с «панической» точкой зрения. По мнению директора аналитического консалтингового центра «Мизель-недвижимость» Владислава Луцкого, активность продавцов прежде всего связана с фактором сезонности: «Как правило, максимальный рост предложения обычно и достигается рынком в марте-апреле (как и в начале осени),» — говорит он. При этом, по его оценкам, никогда, даже в период ажиотажного роста цен, доля инвестиционных квартир на рынке не превышала 10%. «Ранее центр „Индикаторы рынка недвижимости“ оценивал этот показатель в 30% и предсказывал скорое падение рынка на десятки процентов, но этого пока не произошло», — поясняет Луцкий. С ним частично согласна и главный экономист Альфа-банка Наталья Орлова. По ее мнению, для того чтобы инвесторы стали нервничать и продавать квартиры, нужна более сильная коррекция: «Тенденция снижения цен не будет носить долгосрочный характер, не стоит паниковать, и можно инвестировать в недвижимость». «Отсутствуют фундаментальные причины для долгосрочного падения цен — объемы строительства в Москве не поспевают за спросом, город ограничен МКАД, приток населения в Москву продолжается, уровень доходов растет, а ипотека продолжает стимулировать спрос», — заключает заместитель начальника департамента продаж Городского ипотечного банка Михаил Бусыгин.

Однако нельзя не отметить, что, по данным «Мизель-недвижимости», несмотря на все сезонные колебания количество предложений на вторичном рынке с середины 2005 года до осени 2006 года ни разу не превышало 20 тыс. — а с тех пор стабильно растет, достигнув к началу весны 40 тыс., чего не наблюдалось с 2004 года. «Некоторые из инвесторов уже паникуют, выставляют квартиры на продажу и фиксируют прибыль,» — признает Михаил Бусыгин. — Другие, «играющие вдлинную», заняли выжидательную позицию и будут принимать решение о продаже в зависимости от того, как будет развиваться ситуация в течение ближайших месяцев». При этом, по мнению Бусыгина, пока неактивна третья часть инвесторов — те, кто не совсем рационален в принятии финансовых решений и для кого инвестиции в недвижимость являются не столько источником доходов, сколько способом сбережений: «Эта категория вряд ли будет продавать, исходя, например, из того, что после обвала цен на рынке жилья в конце 1998 года, уже в 2000 году наметился рост».

Квадрат против процента

Операции с жилой недвижимостью уступили по доходности банковским вкладам



Однако в таком случае ожидание роста может оказаться не менее затяжным — причем стоит учесть, что падение рынка вызвано не внешними причинами, а внутренней конъюнктурой. В этой связи имеет смысл обратиться к опубликованному недавно отчету «Росгосстраха»: «При нынешней цене квадратного метра с рынка недвижимости выдавливаются семьи с доходом менее \$3 тыс. на члена семьи в месяц, доля которых в Москве составляет более 97%. Балансирование спроса и предложения на московском рынке недвижимости достигается при средней цене предложения на уровне не более \$3 тыс. за квадратный метр. Таким образом, средняя равновесная цена недвижимости на российском рынке превышает фактическую на 40%,» — говорится в отчете.

Аналитики «Росгосстраха» рассматривают два вероятных сценария. Согласно одному из них, коррекция цен завершится до конца 2007 года, падение средних цен на московскую недвижимость может составить более 20%. При реализации другого варианта, допускающего «мягкую посадку» рынка, цены упадут лишь на 10%, однако коррекция затянется до середины 2008 года. В дальнейшем рост цен может возобновиться — одним из условий этого аналитики считают повышение доходов москвичей.

«Вкладывать в недвижимость и получать прибыль еще можно: например, в тех четырех регионах, куда переселяется в скором времени игровой бизнес, — в этих районах цены уже начали расти, и в ближайшие годы рост продолжится. Также недвижимость растет в цене во многих городах Поволжья и южной части России», — резюмирует общее настроение Павел Комолов, директор департамента продаж брокерской компании «Независимое бюро ипотечного кредитования». □



Николай Сидоров уже давно считал свой банк самым привлекательным на рынке

Покупка Абсолют банка бельгийской финансовой группой KBC за \$1 млрд стала крупнейшей сделкой с участием отечественных банкиров. ТЕКСТ: ЮЛИАНА ПЕТРОВА

Миллиард бельгийцев

На прошлой неделе крупная бельгийская KBC Group (рыночная капитализация — около 35 млрд евро, 11 млн клиентов) и акционеры Абсолют банка подписали соглашение о продаже бельгийцам 92,5% акций российского банка.

Покупатель оценил его в 761 млн евро, то есть практически в \$1 млрд. «Это важный этап в международной экспансии группы», — говорит председатель правления KBC Андре Берген. В последние годы KBC активно осваивает рынки Восточной Европы и уже приобрела в общей сложности шесть банков, лизинговых и страховых контор в Болгарии, Румынии и Сербии. Для вхождения на российский рынок компания выбрала Абсолют банк — как «хорошо управляемый, быстрорастущий и независимый».

Надо сказать, собственники Абсолют банка не делали тайны из своего желания продать его — например, банк одним из первых начал регулярно проходить аудит по международным стандартам. Когда же в начале 2006 года в состав акционеров вошла IFC, это было воспринято рынком как четкий признак предпродажной подготовки. Цели привлечения международной корпорации становятся понятны хотя бы из того, что 7,5% акций банка обошлись ей не более чем в \$10 млн — то есть почти на порядок дешевле, чем бельгийцам. Зато с этого момента банк становился по-настоящему прозрачным для западных инвесторов. «Мы сегодня являемся одним из самых привлекательных активов для приобретения», — говорил в начале года председатель правления Николай Сидоров.

Судя по заявлениям руководителей банка, у них не было недостатка в предложениях: в числе возможных покупателей назывались и Goldman Sachs, и ABN Amro. А в начале нынешнего года появились сведения о переговорах по поводу продажи Абсолют банка греческой группе NBG. Но сделка не состоялась: греки предложили за «Абсолют» «всего» 500 млн евро.

По данным «Интерфакс-ЦЭА», на 1 января 2007 года Абсолют банк занимал 25-е место в стране по размеру активов (66,2 млрд руб.) и 43-е — по величине собственного капитала (7,5 млрд руб.). В прошлом году объем ипотечных кредитов, выданных Абсолют банком, вырос втрое (до \$226 млн), что вывело его на девятое место в рейтинге крупнейших ипотечных банков газеты «Коммерсантъ». Кроме того, в прошлом году Абсолют банк занял 12-е место по биржевому обороту среди российских инвестиционных банков (\$4,25 млрд). Он имеет 39 отделений и филиалов в 11 регионах.

Одним из методов оценки банка при поглощении считается «мультипликатор к капиталу», составляющий обычно 2,5–3. Однако за Абсолют банк в итоге было заплачено 3,8 балансовой стоимости. Тем не менее, по словам Андре Бергена, с учетом высокого потенциала роста цена за Абсолют банк «очень разумная». При этом, как заявил **СФ** Николай Сидоров, бельгийцы пообещали не только вложить в развитие бизнеса Абсолют банка 220 млн евро в течение пяти следующих лет, но и оставить у руля прежнее руководство.

Вообще иностранцы не скупятся, приобретая российские банковские брэнды. Их словно магнитом притягивают в Россию высокие темпы роста банковского бизнеса: до 2012 года среднегодовой прирост в рознице сохранился, как ожидается, на уровне 60%, в корпоративном секторе — около 30%. И эти ожидания находят отражение в коэффициентах оценки. Например, Дельтабанк, купленный GE Capital, и Росбанк, в котором Societe Generale приобрела 20-процентную долю, оценивались с коэффициентом 4,5.

Тем не менее сделка между KBC и Абсолют банком стала рекордом в другом отношении: до этого крупнейшей суммой, выплаченной иностранным инвестором российским банкирам, были \$634 млн, которые Societe Generale отдал за 20% акций Росбанка. Кроме того, недавно прошла сделка по покупке Austria Creditanstalt 79,32% акций Московского международного банка за 1 млрд евро, однако она не касалась российских акционеров, поскольку ММБ уже давно был банком с иностранным капиталом.

Что касается Абсолют банка, он контролировался пятью физическими лицами: председателем совета директоров Александром Светаковым (51,58%), членами совета директоров Глебом Галиным, Андреем Трусовым и Андреем Косолаповым (15,52%, 10,48% и 7,39% соответственно), а также старшим зампредом правления Михаилом Сердцевым (7,39%). Все эти доли теперь перейдут к KBC. Оставшийся акционер — IFC — примет решение о продаже своей доли в течение месяца. □

Яркие решения для бизнеса



Оборудование сертифицировано, услуги лицензированы. На правах рекламы.

Легко выбрать свой!

«Билайн» представляет набор корпоративных рублевых тарифов, среди которых вы с легкостью сможете выбрать соответствующий потребностям и задачам вашего бизнеса.



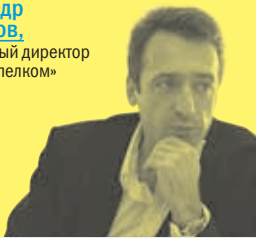
Билайн™

сделай бизнес ярче

☎ 06 06 03

www.beeline.ru

Александр
Изосимов,
генеральный директор
ОАО «Вымпелком»



Конкуренты ведут себя неадекватно... Их покупка будет способствовать созданию более комфортных условий для работы

В «Вымпелкоме» устали бороться с региональными конкурентами и будут скупать мелких игроков. Это гораздо быстрее, чем дожидаться, пока те разорятся, не выдержав ценового давления «грандов». Тем более что демпинг у тройки лидеров нынче не в почете — на смену тарифным войнам пришла конкуренция за счет дополнительных услуг.

Дмитрий
Медведев,
первый
вице-премьер



В Чечне должен работать не только Россельхозбанк, но и Сбербанк, ВТБ и другие... Сбербанк мог бы работать по выдаче ипотеки

Потребность Чечни в жилплощади сравнима с Москвой и составляет около 4 млн кв. м. Но кредитоспособность населения вряд ли сопоставима с московской. Чтобы снизить риски, Медведев предложил использовать в качестве залога по кредиту земельные участки заемщиков. Однако это потребует от неторопливого Сбербанка разработки новой процедуры ипотеки — так что вряд ли жители Чечни в ближайшее время дождутся его кредитов.



X5 Retail Group на текущие потребности должно хватить \$1 млрд

X5 Retail Group выбрала не лучшее время для размещения допэмиссии акций, поэтому ее объем будет минимальным — \$1 млрд. Но это не помешает планам расширения компании. ТЕКСТ: влад гринкевич

Миллиарда достаточно

Владелец сетей «Пятерочка» и «Перекресток» голландская компания X5 Retail Group наконец определилась с объемом допэмиссии акций: он составит \$1 млрд. Как рассказал директор по корпоративным коммуникациям X5 Retail Group Геннадий Фролов, размещение произойдет до конца 2007 года. Еще месяц назад главный исполнительный директор компании Лев Хасис говорил о \$2 млрд, которых может достигнуть объем допэмиссии. Однако Фролов пояснил: в итоге было решено, что «реальные потребности X5 в дополнительном капитале» вдвое меньше. Впрочем, участники рынка полагают, что на самом деле X5 просто выбрала неудачное время, и допэмиссию в \$2 млрд рынок не переварит. «В этом году уже было много размещений, — говорит глава инвестиционного дивизиона холдинга «Финан» Дмитрий Серебrenников. — После размещения Сбербанка и ВТБ многие западные фонды исчерпали лимиты на российские бумаги».

По мнению экспертов, на российские площадки поступит до 50% допэмиссии. «Так компания сможет восстановить отношения с ФСФР, которой не понравилось, что в мае 2005 года „Пятерочка“ разместила свои акции в Лондоне, минуя российский рынок», — полагает Серебrenников. Правда, для этого ФСФР должна выпустить все необходимые акты к поправке в закон «О рынке ценных бумаг», позволяющей иностранным эмитентам размещать бумаги на российских биржах.

По словам Геннадия Фролова, за счет полученных средств X5 прежде всего намерена реализовать опцион на покупку сети «Карусель», принадлежащей бывшим владельцам «Пятерочки» Александру Гирде и Андрею Рогачеву, также входящим в число акционеров X5. Таким образом, переговоры о продаже «Карусели» американской сети Wal-Mart, информация о которых появилась в феврале 2007 года, закончатся ничем. По данным **СФ**, Андрей Рогачев оценивает свою сеть именно в \$1 млрд. Однако, как полагают эксперты, реальная сумма сделки будет меньше и X5 сможет направить часть средств на скупку франчайзи.

Впрочем, Серебrenников отметил, что X5 в ближайшее время вряд ли ограничится размещением допэмиссии — компания уже сообщила о намерении разместить облигационные займы на 25 млрд руб. Таким образом, несмотря на минимальный объем допэмиссии, поглощение «Карусели» может стать не единственной крупной покупкой X5: например, в числе ее потенциальных приобретений участники рынка называли также сеть «Копейка», принадлежащую компании «Уралсиб». □

кто кого

Суд престижа

Поволжский сотовый оператор SMARTC борется в суде за право участвовать в конкурсе на лицензию 3G — что не прибавит ему шансов на получение самой лицензии. **текст:** оксана царевская

8 мая арбитражный суд рассмотрит иск SMARTC к Федеральному агентству связи (Россвязь). Предмет спора — снятие сотового оператора с назначенного на 20 апреля конкурса на получение лицензий 3G. Официальная причина, по которой SMARTC досрочно сошел с дистанции, — наличие у него по состоянию на 1 января 2006 года долгов перед бюджетами всех уровней. Правда, гендиректор SMARTC Андрей Гирев утверждает: не компания должна государству, а наоборот — оператор переплатил в бюджет около 93 млн руб. «Это видно из отчетности, которую мы, как полагается, представили в пакете конкурсной документации», — добавляет Гирев.

Как оказалось, несколько миллионов рублей задолженности перед разными бюджетами фигурировали не в основной отчетности, а в справке о претензиях налоговых органов, однако и эти обвинения в SMARTC опровергают. «В прошлом году все они были оспорены нами в судах, и все процессы мы выиграли», — рассказывает Гирев.

Впрочем, участники рынка ожидали, что SMARTC должен так или иначе потерпеть фиаско. «Даже если произойдет невероятное — SMARTC выиграет суд и Россвязь отменит итоги конкурса 20 апреля, — шансы получить лицензию на 3G у SMARTC все равно невелики», — убежден партнер Comnews Research Леонид Коник. С самого начала предконкурсной процедуры эксперты сомневались, что кто-либо сможет обойти «большую тройку».

Однако участие в апрельском конкурсе как таковом в задачи SMARTC и не входит. «У нас была возможность попросить суд о принятии обеспечительной меры иска, в том числе и о запрете проводить конкурс 20 апреля. Но мы этого не сделали, поскольку вовсе не стремимся сорвать конкурс», — говорит Андрей Гирев. Речь идет лишь о сохранении для SMARTC возможности бороться за лицензии 3G на других конкурсах. Но, как сообщил советник руководителя Россвязи Павел Морозов, об этом регулятор пока и не думает.

Тем не менее решение суда не станет простой формальностью: SMARTC не единственный, кого не допустили к конкурсу. Так, неудача постигла ЗАО «Инвестэлектросвязь» («Корбина телеком»). В таких условиях результат слушаний по SMARTC может стать прецедентом. И хотя «Инвестэлектросвязь» пока не обращалась в суд, гендиректор компании Александр Малис не исключает такой возможности.

Главный акционер завода «Кристалл» ФГУП «Росспиртпром» создал для своего подопечного нового дистрибутора, чтобы застраховаться от возможного произвола нынешних партнеров. **текст:** влад гринкевич

Самокатный дистрибутор

Сейчас у «Кристалла» два эксклюзивных дистрибутора: «Кристалл-Лефортово» и ГК «Винэксим». Обе компании частные, причем «Кристалл-Лефортово» является совладельцем завода (контролирует примерно 36% акций).

Компания продвигает марки «Кристалла» «Старая Москва», «Золотое кольцо», «Праздничная», «Посольская» и т. д., а также разливает на заводе собственные марки «Медаль» и «Эталон», занимающие около 15% от общего объема производства. «Винэксим» продвигает водку «Путинка», которую разливает на «Кристалле» по контракту (50% объемов производства).

Новый дистрибутор — ТД «Чистый кристалл», учрежденный «Росспиртпромом», — по словам начальника управления по связям с общественностью «Росспиртпрома» Дмитрия Доброва, необходим, чтобы застраховать завод от ситуации, когда крупный дистрибутор начинает диктовать условия. С такой неприятностью «Кристалл» уже сталкивался в 2003 году: его крупнейший дистрибутор «Гросс» добился эксклюзивных прав на продвижение водки «Желка».

Создание «Росспиртпромом» компании-дистрибутора участники рынка считают вполне логичным шагом. «У многих владельцев торговых

марок возникает желание заняться логистикой и получать дистрибуционную маржу, которая может достигать 20% от товарооборота», — пояснил директор «Союз-Виктан Россия» Константин Попов. При этом появление у завода третьего дистрибутора не приведет к перераспределению марок в портфелях «Кристалл-Лефортово» или «Винэксима». По словам Доброва, ТД «Чистый кристалл» будет полностью ориентирован на новые марки: «Самокатная» (цена в рознице — 110 руб. за 0,5 л), «Премиальная» (140 руб.) и «Чистый кристалл» (240 руб.). В продвижение каждой марки торговый дом планирует до конца года вложить по \$3 млн. Основная ставка делается на «Самокатную» — она появится на полках магазинов в ближайшие дни. Вывод двух других марок намечен на середину лета.

Однако осуществимость такой программы вызывает сомнения. «Для создания сильного бренда потребуется примерно \$5 млн в год, причем на раскрутку уйдет около двух лет», — рассуждает представитель одной из ведущих компаний-дистрибуторов. — От «Росспиртпрома» такой помощи ждать не стоит: он в долгах как в шелках». Госкомпания надеется на привлеченных в «Чистый кристалл» частных акционеров, однако говорить об объемах их участия в проекте, по словам Дмитрия Доброва, пока рано. □



Государство хочет присматривать не только за производством, но и за продажей кристалловской водки

К чиновникам из Минэкономразвития выстроилась целая очередь из автоконцернов, желающих строить заводы в России: остались последние дни, когда еще можно получить льготы. **ТЕКСТ: ПАВЕЛ КУЛИКОВ**

Льготы на экспорт



Тем, кто слишком долго присматривался к идее открытия автопроизводства в России, теперь приходится спешить

Через три месяца Минэкономразвития прекратит подписывать соглашения с производителями автомобилей о работе в режиме промсборки, позволяющем семь лет пользоваться таможенными льготами на импортируемые компоненты. По официальной версии, мораторий будет связан с ожидаемым присоединением России к ВТО. «Конец июня — дедлайн, — заявил замдиректора департамента инвестполитики МЭРТ Дмитрий Левченков еще в начале 2007 года. — Позже соглашения подписываться не будут». В России иномарки выпускают уже пять заводов: Ford, «Автофрамос» (Renault), «Иж-авто» (Kia), TagAZ (Hyundai), «Автотор» (BMW, Kia, Chery, несколько брендов GM) и «Северсталь-авто» (SsangYong и Fiat). В 2006 году они выпустили почти 300 тыс. машин. Кроме того, в рамках соглашения о промсборке уже строятся заводы General Motors, Toyota, Nissan и Volkswagen.

На днях на пресс-конференции в Иванове Левченков сообщил, что до конца апреля чиновники проведут переговоры с шестью автопроизводителями, среди которых будут Suzuki, Mitsubishi, PSA (марки Peugeot и Citroen) и Great Wall. По некоторым данным, собственный завод в России собирается построить и Hyundai.

Great Wall в этом списке — исключительный случай: как правило, китайские автомобиль-

ные компании не инвестируют в зарубежные производства. Автомобили Chery в России уже делают на «Автоторе», а «Инком-авто» намерен приступить к сборке Geely. И Great Wall первая заявила о намерении вложить \$100 млн в строительство завода в Татарстане, 25% которого отойдут правительству республики.

Остальные участники списка задумывались об открытии российских производств давно — но все безрезультатно. Например, еще в прошлом году Nissan договорилась с Suzuki организовать сборку своих автомобилей на ее заводе в Индии. Предполагалось, что в обмен на это Nissan предоставит Suzuki часть мощностей завода в промзоне Каменка под Петербургом, его строительство должно быть закончено в 2009 году. Однако в конце 2006 года стало известно, что окончательно договоренность так и не состоялась. Концерн PSA начал обсуждать строительство своего завода в России с профильными ведомствами еще в начале 2006 года, но до лета раздумывал, стоит ли создавать СП с российским партнером или же собирать машины самому. К концу года французы вроде бы решились вложить 200 млн евро в свой завод, и дилеры PSA уже сообщали, какие модели будут на нем производиться. Однако где он расположится, до сих пор неясно. Похожая история и с Mitsubishi:

президент японской компании Осаму Масуко заявил о возможности построить завод в России еще в конце 2005 года, но до сих пор Mitsubishi только подыскивает для этого подходящую площадку.

Впрочем, изначально Осаму Масуко оговорился: завод будет строиться лишь тогда, когда продажи Mitsubishi в России перевалят за 90 тыс. машин в год. Но стремление ухватить льготы перевесило — по итогам 2006 года продажи не превысили 69 тыс. автомобилей, однако сейчас такие вещи уже никто в расчет не берет. Представители западных автоконцернов неоднократно говорили: из соображений рентабельности мощности завода не должны быть ниже 50 тыс. автомобилей в год, но сейчас PSA, например, готов ограничиться производством и 25 тыс. машин. В 2006 году PSA продал в России 27 тыс. машин, а Suzuki — вообще 16 тыс. Тем не менее это не умаляет заводостроительной активности ни тех, ни других.

И на реализации подобных проектов автоажиотаж не остановится. Дело в том, что режим промсборки не только подразумевает льготы, но и требует постепенной локализации большей части комплектующих — а российской компонентной базы на всех производителей не хватит. Поэтому в прошлом году вступил в силу трехсторонний приказ Минпромэнерго, МЭРТ и Минфина, распространяющий и на производителей компонентов понятие «промышленной сборки», а вместе с ним и аналогичные льготы. Теперь МЭРТ рассматривает около полусотни заявок от производителей автокомпонентов.

Остается одна проблема: при существующей динамике рынка иностранцам в будущем может банально не хватить потребителей. Если воспринимать все планы буквально, то к 2012 году в России должно выпускаться около 1 млн иномарок ежегодно — столько их сейчас продается с учетом импорта. Однако на долю потенциальных сборщиков приходится лишь 275 тыс. машин, из которых более половины составляют продажи уже действующих в России Ford и Renault. Рассчитывать на рост рынка тоже особо не приходится: аналитики обещают на ближайшее пятилетие рост рынка лишь примерно на 10% в год. Так что вполне возможно, уже через несколько лет Россия станет экспортером иномарок. □



THE SCOTCH

УМЕРЕННОЕ УПОТРЕБЛЕНИЕ АЛКОГОЛЯ ВРЕДИТ ВАШЕМУ ЗДОРОВЬЮ

три вопроса

Финансовый директор автодилерского холдинга «Атлант-М» Тимофей Марценкевич рассказал, кому и для чего компания готова продать блокирующий пакет акций.



«Секрет фирмы»: Зачем продавать акции сейчас, если для развития уже привлечено \$100 млн заемных средств и «Атлант-М» планирует IPO?

Тимофей Марценкевич: IPO — это планы с трехлетней перспективой, а частное размещение позволяет уже сейчас решить текущие вопросы. Речь идет о строительстве новых дилерских центров и покупке франчайзи, а также строительстве «автомобильных деревень» под Москвой, Петербургом и Минском.

СФ: Кто покупатель?

ТМ: Мы сделали предложения более чем двадцати фондам, среди которых Alfa Capital Partners, East Capital PE, Temasek / Troika Dialog PE, Russia Partners и Templeton. Пока переговоры находятся на начальной стадии.

СФ: Оборот «Атлант-М» составил в 2006 году \$1,1 млрд. Почему же за блокпакет предполагается выручить всего \$70–80 млн?

ТМ: Блокпакет — это максимум, который готовы уступить акционеры. Чтобы реализовать стратегию без ущерба для текущей ликвидности, необходимо \$70–80 млн. Если рыночная оценка будет выше, может быть продано, например, 15% или 20% акций.



Замглавы ФССН Владимир Ионкин считает, что инициатива «Трансгаза» пойдет чиновникам на пользу

Страховая компания «Трансгаз» вступила в открытую борьбу с регулятором. В ФССН говорят, что этому только рады. **ТЕКСТ:** Юлия Гордиенко

Трансгазовая атака

СК «Трансгаз» решила защитить российских страховщиков от собственного регулятора — Федеральной службы страхового надзора (ФССН).

На прошлой неделе СК создала юридическую службу «по консультированию и защите интересов страховых компаний, пострадавших от чиновничьего произвола». «Трансгаз» собирает факты «любых нарушений и некорректного обращения со стороны чиновников ФССН», — говорится в размещенном компанией объявлении в федеральной прессе.

Робин Гудом от страхования «Трансгаз» решил стать после того, как сам попробовал силы в борьбе с регулятором. В начале февраля сразу у трех страховых компаний, входящих в группу «Трансгаз» («Трансгаз», «Трансгаз-жизнь» и «Трансгаз-Северо-Запад»), были приостановлены лицензии. ФССН заподозрила их в использовании «серых» схем и решила проверить отчетность «Трансгаза». Регулятор запросил данные за девять месяцев, потребовав, однако, предоставить их по форме, используемой для годовой отчетности. «Трансгаз» счел требование незаконным, предписание выполнять отказался, а после приостановления лицензии подал на регулятора в суд и выиграл.

Согласно статистике ФССН, за девять месяцев 2006 года служба выиграла 65 судов, проиграла 89. Однако продолжать борьбу с регулятором и после победы пришлось в голову только «Трансгазу» — неплохой, хоть и рискованный пиар-ход. «Мы хотим привлечь внимание к нарушениям регулятора и повлиять на страховую надзор. Госслужбы должны быть образцом законности и действовать только в правовом поле», — говорит генеральный директор компании «Трансгаз-жизнь» Дмитрий Хазов.

Саму ФССН инициатива «Трансгаза» не пугает. «Любая служба такого рода всегда полезна чиновникам», — комментирует замглавы ФССН Владимир Ионкин. — Если помыслы компании чисты, мы можем только приветствовать начинание. Впрочем, те же функции мог бы выполнять и Всероссийский союз страховщиков». Часть страховщиков идею хоть и осторожно, но поддержали. Директор одной из компаний подтвердил **СФ**, что спрос на подобную услугу будет, правда, мало кто согласится афишировать интерес к ней. Так что «Трансгазу» придется готовиться к партизанской войне. «Мы знаем компании, которые столкнулись с такими же незаконными требованиями регулятора, что и мы, но они боятся, что надзор начнет на них давить, и скорее выполнят их, чем подадут в суд. Вместе с тем мы знаем, как распорядиться информацией, полученной нами от пострадавших компаний», — говорит Дмитрий Хазов. Он не исключает, что компании смогут обращаться к «Трансгазу» на условиях анонимности. □



Объединение «Транснефти» и «Транснефтепродукта» позволит сократить примерно 14 тыс. работников

В России формируется новая монополия, полностью контролирующая транспортировку нефти и нефтепродуктов. На строительстве вертикали власти вполне могут заработать частные инвесторы. ТЕКСТ: НИКОЛАЙ ГРИШИН

Главная администрация трубы

Пока РАО ЕЭС и РЖД пытаются создать на своих рынках хоть какую-то конкуренцию, государственные операторы нефтепроводов, наоборот, объединяются: на прошлой неделе президент Владимир Путин подписал указ о передаче «Транснефти» 100% акций «Транснефтепродукта» (ТНП). Первая компания контролирует в России все магистральные нефтепроводы, а вторая объединяет нефтепродуктоводы, транспортирующие продукцию нефтеперерабатывающих предприятий.

По словам президента «Транснефти» Семена Вайнштока, если своевременно удастся получить одобрение ФАС, слияние компаний может занять полгода. Акции ТНП будут обменены на допэмиссию акций «Транснефти». По предварительным данным, ТНП оценивают в 35 млрд руб., то есть примерно в 16% акций «Транснефти».

Официальная версия причин слияния — желание сэкономить на масштабе. «Многие службы у компаний выполняют схожие функции. Объединение позволит сократить расходную часть и, как следствие, снизить тарифы на транспортировку», — пояснил прессе глава ТНП Сергей Маслов. Как уточнил Семен Вайншток,

могут быть уволены 90% сотрудников ТНП (около 14 тыс. человек. — **СФ**). «Поставщики и клиенты у обеих компаний в массе своей одни и те же, так что экономия может быть существенная», — подтверждает аналитик «Атона» Артем Кончин.

Однако у объединения монополистов есть и политическая версия. «Это логичный шаг в рамках выстраивания вертикали власти в ключевых госактивах», — говорит аналитик Альфа-банка Константин Батунин. — Государству выгодно держать всю систему нефтепроводов в одних руках, чтобы иметь возможность оперативно использовать единую компанию как рычаг политического давления». По его оценкам, последние масштабные проекты имеют лишь косвенное отношение к экономике. «Сооружаются новые мощности, несмотря на то, что уже сейчас наблюдается их избыток», — поясняет Батунин. — К примеру, загрузить на 100% строящуюся Балтийскую трубопроводную систему будет практически невозможно, да в этом и нет экономической необходимости. Зато благодаря ей российские власти получают очередной козырь для переговоров с дружественной Белоруссией». Подтверждает эту версию тот факт, что, по словам Вайнштока, правительство России собирается в ближай-

шее время передать «Транснефти» госпакет в Каспийском трубопроводном консорциуме.

На слиянии могут неплохо заработать частные акционеры, которым принадлежит 25% привилегированных акций «Транснефти». При допэмиссии владелец контрольного пакета — государство — должен получить одобрение сделки от миноритариев. Если этого не произойдет, то государство будет вынуждено выкупить их пакет по среднерыночной цене, которая обычно рассчитывается по результатам торгов за шесть месяцев. Однако если в апреле цена акций «Транснефти» на РТС колебалась в районе \$2000, то полгода назад достигала \$2540. Неудивительно, что после появления новостей о слиянии курс акций компании за два дня вырос примерно на 10%.

Впрочем, Константин Батунин считает преждевременным оптимизм миноритариев: государство вполне может найти способы не платить частникам. К примеру, в рамках допэмиссии акций «Транснефти» выпустить не только обыкновенные акции, которые пойдут в зачет активов ТНП, но и привилегированные, преимущественное право выкупа которых будет принадлежать миноритариям. В таком случае их доля в капитале компании не станет размываться и одобрения на сделку уже не потребуются. □

«Это молодой проект. По нашим прогнозам, он может выйти на самоокупаемость уже в 2007 году»

СФ №36/2006, стр. 18



Телеканал Rambler TV должен был закрыться 1 апреля 2007 года, в день запуска обновленного телеканала «2x2». Но Rambler TV продержится еще минимум до мая. **ТЕКСТ:** дарья черкудинова

Rambler TV цепляется за жизнь

Телеканал Rambler TV был куплен холдингом «Проф-медиа» в ноябре 2006 года — по оценкам аналитиков, сумма сделки составила около \$23 млн. Прежний владелец, компания Rambler Media Group, незадолго до этого настаивавшая на ожидаемом в 2007 году выходе телеканала на прибыль, рассталась с активом без сожаления.

При средней доле аудитории в первом полугодии 2006 года 0,43% и выручке \$2,15 млн убыток канала составлял \$1,4 млн. Впрочем, в «Проф-медиа» не скрывали, что для них инвестиционно привлекательной являлась лишь принадлежащая Rambler TV петербургская эфирная станция. С ее помощью холдинг «Проф-медиа» собирался обеспечить техническую базу для вещания своего нового проекта — телеканала «2x2», круглые сутки показывающего мультики. Вещание «2x2» началось 1 апреля 2007 года: в Москве телеканал вышел на своей прежней 60-й частоте, а в Санкт-Петербурге — на частоте телеканала Rambler TV. Кроме того, анимационный канал занял место Rambler TV в кабельных сетях Москвы и Петербурга. И в этой связи убыточность Rambler TV для Rambler Media Group можно рассматривать по-разному: например, по имеющимся сведениям, за петербургскую частоту в 2005–2006 годах компания заплатила всего \$5,3 млн.

По плану Rambler TV тоже должен был прекратить вещание 1 апреля, однако этого не произошло: на сайте регулярно обновляется программа передач, которые доступны всем региональным зрителям канала и московским пользователям «НТВ-плюс». Один из сотрудников канала сообщил **СФ**, что работники пока не получали от нового руководства никакого официального предписания свернуть деятельность и продолжают работать в прежнем режиме.

ИСТОРИЯ ВОПРОСА Rambler TV стал вторым телевизионным активом холдинга «Проф-медиа». Сделка по приобретению канала завершилась в ноябре 2006 года, а в феврале 2006-го «Проф-медиа» приобрел за \$30 млн телеканал «2x2». Rambler Media Group, бывший владелец телеканала Rambler TV, уступила актив холдингу Потанина, по оценкам аналитиков, за \$23 млн. Ирина Гофман, генеральный директор Rambler Media Group, называла тогда причиной продажи телеканала его неэффективность. В первом полугодии 2006 года Rambler TV принес убыток в размере \$1,4 млн.



Сотрудники Rambler TV пока не получали предписаний о закрытии канала

Генеральный директор «2x2» и новый директор телевизионно-вещательной компании «Рамблер» **Наталья Васько** пояснила, что закрыть телеканал в срок не получилось из-за обязательств перед партнерами. Как пояснили на Rambler TV, имеются в виду кабельные сети и владельцы эфирных точек, с которыми были заключены договоры о трансляции. Поскольку канал «2x2» в ближайшее время не планирует выход в регионы, многие партнеры потребовали от Rambler TV сохранения вещания.

По информации **СФ**, канал сейчас вещает в прежнем объеме в 67 областях России. По данным TNS Gallup Media, среднесуточная доля телеканала в период со 2 по 8 апреля по России составила 0,2% — больше, чем, например, у Euronews. По словам **Петра Рыбака**, генерального директора агентства «Алькасар», занимавшегося размещением рекламы на канале, массового оттока рекламодателей в последние месяцы, когда стало известно о скором закрытии Rambler TV, не произошло. **СФ**

14 лет на финансовом рынке России



ТОЧНЫЙ РАСЧЕТ

ИК РУСС-ИНВЕСТ

ИНВЕСТИЦИОННАЯ КОМПАНИЯ

Брокерская деятельность
Продажа паев паевых инвестиционных фондов*
Деятельность по управлению ценными бумагами
Корпоративное финансирование
Финансовое консультирование
Интернет-трейдинг

С более подробной информацией можно ознакомиться
по тел.: (495) 363-9380
www.russ-invest.com, e-mail: mail@russ-invest.com

На правах рекламы.

Лицензии ФКЦБ № 177-06310-100000 и № 177-06312-010000, лицензии ФСФР № 077-08757-000100, № 906 и № 077-08755-001000.

*Компания ОАО «ИК РУСС-ИНВЕСТ» является агентом по выдаче, погашению и обмену инвестиционных паев
и включена в реестр агентов паевых инвестиционных фондов

Сколько платят светлым головам

Хотя изобретательность сотрудников способна сэкономить миллионы, не так много компаний готовы платить за нее. Ведь мало иметь идеи — нужны технологии, которые претворили бы замыслы в жизнь.



№

1

Подработка для слесаря.

В середине апреля Volkswagen заплатил 23 млн евро своим сотрудникам за идеи по улучшению производственных процессов.

У немецкого концерна есть повод расщедриться, ведь рационализаторские предложения сэкономили ему в 2006 году в общей сложности 168 млн евро. Размер максимальной премии составил 51 тыс. евро. В числе 49 счастливых, удостоившихся этой суммы, оказался, например, слесарь. Он сконструировал аппарат для сервисного обслуживания монтажного робота, благодаря чему отпала

необходимость отправлять того на техническое обслуживание в мастерскую фирмы-изготовителя. Инициативы сотрудников по сокращению издержек премируются Volkswagen ежегодно. Дело в том, что в нише бюджетных автомобилей концерн испытывает жесткую конкуренцию со стороны дешевых моделей Toyota и Nissan и потому вынужден ценить любую возможность минимизировать затраты. □

№

2

Автомобильная калькуляция. Другие автомобильные производители также поощряют своих наиболее инициативных сотрудников. В 2005 году девять рабочих с немецких заводов Opel получили опять-таки по 51 тыс. евро, а общий фонд вознаграждений составил 5 млн евро. Правда, из 95 тыс. премированных предложений на практике удалось реализовать только 68%. Но и этого оказалось достаточно, чтобы сэкономить компании 31 млн евро. С 2004 года аналогичную практику поощрений внедрил Горьковский автозавод (ГАЗ). Правда, лучший рационализатор здесь получает гораздо меньше, чем в Европе, — в идеальном случае 25 тыс. руб. □

№

3

Ключ к конкуренту.

Руководство Заволжского моторного завода (ЗМЗ, входит в холдинг «Северсталь-авто», выпускающий автомобили УАЗ) создало специальную экспертную группу, которая оценивает все рационализаторские предложения сотрудников, еще в 2003 году. За интересную идею автор получает от 100 руб. до 200 тыс. руб. Лучшим рационализатором завода по итогам года достаются ключи от машины. Правда, почему-то руководство ЗМЗ предпочитает поощрять своих сотрудников продукцией конкурентов: в 2005 году оно поставило на кон «Волгу», в 2006-м — «Жигули». □

№

4

Оптимизация стоков.

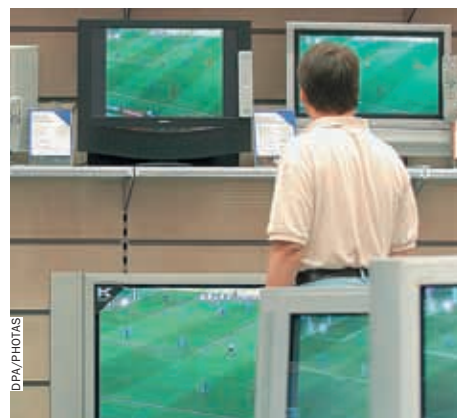
В конце 2005 года в рационализации работы компании «Монди бизнес пейпа Сыктывкарский ЛПК» приняли участие около 600 человек, или 12% ее персонала. В общей сложности они придумали 540 идей, которые позволили уменьшить объем промышленных стоков, расход чистой воды, оптимизировали транспортные издержки и ликвидировали простои производства. Экономический эффект от инноваций в период с января по июль 2006 года компания оценила в 73 млн руб., а вот креативность своих сотрудников — всего в 6,5 млн руб. □

№

5

Бонус для умножадных.

Рационализаторов поощряют не только на производстве, но и в сфере услуг. Так, в 2001 году Андрей Сидорин, старший продавец магазина «Телики-видики», принадлежавшего компании «Эльдорадо», разделил подотчетных ему продавцов на две команды и заставил соревноваться за бонус. За год объем продаж увеличился на 30%. Больше всех от этого выиграл сам Сидорин, ныне возглавляющий московский филиал сети «Эльдорадо». Этот случай подтолкнул компанию к тому, чтобы ввести телефон доверия. Позвонив по нему, каждый сотрудник может поделиться своими идеями. Самые светлые головы получают премию, сопоставимую с месячным окладом. □



версии **АЛЕКСАНДРА бирмана**

Ведомство Алексея Кудрина озаботилось просвещением налогоплательщиков прежде всего потому, что намерено наконец вытащить \$30–80 млрд, якобы по-прежнему находящиеся в «чулках» у граждан //

ИНДЕКС НЕСОГЛАСНЫХ

У граждан, вынужденных уже не первый год самостоятельно разбираться в хитросплетениях кредитных договоров, пенсионных планов и народных IPO, может вскоре появиться поводирь. Минфин собирается выделить до \$100 млн на федеральную целевую программу, призванную повысить финансовую грамотность населения.

Очевидно, ведомство Алексея Кудрина озаботилось просвещением налогоплательщиков прежде всего потому, что намерено наконец вытащить \$30–80 млрд, якобы по-прежнему находящиеся в «чулках» у граждан. Эти деньги очень пригодились бы российским корпорациям, которые до сих пор утоляют свой финансовый голод главным образом за счет зарубежных рынков капитала. В результате приток валюты в страну увеличивается, рубль укрепляется, импорт дешевеет со всеми вытекающими отсюда негативными последствиями для отечественных товаропроизводителей. Не случайно зампред ЦБ Константин Корищенко сетует на то, что «нарастающее IPO при всех положительных процессах может стать для денежно-кредитной политики большой проблемой и головной болью». Поэтому превращение сограждан в рантье является едва ли не самым оптимальным выходом из сложившейся ситуации.

Но, как известно, многие знания умножают скорбь. В отличие от населения, далеко не все «продвинутые» инвесторы участвовали в IPO «Роснефти» (во всяком случае, по доброй воле). И вовсе не очевидно, что Внешторгбанк более успешно разместится, проведи Минфин ликбез уже сейчас. Наконец, при известной «начитанности» несколько в ином свете предстают и очередные рекорды индекса РТС. Забавно, что фондовые котировки резко выросли на следующий день после того, как на валютной бирже была продана большая партия долларов. Аналитики предположили, что продажа валюты была осуществлена в интересах «Роснефти». Ведь госкомпания, победившая на первом юкосовском аукционе, должна была не позднее 13 апреля перечислить деньги за покупку. А это ни много ни мало 197,8 млрд руб. Но никто же не мешал конкурсному управляющему ЮКОСа потом направить полученные деньги на покупку акций той же «Роснефти» или Сбербанка на рынке. Более того, новость об РТС-2000 была как воздух нужна Кремлю, жаждущему позитива в преддверии «марша несогласных».

Финансово-грамотный электорат более независим. Причем не только материально. И не факт, что власть согласна смириться с такими результатами финансового ликбеза. Впрочем, из этого вовсе не следует, что на минфинской идее поставят крест. В конце концов, в России всегда находились умелые чиновники, способные — не без выгоды для себя — сделать так, чтобы целевые программы не доходили до адресата, «зависая» в коридорах министерств и на банковских счетах. □

Автор — экономический обозреватель телекомпании «Рен-ТВ»

Дискуссия — на сайте «Секрета фирмы» www.sf-online.ru

с21





частная практика

ИННОВАЦИИ

расширение → с30
концентрация → с36

СЕТИ ДУШАТ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ВСЕ СИЛЬНЕЕ.
НО НЕКОТОРЫМ КОМПАНИЯМ УДАЕТСЯ
УСПЕШНО СОТРУДНИЧАТЬ С РИТЕЙЛЕРАМИ:
ДАЖЕ МАЛЕНЬКИЙ БИЗНЕС МОЖЕТ ОТВОЕВАТЬ СЕБЕ
МЕСТО НА ПОЛКЕ — НАДО ПРОСТО ПРОИЗВОДИТЬ ТО,
ЧТО НИКТО ДРУГОЙ НЕ ПРОИЗВОДИТ.

Вход конем

текст:

МАКСИМ КОТИН

У заместителя руководителя Федеральной антимонопольной службы **Андрея Кашеварова** 27 претензий к российским ритейлерам. Среди них — взимание платы за вход в сеть, за расширение ассортимента в магазине, за аренду полок в торговом зале и даже за потери от краж в магазинах.

Андрей Кашеваров не одинок: во всем мире у людей много претензий к ритейлерам, особенно если эти люди — производители товаров. Митинги протеста, судебные разбирательства, статьи с душераздирающими подробностями краха человеческих судеб — это не хроника разорения Enron или ЮКОСа, а дежурная повестка дня в новостях о сетевом ритейле.

Бизнес сетей считается чуть ли не главной угрозой производителю, хотя соблазн получить доступ к огромной аудитории для создателей товаров слишком велик — и большинство готово, ненавидя сети, идти на сотрудничество с ними. Наверное, поэтому отказ американского производителя газонокосилок **Джима Вайера** от продаж своей продукции в Wal-Mart становится событием сезона и темой статьи в Fast Company.

По сути отношения производителей и ритейлеров напоминают отношения издателей романов и их авторов. Как и издатель, ритейлер тиражирует созданный продукт, прежде убедившись, разумеется, в его востребованности. Каждый графоман считает себя великим писателем, и каждый издатель спит только благодаря таблеткам, потому что не может найти ни одного произведения, достойного издания. И это несмотря на то, что количество графоманов в разы превышает количество издателей.

СФ нашел небольших производителей инновационных товаров, которые, несмотря на масштаб бизнеса, сумели пробиться на полки крупных ритейлеров. И удостоверился: вместо того чтобы составлять списки претензий к «издателям», возможно, стоит просто лучше «сочинять». □

с23



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Григорий Рысин

МАРКИ || PlayTea, «Чайландия»
 ПРОДУКТ || детский чай
 СЕТИ || Billa, «Пятерочка», «Мосмарт»,
 «Перекресток», «Рамстор» и др.
 КЛЮЧ || новая аудитория

Детский клад

Много ли пользы от МВА, полученного во французской бизнес-школе HEC, если приходится управлять небольшой чайной фабрикой в Подмоскovie? Генеральный директор компании «Императорский чай» Григорий Рысин убежден, что немало.

«Во Франции нам читали курс о прорывных стратегиях, — вспоминает он. — В мире давно разработано несколько простых приемов для поиска идей новых продуктов. Например, можно попробовать отыскать для обычного товара необычную целевую аудиторию». Когда Григорию Рысину, поработавшему в «Старике Хоттабыче» и «Рамзае», пришлось реорганизовывать фабрику, продававшую байховый чай в нецивилизованной рознице, он просто последовал рекомендациям курса. А в качестве новой аудитории чая выбрал детей, которые хотя и употребляют не совсем подходящий взрослый продукт.

Детский чай должен не вредить здоровью ребенка, следовательно, завариваться не крепко и содержать только натуральные добавки (если это ароматизированный напиток). Еще лучше, если детский чай приносит пользу — значит, он обязан быть витаминизированным. Не помешает рекомендация Министерства здравоохранения. Также не лишним будет соответствующее название, яркая упаковка и игрушка внутри, как у шоколадного яйца «Киндер-сюрприз».

Считается, что разработка новых брэндов стоит серьезных инвестиций в технологии и брэндинг. Но на создание марок детского чая фабрика потратила около \$100 тыс., причем все деньги ушли в разработку брэндов — среднеценового «Чайландия» и премиального PlayTea, а вот для создания инновационного продукта даже не пришлось модернизировать производство (оказалось достаточно купить недорогое оборудование). «С помощью детского чая нам удалось попасть в сети,



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

которые прежде просто не хотели с нами разговаривать, такие как „Перекресток” и „Пятерочка”, — говорит Григорий Рысин.

Впрочем, чтобы укрепить отношения с сетевым ритейлом, «Императорскому чаю» пришлось наладить и выпуск частных марок для сетей. Зато благодаря «Чайландии», а также другим нишевым проектам — офисному чаю TeaBreak и сувенирным чаям — компании удалось снизить долю продаж в неорганизованной рознице — со 100% до 50%.

Потребление чая не растет, крупные игроки съедают мелких, и только такие проекты, как «Чайландия» и PlayTea, позволяют небольшой фабрике смотреть в будущее без судорог. «На нашем рынке задача может быть только одна — стать максимально гибкой компанией, — говорит Григорий Рысин. — Компанией, которая может все». Фабрика развивает успех: недавно она смогла выпустить первый чай для мусульман «Кунак», рекомендованный Союзом муфтиев России.

Широко раскрытые зубы

«Трудно найти детей до трех лет без кариеса», — говорит Светлана Матело. Кариес у детей не только потому, что родители не привыкли чистить едва прорезавшиеся у ребенка зубы, но и потому, что мало кто выпускает пасты для младенцев.

Как и Григорий Рысин, Светлана Матело начала с размышлений о детской версии традиционного продукта — идея пасты пришла, еще когда она работала в отделе исследований Colgate-Palmolive. Но тогда же пришла идея пасты для взрослых без фтора (он содержится во многих пастах, хотя взрослым не только не полезен, но может быть вреден). И еще много пришло идей, но в Colgate-Palmolive нужно было адаптировать к России западные достижения, а не разрабатывать новые товары. «Голова пухла от замыслов, а реализовывать их никто не давал», — вспоминает Светлана Матело.

Замыслы дали реализовывать в компании DRC, которая занималась дистрибуцией американской пасты Rembrandt и хотела использовать опыт российских разработчиков, чтобы расширить бизнес. Светлана Матело стала генеральным директором компании и в 2004 году вывела на рынок премиальную «умную» пасту R.O.C.S. Если драйв «Чайландии» — прежде всего брендинговая идея, то в основе зубной пасты — научные разработки. Кроме того, R.O.C.S. — не один нишевый продукт, а целая серия, премиальная зубная паста (до 200 руб. в рознице) с широким специализированным ассортиментом. Детский репертуар марки: пасты для детей до трех лет, для детей от четырех до семи и для школьников. Взрослый реперту-

ар: паста для снятия налета от сигарет и кофе, а также набор экзотических вкусов — грейпфрут и мята, черная смородина, манго и банан и др.

Специализированный ассортимент стал главным оружием для вхождения в сети. Линейка профессиональных паст R.O.C.S. Medical (их рекомендует стоматолог) помогла завоевать расположение врачей. Затем R.O.C.S. появился в аптечных сетях — рынок принимал экзотику «на ура». «Мы сделали ограниченную серию со вкусом шоколада и мяты, а когда хотели вывести из ассортимента, партнеры повисли на руках», — вспоминает Павел Сыркин, руководитель отдела продаж DRC.

После освоения аптечных сетей завоевание продуктового ритейла сильно упростилось — продажи через сеть «36,6» оказывались достаточной рекомендацией. За два года оборот производства, размещенного в Домодедове, перерос \$10 млн. Ассортимент уже едва помещается на полку ритейлеров, но в планах компании — расширять его и дальше. На очереди паста для пенсионеров. «Надо, наверное, остановиться», — говорит Светлана Матело. — Но мы не останавливаемся».

Светлана Матело

МАРКА || R.O.C.S.

ПРОДУКТ || зубные пасты

СЕТИ || Metro Cash & Carry, «Азбука вкуса», «Алые паруса», «Патэрсон», «Перекресток», «Рамстор», «Седьмой континент» и др.

КЛЮЧ || широкий ассортимент



ЕВГЕНИЙ ДУДИН



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Дойная коза

Владимир Ляшенко часто приходит в офис с пакетами, набитыми покупками. Приобретенные товары он выставляет на полки шкафа в своем кабинете. «Там они ждут своего часа», — говорит генеральный директор компании «Косметика XXI».

Час наступает, когда покупка наталкивает Ляшенко на идею собственной марки. Производственный бизнес компании начался как раз с того, что своего часа однажды дождалась баночка польской косметики, содержащей козье молоко.

Шесть лет назад Владимир Ляшенко возглавлял дистрибutorскую компанию «Риф», но решил сам создавать брэнды. «Мы занимались российскими марками, и я посмотрелся как на ошибки, так и на прорывы, — вспоминает Ляшенко. — Знал уже поставщиков как облупленных: кто что может хорошо сделать. Ну и подумал, что конструктор из товара, упаковки и брэнда я бы и сам мог собирать». Денег на рекламу у компании не было, зато был опыт продаж недорогой косметики под брэндом Barbie, на который в свое время купили лицензию. Чтобы продавать косметику на козьем молоке тоже без рекламы, но и без лицензионного названия, Ляшенко решил сделать ставку на упаковку и придумал коричневые пластиковые бутылочки, имитирующие глиняные кувшины.

Успех новинки был феноменальный и скоро превзошел продажи Barbie, тем более что с владельцем лицензии начались проблемы. Некоторые сети даже бились за «Косметику на козьем молоке» (Ляшенко так и назвал свою марку), а о плате за вход речи и вовсе не шло. Многие говорили, что давно не видели бо-

лее успешного товара. Как утверждают в компании, годовые продажи марки достигли \$10 млн.

«Но чем легче тыходишь, тем резче все обрывается», — реалистичен Владимир Ляшенко. Как это часто бывает у производителей недорогих товаров, интересная упаковка явно перевесила продукт — скоро марку стали покупать исключительно как подарок, а ритейлеры вспомнили о том, что всегда можно улучшить финансовые условия отношений с поставщиком. Продажи стали падать, и за прошлый год составили всего \$3,5 млн.

Ляшенко надеется, что создал с помощью «Косметики на козьем молоке» знание о зонтичной марке «Косметика XXI» и пытается развивать другие продукты под этим «зонтиком», например косметику на оливках Olives или мужскую линейку «Пять звезд». Но нащупать столь же хитовую идею оказалось непросто, тем более что повторять ошибки и делать акцент на упаковку Ляшенко уже не хочет, предпочитая полагаться и на рекламу. Премиальную серию Peagline теперь продвигает не только стилизация флаконов под жемчужные раковины, но и образ Анастасии Волочковой.



Владимир Ляшенко

МАРКА || «Косметика на козьем молоке»
ПРОДУКТ || средства по уходу за кожей
СЕТИ || Billa, «Рамстор»,
 «Седьмой континент» и др.
КЛЮЧ || оригинальная упаковка



Георгий Гогичаев

МАРКА II «Серебряный колодец»
ПРОДУКТ II газировка с соком прямого отжима
СЕТИ II «Алые паруса», «Патэрсон», «Рамстор»,
 «Седьмой континент» и др.
КЛЮЧ II натуральный продукт



ЕВГЕНИЙ ДУДИН



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Газировка с плесенью

Ягодный сироп и сифон. Такова чуть ли не единственная безвредная альтернатива газированной «коле». Во всяком случае, именно подобным образом решили проблему напитков на празднике клиенты одного элитного ресторана.

Ресторан принадлежит брату **Георгия Гогичаева**, поэтому о востребованности «безвредных» газировок генеральный директор ТД GT знал наверняка. «Я сам раз попробовал обычную газировку, — говорит Георгий Гогичаев. — Жажду не утоляет — наоборот, хочется ее запивать и запивать». Слабогазированный напиток с соком прямого отжима «Серебряный колодец» придумал **Урзумаг Дзагоев**. Но хотя в нем использовалась вода из собственной скважины, в родной Северной Осетии продажи не пошли, и Дзагоев предложил Гогичаеву заняться дистрибуцией напитка. Гогичаев долго не раздумывал. «Напиток живой, и если открыть бутылку и оставить на три месяца, вырастет плесень», — восторгается он «Серебряным колодцем».

Для столичного рынка дистрибутор доработал этикетку и спозиционировал продукт как сокосодержащую газировку. Сперва GT продвигал новинку в HoReCa и, реализовав за четыре месяца больше 110 тыс. бутылок, пошел в сети. В реальности модель «достойная новация — признание партнеров» не всегда работает без сбоев. Гогичаев столкнулся с типичной проблемой новаторов — непониманием новшества. «Однажды напиток поставили рядом с соками, а не газированной водой, менеджеры сети просто не поняли продукта», — говорит Гогичаев. Впрочем, в отличие от «Чайландии» или R.O.C.S., для GT инновационный товар — не самоцель, а ключ, который должен открыть дверь на другой рынок — Гогичаев с помощью новинок хочет приобщить людей к «Серебряному колодцу» и увеличить продажи простой «неинновационной» воды под этой маркой.

Медовый месяц

«Продукты можно любить, но при этом не уважать. А „Шарбат“ я и люблю, и уважаю», — признается Лиана Самборская. Уважаемый продукт она вместе с партнерами обнаружила несколько лет назад на центральном рынке Еревана, где продавали цукаты, заполненные медом, орехами и обработанные в течение месяца особым образом по старинным рецептам.

Любить цукаты в меду и с орехами можно за вкус, а уважать — за пользу, ведь в отличие от привычных десертов они содержат только натуральные продукты. Как и создатель «Серебряного колодца», Лиана Самборская двигалась в фарватере главного тренда, создания полезных продуктов, но ставку сделала на экзотику. Партнеры основали в Армении небольшое производство, для столичного рынка придумали название «Шарбат» и доработали рецептуру (прежде всего разнообразив виды используемых орехов — за счет более дорогих).

При продаже товара сетям работают те же правила, что и при продаже товара потребителям: чем уникальнее продукт и уже его целевая аудитория, тем легче его путь. «Сети казались пафосными, просто так с улицы не придешь, — вспоминает Лиана Самборская, сама ездившая на встречи к категорийным менеджерам ритейлеров, вооружившись дипломами, полученными на выставке „Продэкспо“. — Главное — не говорить слов, которые вызывают агрессию. Я сразу заявляла, что „Шарбат“ — эксклюзивный десерт ручной работы, идеально подходящий премиальным сетям. И, конечно, устраивала дегустацию».

Без ошибок не обошлось — сначала «Шарбат» реализовывали в закрытых упаковках, но продажи не пошли. Дело двинулось, когда новинку стали продавали вразвес в отделе десертов. В итоге продукт появился в «Глобус Гурмэ» и «Азбуке вкуса». В «Седьмом континенте» продукт уже знали по полкам конкурентов — оказалось, что ритейлер даже самостоятельно пытался выйти на поставщиков, хотя «Шарбат» — не самый удобный для продавца продукт. Чтобы он сохранял презентабельный вид и хорошие вкусовые качества, его необходимо поливать медом каждые три дня. Несмотря на это, в месяц «Элитс» уже продает более двух тонн десерта, и в текущем году компания намерена довести цифру до пяти тонн.

Лиана Самборская признает, что проект немасштабный, но любимый. Возможно, такое отношение — для небольшого производителя непереносимое условие, чтобы появиться на полках серьезной сети. Хотя и не в сетях единый смысл жизни — Лиана Самборская рассматривает самые разные возможности для увеличения сбыта. Например, можно продавать «Шарбат» еврейской общине, если добиться признания его кошерности. **СФ**



Лиана Самборская

МАРКА || «Шарбат»
ПРОДУКТ || десерт ручной работы
СЕТИ || «Азбука вкуса», «Глобус гурмэ»,
«Седьмой континент»
КЛЮЧ || уникальный рецепт



РЕГИСТРАЦИЯ

- > (495) 960 31 18; 797 31 71 (ДОБ.2047)
- > CONFERENCE@SF-ONLINE.RU
- > WWW.SF-ONLINE.RU РАЗДЕЛ «СЕМИНАРЫ»
- > WWW.KOMMERSANT.RU

СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

- > КАЖДЫЙ ТРЕТИЙ УЧАСТНИК ОТ ОДНОЙ КОМПАНИИ ПОСЕЩАЕТ КОНФЕРЕНЦИЮ БЕСПЛАТНО.
- > ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ ИД «КОММЕРСАНТЬ» ПРЕДУСМОТРЕНА СКИДКА 10%. ПРИ РЕГИСТРАЦИИ ДО 15 АПРЕЛЯ 2007 ГОДА СКИДКА 20%!

СТОИМОСТЬ УЧАСТИЯ

- > 12500 РУБЛЕЙ (БЕЗ УЧЕТА 18% НДС), ВКЛЮЧАЕТ РАЗДАТОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, ОБЕД И ТРИ ПЕРЕРЫВА НА КОФЕ.

**II ЕЖЕГОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ
ЭФФЕКТИВНЫЕ ПРОГРАММЫ
ЛОЯЛЬНОСТИ:
КАК СДЕЛАТЬ КЛИЕНТА
СВОИМ НАВСЕГДА**

30.05.2007

АУДИТОРИЯ КОНФЕРЕНЦИИ

- > ВЛАДЕЛЬЦЫ КОМПАНИЙ, ГЕНЕРАЛЬНЫЕ И КОММЕРЧЕСКИЕ ДИРЕКТОРА, ДИРЕКТОРА ПО РАЗВИТИЮ БИЗНЕСА, ДИРЕКТОРА И СПЕЦИАЛИСТЫ ОТДЕЛОВ МАРКЕТИНГА И ПРОДАЖ, БРЭНД-МЕНЕДЖЕРЫ, А ТАКЖЕ ВСЕ ТЕ, КТО ЗАИНТЕРЕСОВАН В ПРИВЛЕЧЕНИИ И УДЕРЖАНИИ КАК МОЖНО БОЛЬШЕГО КОЛИЧЕСТВА ЛОЯЛЬНЫХ КЛИЕНТОВ.
- > КОНФЕРЕНЦИЯ ПОСТРОЕНА НА АНАЛИЗЕ ПРАКТИЧЕСКИХ КЕЙСОВ НАИБОЛЕЕ УСПЕШНЫХ ПРОГРАММ ЛОЯЛЬНОСТИ, С УЧЕТОМ СПЕЦИФИКИ РАЗВИТИЯ РЫНКА И ОСОБЕННОСТЕЙ ПОВЕДЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ

ТЕМЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

- > ЛОЯЛЬНОСТЬ КЛИЕНТОВ, КАК КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО.
- > РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНОЙ ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ: ВЫБОР ФОРМАТА И ОПРЕДЕЛЕНИЕ СОДЕРЖАНИЯ, ФИНАНСОВЫЕ АСПЕКТЫ ЗАПУСКА.
- > ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕВЫХ ГРУПП УЧАСТНИКОВ ПРОГРАММЫ.
- > ФИНАНСОВЫЕ И НЕФИНАНСОВЫЕ ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ: ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ.
- > ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ С ПОКУПАТЕЛЕМ: РАБОТАЕТ ЛИ ВАША ПРОГРАММА.
- > ЛОЯЛЬНОСТЬ КЛИЕНТОВ ЧЕРЕЗ ЛОЯЛЬНОСТЬ СОТРУДНИКОВ КОМПАНИИ.
- > ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СОВМЕСТНЫХ ПРОГРАММ ЛОЯЛЬНОСТИ С БАНКОМ.
- > ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ИЛИ КОАЛИЦИОННЫЕ ПРОГРАММЫ: ЧТО ВЫБРАТЬ.
- > СЕГМЕНТЫ ПРОГРАММ ЛОЯЛЬНОСТИ — КОНЕЧНЫЙ ПОТРЕБИТЕЛЬ, КОРПОРАТИВНЫЕ КЛИЕНТЫ, ДИЛЕРЫ И ДИСТРИБУТОРЫ: СХОДСТВА И РАЗЛИЧИЯ.

- > ТИПЫ ПРОГРАММ ЛОЯЛЬНОСТИ — «КОШЕЛЬКИ», НАКОПИТЕЛЬНАЯ СКИДКА, ПРЕМИЯ ЗА КОЛИЧЕСТВО ПОСЕЩЕНИЙ, СЧАСТЛИВЫЕ ЧАСЫ, ЛОТЕРЕЯ: ЧТО ВЫГОДНЕЕ ДЛЯ БИЗНЕСА И ЧТО БОЛЬШЕ ПРИВЛЕКАЕТ ПОКУПАТЕЛЕЙ.
- > ОТРАСЛИ ПРИМЕНЕНИЯ ПРОГРАММ — ТОРГОВЛЯ И УСЛУГИ: ОСНОВНЫЕ ОТЛИЧИЯ.
- > ОСОБЕННОСТИ ПРОГРАММ ПООЩРЕНИЯ ДЛЯ ПРИБЫЛЬНЫХ КЛИЕНТОВ.
- > ЧТО РАБОТАЕТ И ЧТО НЕ РАБОТАЕТ НА РЫНКЕ ПРОГРАММ ЛОЯЛЬНОСТИ.
- > ВИДЫ ПОКУПАТЕЛЬСКОЙ ЛОЯЛЬНОСТИ: ИСТИННАЯ, ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ, ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ И ВЫНУЖДЕННАЯ.
- > КРИТЕРИИ «АКТИВНОСТИ» ЧЛЕНА ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ.
- > ЛОЯЛЬНОСТЬ К БРЭНДУ VS ЛОЯЛЬНОСТЬ К ПРОДУКТУ.
- > РОЛЬ ЛОЯЛЬНОСТИ ДЛЯ УСПЕШНОГО РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА: ВОЗМОЖНО ЛИ ЭФФЕКТИВНОЕ РАЗВИТИЕ БЕЗ ПООЩРЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ.

В ПРОШЛОМ ГОДУ КОМПАНИЯ «КАМЕЛОТ» РЕШИЛА, ЧТО ДОЛЖНА ИЗБАВИТЬСЯ ОТ БРУТАЛЬНОСТИ, «СОСТАРИТЬ» СВОЮ АУДИТОРИЮ И ПРЕДЛОЖИТЬ ЕЙ НЕ ТОЛЬКО ОБУВЬ, НО И ОДЕЖДУ. ЧЕМ ГРОЗИТ ИЗВЕСТНОМУ БРЭНДУ СТРЕМЛЕНИЕ К УНИВЕРСАЛЬНОСТИ? текст: николай гришин

Рыцарь неформального образа



Евгений Власов ловит модные тренды и делает их доступными для молодежной аудитории

«Резиновые изделия „Лола” и „Роксана” удержаны для проведения экспертизы», — демонстрирует справку из районного отделения милиции директор рекламного агентства R&I Group **Юний Давыдов**. Когда владелец «Камелота» **Евгений Власов** предложил ему провести ребрендинг, не используя традиционные массмедиа, он сделал ставку на громкие мероприятия.

Лолу и Роксану милиционеры «задержали», когда столкнулись с провокационной рекламной кампанией «Камелота»: несколько недель в марте-апреле 2006 года по Москве под пиратским флагом колесил джип Suburban, забитый резиновыми женщинами. Его парковали в людных местах, переворачивали вверх колесами, устраивали заторы на дорогах и вообще всячески хулиганили. Всем, кто интересовался, что происходит, надпись на боку машины предлагала отправить SMS на короткий номер. Но и в ответном сооб-

щении не было толковых объяснений, москвичей лишь приглашали в ЦПКиО имени Горького — там, мол, станет все понятно.

Интересующихся набралось несколько тысяч, на их глазах Suburban расплющили тяжелым грузовиком, а затем продемонстрировали новый символ марки — лимузин Hammer. Теперь уже он разъезжал несколько недель по Москве, останавливаясь в «тусовочных» местах, а молодые пассажиры устраивали на крыше танцы и показы одежды.

Магазины «Камелота» производят впечатление: кирпичные стены со странными рисунками, продавцы с невообразимым пирсингом, зелеными волосами и сленговыми словечками вроде «чё, чувак, прикид подбираешь?»

Так «Камелот» распрощался с прежним имиджем и объявил о новой концепции сети.

Дракула на скутере

КАБИНЕТ ЕВГЕНИЯ ВЛАСОВА напоминает замок графа Дракулы: черный пол, черные занавески, кресла, обитые черной кожей. Выбиваются из общей стилистики только бронзовый Ленин и ЖК-монитор. Обитатель этого офиса любит контрасты — например, чтобы попасть в шоу-рум компании, необходимо пройти через пару цехов действующего завода «Энергоремонт», следуя указаниям граффити. Менеджеры «Камелота» работают в соседнем помещении, совсем рядом с рабочими в спецовках. А 31-летний Власов рассекает по этому эклектичному пространству на Segway (скутер с электромоторчиком, на котором передвигаются стоя).

Магазины «Камелота» тоже производят впечатление: кирпичные стены со странными рисунками, продавцы с невообразимым пирсингом, зелеными волосами и сленговыми словечками вроде «чё, чувак, прикид подбираешь?». Яркая одежда всевозможных расцветок чередуется с экстравагантной обувью.

Еще совсем недавно марка «Камелот» ассоциировалась с огромными ботинками на толстой подошве со стальным носом, которые выбирала маргинальная молодежь 12–16 лет. Теперь «Камелот» ориентируется на аудиторию постарше — 18–22 лет и «все, кто молод душой». Обувь компании стала менее брутальной, зато более удобной и яркой. К тому же Евгений Власов вышел на новый рынок, начав торговать молодежной одеждой.

Владелец компании изменил не только концепцию марки, но и модель бизнеса: от оптовых продаж обуви дилерам и собственной розницы он переходит к созданию широкой сети франчайзинговых молодежных магазинов. Новый одежно-обувной концепт оказался весьма пригодным для тиражирования — каждый месяц открываются два-три новых магазина в разных регионах России, с прошлого года у «Камелота» уже появилось

25 франчайзи (число собственных магазинов осталось прежним — 12). Если в 2006 году оборот компании составил около \$20 млн, то, судя по предварительным заказам («Камелот» уже принял у франчайзи заказы на осеннюю коллекцию), за 2007 год выручка вырастет на 60% и превысит \$32 млн. Раньше компания росла лишь на 20–30% в год.

Ах эти желтые ботинки

В СЕРЕДИНЕ 1990-Х Евгений Власов «искал себя»: пробовал торговать телевизорами, спортивными товарами. Но быстро сообразил, что со стартовым капиталом \$2 тыс. на этих рынках «ловить особо нечего». Другое дело — авангардная молодежная обувь, которая тогда была практически не представлена в Москве. В 1997-м Власову вполне хватило денег на аренду небольшого помещения и пробную партию культовых английских марок обуви Grinders и Dr. Martens. Пока он выставял товар на полки, слухи о новом модном магазине поползли по столице, и к Власову выстроились очереди покупателей. Через год в сети «Камелот» было три магазина в разных районах Москвы.

Несмотря на романтическое название компании, напоминающее о легендарном короле Артуре и его благородных рыцарях Круглого стола, ассортимент магазинов составили модели «агрессивной» обуви на толстой подошве с железными вставками. Столь узкая специализация привлекла в магазины молодежь, которая не хотела покупать обувь там же, где родители. «„Камелот“ не продавал ботинки, он торговал возможностью выделиться в толпе», — вспоминает директор рекламной студии „Эго Про“ Павел Егоров. — Поэтому магазины быстро стали популярными среди „продвинутой“ аудитории».

Однако кризис 1998 года ударил по карманам родителей подростков и подкосил продажи «Камелота», а западный поставщик обуви Grinders и Dr. Martens заключил эксклюзивный контракт на Россию с компанией «Доктор & Алекс», которая как раз после кризиса начала

ДОСЬЕ

КОМПАНИЯ «КАМЕЛОТ» начала с одного магазина на ВВЦ в 1997 году. Сейчас в сети 12 собственных и 25 франчайзинговых магазинов. Прежде ассортимент ограничивался специфической обувью на толстой подошве. Однако сейчас компания значительно расширила предложение за счет женской обуви и более универсальных мужских ботинок. «Повзрослела» и целевая аудитория марки — с 12–16 до 18–22 лет.

С 2006 года компания начала торговать одеждой под маркой «Камелот» и расширила ассортимент за счет чужих брендов — ICH1 (Дания), DDP (Франция), Hooch, Bench, Golddigga (Англия). Такая модернизация сети, по расчетам ее владельца Евгения Власова, должна привести к 70-процентному росту оборота за 2007 год.

НОУ-ХАУ

Компания «Камелот»:

- отказалась от прямой рекламы в пользу ярких мероприятий;
- расширила ассортимент марки за счет более универсальной обуви;
- начала продавать одежду под своей и чужими марками;
- стала развивать франчайзинговую сеть.

РЫНОК

ПО ОЦЕНКАМ DISCOVERY RESEARCH GROUP, объем российского рынка обуви составляет 250–270 млн пар в год. В денежном выражении это около \$2 млрд. Ежегодный прирост рынка — 5–10%, и связан он не столько с увеличением объемов потребления, сколько со смещением спроса в сторону более дорогих моделей. Почти 50% рынка — это женская обувь, по 25% приходится на мужскую и детскую. Размер молодежного сегмента официально никто не считает, но игроки рынка оценивают его в 10–15%. Все крупные сети — Monarch, «Эконика», Tervolina, «Центробувь» — занимаются преимущественно классической обувью, отдавая молодежи лишь 5–10% ассортимента. Ставку на молодых сделали лишь две сети — «Камелот» и «Обувь XXI века». По данным опроса «TGI-Россия», в 2006 году в городах с населением больше 100 тыс. человек 42,8% людей в возрасте 20–24 лет утверждали, что стараются соответствовать последней моде, тогда как в целом модниками себя считают лишь 29,3%. Удовлетворить запросы молодых непросто, зато они готовы отдать за понравившуюся вещь последние деньги: 37% молодых людей «покупают товары только из любопытства», а 24% стремятся приобрести новинки раньше знакомых.



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Универсальная одежда вряд ли порадует приверженцев марки

«Мы нашли предприятия, производящие „безымянные“ ботинки, которые были интересны нашим клиентам. Пришили на них свой лейбл и уронили цены на 30% по сравнению с английскими марками»

развивать сеть «Обувь XXI века». «В отличие от „Камелота“, нуждающегося в оборотных средствах, мы сумели гарантировать большие объемы закупок», — поясняет директор сети **Илья Петрушов**. Пространство для небольшого бизнеса Власова сузилось до предела — отныне он мог покупать тяжелую обувь только у прямого конкурента.

Тогда бизнесмен решил создать собственную марку молодежной обуви, которая должна была стать аналогом западных брэндов. Заказы он разместил на польских заводах, позднее переключился на Китай. «Мы нашли предприятия, производящие „безымянные“ ботинки, которые были интересны нашим клиентам.

Пришили на них свой лейбл и уронили цены на 30% по сравнению с английскими марками», — объясняет Власов.

Затея увенчалась успехом: юным «неформалам» снижение цен пришлось по вкусу. Если Grinders в рознице продавались примерно по \$100 за пару, то «Камелоты» стоили около \$70.

Евгений Власов начал торговать обувью не только в своей сети, но и оптом. Уже к 2001 году марку продавали более 200 обувных компаний, число собственных магазинов достигло шести. Дешевые польские и китайские ботинки с английским названием Camelot можно было встретить в магазинах и на рынках по всей стране.

Обувные войны

ПОКА «КАМЕЛОТ» наращивал оптовые продажи, его основной конкурент «Доктор & Алекс» развивался быстрее в рознице: к 2001 году фирменных розничных точек было уже 27. Конкуренты имели схожую выручку и работали на одну аудиторию, так что между ними разгорелась настоящая маркетинговая война. «Стоило на Пушкинской площади открыться магазину „Обувь XXI века“, как буквально через дорогу появлялся „Камелот“. Это была битва титанов — обе компании начали тратить колоссальные деньги на рекламу», — говорит Павел Егоров.

На рекламные цели и у «Камелота», и у «Доктора & Алекса» отводилось до 10% оборота. По данным TNS Gallup AdFact, за 2001 год Camelot выпустил около 4 тыс. роликов на телевидении и 2 тыс. — на радио. «Обувь XXI века» — 2,6 тыс. и 6 тыс. соответственно. Оба игрока сделали ставку на эпатаж. В радиороликах «Обуви XXI века» неформал Кузьма Пездрцов приставал к отцу: «Папа, дай бабла на шуз, я по-

Выделиться из толпы (согласны с высказыванием, % опрошенных)

ВЫСКАЗЫВАНИЕ	ВСЕГО*	МОЛОДЕЖНЫЕ ВОЗРАСТНЫЕ ГРУППЫ (ЛЕТ)		
		10–15	16–19	20–24
Я ПОКУПАЮ ВЕЩИ СКОРЕЕ УДОБНЫЕ, ЧЕМ МОДНЫЕ	63,0	41,9	46,4	52,9
ДЛЯ МЕНЯ ВАЖНО БЫТЬ ХОРОШО ОДЕТЫМ	61,4	69,8	71,9	72,2
ВАЖНО БЫТЬ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫМ ДЛЯ ЛИЦ ПРОТИВОПОЛОЖНОГО ПОЛА	59,1	62,4	73,2	74,2
ПРЕСТИЖНАЯ МАРКА УЛУЧШАЕТ ИМИДЖ ЧЕЛОВЕКА	42,0	45,4	46,8	48,2
МНЕ НРАВИТСЯ ВЫДЕЛЯТЬСЯ ИЗ ТОЛПЫ	30,4	46,8	50,4	48,0
В ОДЕЖДЕ Я СТАРАЮСЬ СООТВЕТСТВОВАТЬ ПОСЛЕДНЕЙ МОДЕ	29,3	46,5	47,7	42,8

* по России в целом. опрос проводился в 2006 году в городах с населением свыше 100 тыс. человек.

источник: «TGI-РОССИЯ»

хож на лоха», а молодые герои «Камелота» восхищались своей обувью во время занятий любовью. Ролики «Обуви XXI века» Федеральная антимонопольная служба периодически снимала с эфира, а сотрудники «Камелота» сами замазывали белой краской свои постеры, имитируя бурную деятельность защитников нравственности.

«Я давно хотела купить ботинки „Камелот“, откладывала со стипендии и наконец-то их купила. Они натирают ноги, но это пройдет. Я так счастлива», — пишет на старом сайте компании (на обновленном сайте форума пока нет) восторженная покупательница. «На нашем портале я таких сообщений пока, к сожалению, не встречал. „Камелоту“ в свое время удалось вырастить невероятно лояльную к марке аудиторию», — завидует PR-менеджер компании «Белка», работающей под маркой Ralf Ringer **Александр Греб**.

Со временем Евгений Власов начал постепенно сворачивать рекламную активность — уже в 2002 году ролики «Доктор & Алекс» появлялись в электронных СМИ около 14 тыс. раз, а «Камелота» — всего около 2 тыс. Тем не менее в Москве во второй половине 2005-го узнаваемость марки «Камелот», по данным TNS Gallup Media, достигла 43%, а в России — 24,2% (см. график на стр. 34). Тогда как Grinders узнавали 24,1% и 13,6% опрошенных соответственно, а марку Ralf Ringer (с рекламным бюджетом около \$5 млн) — 19,4% и 17,3%.

К концу 2005 года «Камелот» перестал появляться в СМИ совсем. Евгений Власов объясняет это тем, что рекламные носители заметно подорожали. В то же время магазины уже сумели раскрутиться, поэтому продвигать их, в общем-то, не было необходимости.

В компании решили сосредоточиться на оптимизации ассортимента — по замыслу Власова, это могло привлечь новых

клиентов без всякой рекламы. Дело в том, что на первых порах в магазинах «Камелот» (средняя площадь — 200 кв. м) были представлены лишь 15–20 моделей «шпуров» только марки «Камелот», различающихся фактически лишь толщиной подошвы. Это позволило создать в магазинах стильный интерьер и сделать красивую выкладку. Но мода на тяжелую обувь прошла, и с 2003 года в магазинах начала появляться традиционная женская обувь, а мужские ботинки стали более разнообразными.

В начале 2006 года плавная эволюция магазинов «Камелот» сменилась настоящей революцией. Евгений Власов затеял резкие изменения с целью привлечь в магазины более взрослых покупателей. На месте специализированного нишевого игрока появилась универсальная сеть, которая предлагает молодежи «все необходимое».

По словам коммерческого директора сети **Ирины Достовой**, в обувном сегменте компания «достигла потолка, и поэтому „Камелот“ начал искать новые точки роста». В магазинах появились коллекции



Ваша работа стала тесной для Вас?
Мы предложим Вам больше возможностей!

Закрываем вакансии
Открываем возможности

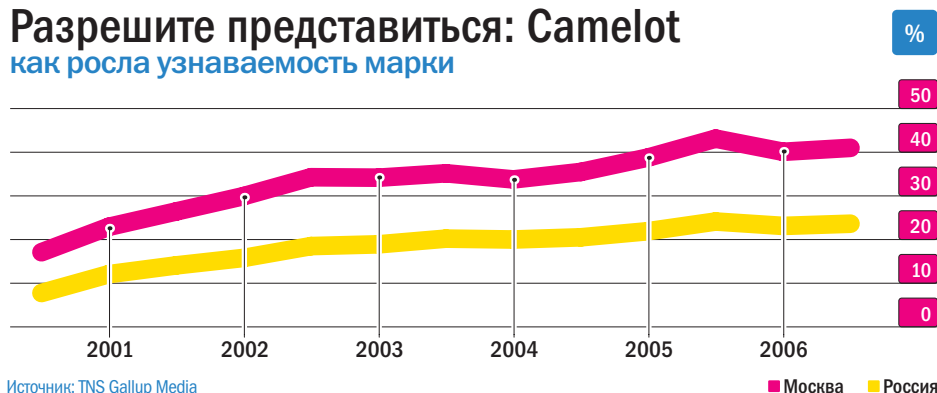
www.kellyservices.ru

KELLY
SERVICES

реклама

Разрешите представиться: Camelot

как росла узнаваемость марки



Источник: TNS Gallup Media

одежды и аксессуаров. «Если покупателю нравится наша обувь, то наверняка по вкусу придется и куртка. А если уж куплены ботинки и куртка „Камелот“, то без фирменной сумки никак не обойтись», — объясняет Ирина Достова. Причем компания стремится стать своей для весьма обширной аудитории. «Мы ловим все популярные тренды молодежной моды, какие есть на рынке. Обычно перенимаем их у более дорогих брэндов, именитых дизайнеров, а затем делаем эту одежду и обувь доступной для молодежи по цене», — поясняет идеологию марки «Камелот» Евгений Власов.

Чтобы привлечь новых клиентов, компания в 2006 году запустила три собственные «универсальные» марки — Lagarta, Recorita и Fakebrand. Более того, ассортимент розничных магазинов пополнился другими одежно-обувными брэндами — ICH1 (Дания), Nooch, Bench, Golddigga (Великобритания). Они стоят на 30–40% доро-

же «Камелота», поэтому в компании не боится внутренней конкуренции. Сейчас 50% ассортимента в сети «Камелот» занимает одежда, причем 30% обуви и 60% одежды — это западные марки. Чтобы донести до покупателей информацию обо всех этих изменениях, Власову и понадобились резиновые женщины, джип Suburban и PA R&I Group.

Ремонт в старом замке

«СПЕЦИАЛЬНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ для молодежи — идея красивая и интересная, но эффективная ли? — сомневается Александр Греб. — Чтобы расширить целевую аудиторию марки, пригласить в магазины новых людей, нужны в первую очередь значительные рекламные затраты, а яркие события могут лишь дополнить их».

Впрочем, специфика аудитории играет на «Камелот». «Подростки мало смотрят телевизор, зато много времени проводят в компании сверстников. Поэтому качест-

венная коммуникация должна быть в местах продаж и потенциальных местах нахождения целевой аудитории», — считает руководитель отдела рекламы сети Finn Flare **Наталья Соколова**.

Примечательно, что главный конкурент «Камелота» «Доктор & Алекс» придерживается иного мнения и по-прежнему активно рекламируется: по словам Ильи Петрушова, у компании, как и в начале 2000-х, на рекламу уходит около 10% оборота. Затраты же «Камелота» на смену имиджа, по оценкам Юния Давыдова, не превысили 1,7–2% оборота.

Московские акции вряд ли повлияли на продажи в регионах, но в компании убеждены, что этого и не нужно. «Для регионов важны цена, интересный продукт и своевременная доставка — всё! А рекламой мы потребителей уже накачали в начале 2000-х», — уверяет Евгений Власов.

В «Камелоте» результатами репозиционирования довольны: полугодовой запас одежды был распродан за три месяца, а посещаемость фирменного сайта, где выложили подробности прошедших акций, зашкалила — пришлось даже сменить сервер. Благодаря расширению ассортимента выросла эффективность торговых площадей — оборот с 1 кв. м увеличился на 45%.

Но главное — новый формат заинтересовал франчайзи, которые сейчас приносят около 25% оборота, а через год-два, по планам Власова, станут основным источником дохода. С франчайзи в «Камелоте» не берут роялти, но они должны покупать коллекции обуви и одежды по предо-

Стратегии покупательского поведения (согласны с высказыванием, % опрошенных)

ВЫСКАЗЫВАНИЕ	ВСЕГО*	МОЛОДЕЖНЫЕ ВОЗРАСТНЫЕ ГРУППЫ (ЛЕТ)		
		10–15	16–19	20–24
МНЕ НРАВИТСЯ ОБЛАДАТЬ ВЕЩАМИ ВЫСОКОГО КАЧЕСТВА	66,6	70,2	75,3	76,5
Я ПОЛУЧАЮ УДОВОЛЬСТВИЕ ОТ ПОКУПОК	55,2	62,2	55,6	60,8
Я ПОКУПАЮ ТОЛЬКО САМОЕ НЕОБХОДИМОЕ	54,9	43,0	46,4	45,4
Я ГОТОВ(А) ПЛАТИТЬ БОЛЬШЕ ЗА ХОРОШЕЕ КАЧЕСТВО	54,0	41,4	53,8	63,5
ЕСЛИ Я ВЫБРАЛ(А) КАКУЮ-ТО МАРКУ ТОВАРА, ТО ВСЕГДА БУДУ СТАРАТЬСЯ ПОКУПАТЬ ИМЕННО ЕЕ	52,1	42,5	47,1	51,5
ГЛАВНОЕ ДЛЯ МЕНЯ ПРИ ВЫБОРЕ ТОВАРА — ЕГО ЦЕНА	40,2	37,7	36,3	32,0
ЕСЛИ МНЕ ЧТО-ТО ПОНРАВИЛОСЬ, Я СРАЗУ ДЕЛАЮ ПОКУПКУ	38,9	34,2	38,8	44,9
МНЕ ИНТЕРЕСНО ЧИТАТЬ О НОВЫХ ТОВАРАХ И УСЛУГАХ	38,6	37,4	38,9	42,1
Я НЕ УМЕЮ ЭКОНОМИТЬ	38,1	47,0	45,5	42,9
Я ЧАЩЕ ПОКУПАЮ ИМПОРТНЫЕ ТОВАРЫ	34,0	38,0	45,6	44,6
ЗНАКОМЫЕ ЧАСТО СОВЕТУЮТСЯ СО МНОЙ, ПРЕЖДЕ ЧЕМ СДЕЛАТЬ ПОКУПКУ	32,9	31,6	37,0	37,6
Я ПОКУПАЮ НОВЫЙ ПРОДУКТ ТОЛЬКО ИЗ ЛЮБОпытства	32,3	40,7	37,5	37,2
ИНОГДА Я ХОЖУ В МАГАЗИНЫ, ЧТОБЫ ПРОСТО РАЗВЛЕЧЬСЯ	28,5	45,6	42,3	36,7
Я ПРЕДПОЧИТАЮ ПЕРЕПЛАТИТЬ, НО КУПИТЬ ТОВАР ИЗВЕСТНОЙ ФИРМЫ	26,0	24,5	27,5	28,8
Я ПОКУПАЮ НОВЫЕ ТОВАРЫ И ПРОДУКТЫ РАНЬШЕ, ЧЕМ БОЛЬШИНСТВО МОИХ ЗНАКОМЫХ	19,8	26,6	25,2	24,4

* по России в целом. Опрос проводился в 2006 году в городах с населением свыше 100 тыс. человек.

Источник: «TGI-Россия»

плате. Франчайзинговая модель кажется Евгению Власову более перспективной, чем обычные оптовые продажи.

«Предприниматели в регионах получают известную вывеску и сбалансированный ассортимент, — говорит Власов. — Идеальных коллекций не бывает, так что они могут лавировать между разными брендами, одеждой и обувью, предлагая востребованный товар. В формате, который реализует большинство других игроков рынка, такой универсальности нет». Конечно, многие обувные ритейлеры стремятся нарастить обороты за счет «побочного ассортимента» (к примеру, Ralf Ringer недавно начал торговать сорочками и пуловерами), но одежда и аксессуары не превышают 10–15% ассортимента обувных магазинов.

Перья без лица

НО ВОТ ПРОБЛЕМА — риск растерять лояльную аудиторию, которая составляет костяк покупателей «Камелота», довольно велик. Те, кто привык воспринимать «Камелот» исключительно как продавца молодежной обуви специфического вида,

Те, кто привык воспринимать «Камелот» исключительно как продавца молодежной обуви специфического вида, могут не понять желания компании стать своей для «всех, кто молод душой»

могут не понять желания компании стать своей для «всех, кто молод душой». «Я не могу вспомнить такого случая, чтобы обувной бренд сумел стать полноценным игроком на рынке одежды», — говорит Илья Петрушов. А управляющая сеть молодежной одежды «Кувыр.ком» Надежда Сачек считает, что компании удалось создать популярный в среде молодежи бренд, но сейчас она сама его размывает: «Компания украшает себя перьями, чтобы привлечь партнеров из регионов, но при этом теряет лицо».

Начав торговать универсальной молодежной одеждой, «Камелот» выбился из своей «неформальной» ниши и попал на очень конкурентное поле, где много сильных западных и российских игроков. Теперь компании предстоит бороться за кли-

ентов не только с обувными сетями, из которых на молодежном сегменте специализируется лишь «Обувь XXI века», но и с известными магазинами одежды — New Yorker, Benetton, Ostin и др. Причем многие из них заметно обыгрывают компанию Власова по масштабам бизнеса — к примеру, в сеть Benetton входит более 150 магазинов.

Пока на «Камелот» работает эффект новизны — лояльные клиенты интересуются новинками от любимой марки. Но молодые покупатели весьма ветрены в своих предпочтениях: подростки, полюбившие «Камелот» за тяжелые ботинки, вполне могут переключиться на другую, более «продвинутую» марку. И тогда Евгению Власову придется придумывать свежую концепцию своей сети и уничтожать еще один джип. **СФ**



Парковое страхование автотранспорта

Департамент комплексного страхования
115998, Москва, ул. Пятницкая, 12, стр. 2
Тел/факс: 8 (495) 956-90-75
E-mail: fleet@ingos.ru



Реклама

ОСАО «Ингосстрах». Лицензия Росстрахнадзора С №0928 77
* в соответствии с условиями договора страхования



ИНГОССТРАХ
Ingosstrakh

ИНГОССТРАХ ПЛАТИТ. ВСЕГДА.*

ЕДИНЫЙ ТЕЛЕФОН
8 (495) 956 5555

www.ingos.ru

КОМПАНИЯ «А ДЕПТ» ПЕРВОЙ СРЕДИ РОССИЙСКИХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ТЮБИКОВ СУМЕЛА ПРИВЛЕЧЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ИНВЕСТОРА. ПРОДАВ ПАКЕТ АКЦИЙ ФОНДУ MINT CAPITAL ЗА \$5 МЛН, КОМПАНИЯ ОБЗАВЕДЕТСЯ СОБСТВЕННЫМ ЗАВОДОМ И ПЛАНИРУЕТ К 2009 ГОДУ УВЕЛИЧИТЬ ОБЪЕМ ПРОИЗВОДСТВА В ДВА РАЗА. ОСТАНЕТСЯ ТОЛЬКО НАЙТИ ПОКУПАТЕЛЕЙ.

текст: **дарья черкудинова**

Продавец воздуха



Президент компании «А Депт» **Сергей Пронин** считает свой труд незаметным, но важным — как у разведчиков.

И ведь правда: когда потребитель приобретает крем или горчицу, он вместе с тем покупает и тюбик, в который они упакованы. Возможно, в глубине души Пронину обидно, что в момент покупки о производителе тюбика никто не вспоминает, однако виду он не подает. «Главное, что производители косметики и FMCG знают мою компанию», — уверяет Пронин.

В 2000 году Пронин, производственник со стажем, в прошлом генеральный директор крупного керамического завода, решил создать собственный бизнес. К выбору нового дела подошел основательно. Вместе с друзьями (**Павлом Нефидовым** и **Игорем Столяровым** — сегодняшними совладельцами «А Депта») Пронин в 2000 году нанял шесть маркетологов, которые просчитывали возможные направления для инвестиций. Сначала изучались рынки интернет-технологий и наукоемких проектов. Например, в качестве одного из вариантов рассматривался рынок соевого концентрата. Но в результате выбрали рынок упаковочных материалов.

«Меня вдохновил успех фирмы „Атлантис-пак“ из Ростова-на-Дону, которая занимается производством колбасных оболочек. Буквально за три-четыре года она стала лидером в своей отрасли не только в России, но и в Европе», — вспоминает Пронин.

Нынешний президент «А Депта» решил повторить успех «Атлантика», но в другой отрасли, и занялся производством ламинатных тюб. О том, что продукт будет кому

Сергей Пронин с недоверием смотрит на рынок пластиковых тюб. Хотя велика вероятность, что ему все же придется на нем поработать

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

«Меня вдохновил успех фирмы „Атлантис-пак” из Ростова-на-Дону, которая занимается производством колбасных оболочек. Буквально за три-четыре года она стала лидером в своей отрасли»

покупать, свидетельствовал бурный рост главной отрасли, потребляющей тубы, — косметической промышленности. Рынок косметики в конце 1990-х годов начал расти на 15–12% в год (сейчас этот показатель равен 10%), а объем импорта упаковки для косметики составлял около 80%. «Люди просто перевозили воздух», — объясняет Пронин.

Производство туб как нельзя лучше соответствовало тем критериям, которые Пронин считал необходимыми для нового бизнеса, — востребованная развивающаяся ниша и небольшие производственные площади. В том, что ниша будет развиваться, Пронин не сомневался: производителям выгоднее закупать упаковку, произведенную в России, и экономить на логистике. К тому же производство, по крайней мере на первоначальном этапе, было неприхотливым: оборудование для одной производственной линии можно было разместить на 13 кв. м.

Компания «А Депт» начала работать в 2002 году в арендованном помещении (300 кв. м). Большая часть из \$1,3 млн инвестиций (собственные сбережения и кредиты) ушла на покупку оборудования швейцарской компании Aisa. Пронин уверяет: на тот момент это были самые современные машины. «Мы специально разместили производство в Зеленограде, несмотря на то что аренда там обходится почти во столько же, во сколько и в Москве, — чтобы привлечь на работу инженеров-наладчиков из Института электронной техники», — объясняет Пронин. Другим специалистам он не доверял.

Из трех возможных видов тубиков — алюминиевые, пластиковые и ламинатные — Пронин решил сосредоточиться на последних. В начале 2000-х годов ламинатные тубы были самым дешевым способом упаковки. «Пластик» стоил на 40% дороже «ламината», а рынок алюминиевой упаковки, на которую приходилось более 70% производства всех туб, был давно освоен российскими заводами, производившими эти тубики еще с советских времен.

Собачий тубик

«ЧАСТО ЗАКАЗЧИКИ САМИ ПРИХОДЯТ к нам и предлагают интересные идеи», — рассказывает **Денис Фатеев**, менеджер по работе с клиентами компании «Торн-СТС», одного из основных конкурентов «А Депта». Недавно клиент «Торн-СТС», увидев тубик с губкой для чистки обуви, заказал партию таких же. Но не для обуви, а для собак. Обрабатывать порезы на лапах домашних любимцев с помощью такого устройства показалось ему более удобным.

Конечно, неординарные клиенты — не главный источник заработка для производителей тубиков. Сейчас ключевая отрасль «А Депта» — фармацевтика и парафармацевтика: в структуре продаж компании на них приходится 53% (см. график на стр. 38). Самый заметный клиент этой отрасли — компания «Фора-фарм» (торговая марка «Софья»), для которой «А Депт» эксклюзивно поставляет ламинатные тубы.

Еще четверть продаж фирмы приходится на косметическую отрасль; клиентами здесь являются как крупные игроки («Калина», «Невская косметика», «Красная линия»), так и более мелкие компании, например «Первое решение» (торговая марка «Рецепты бабушки Ага-фьи»). 7% заказов приходится на пищевую промышленность: для компании «Арт лайф» из Томска «А Депт» делает упаковку под десерты (пудинги, джемы), для «Велеса» — упаковку под горчицу. Еще 5% приносят компании-производители средств бытовой химии, кремов для обуви и т. п.

Сейчас «А Депт» изготавливает 9 млн ламинатных туб в месяц — по оценкам Mint Capital, это 15% рынка. По объемам производства компания отстает только от одного производителя из СНГ — белорусского завода «Болисбел» с месячным объемом производства 11 млн штук.

Новое течение

МЕЖДУ ТЕМ НА РЫНКЕ ламинатных туб сложилась интересная ситуация. С одной стороны, спрос на них растет за счет за-

ДОСЬЕ

КОМПАНИЯ «А ДЕПТ» начала работу в 2002 году в Зеленограде. Сейчас занимает 15% рынка ламинатных туб и 6% общего тубного рынка. Клиентская база компании насчитывает 70 предприятий — производителей косметики, парафармацевтики, пищевой промышленности, бытовой химии. В 2006 году «А Депт» приобрела земли под постройку собственного завода в Московской области под Солнечногорском. В начале 2007 года продала часть акций инвестфонду Mint Capital за \$5 млн, объем пакета в компании не раскрывают. Акционеры «А Депт» — президент Сергей Пронин, члены совета директоров Павел Нефидов и Игорь Столяров, инвестфонд Mint Capital. Оборот в 2006 году — \$7,7 млн.

НОУ-ХАУ

Компания «А Депт»:

- купила землю под Солнечногорском, чтобы построить собственный завод;
- продала пакет акций инвестфонду Mint Capital за \$5 млн;
- собирается предложить рынку ламинатные тубы с невидимым вертикальным швом;
- изучает возможность заняться производством пластиковых туб.

РЫНОК

РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ начали осваивать производство туб в конце 1990-х годов. Сейчас инвестиционный фонд Mint Capital оценивает общий объем рынка туб в 1,3 млрд штук, а АКПР — в 1 млрд. Европейский же тубный рынок оценивается Европейской ассоциацией производителей ламинатных туб в 9,8 млрд штук. Определить объем рынка в денежном выражении довольно сложно — основная часть себестоимости тубы приходится на полиграфию, и эта цена зависит от многих факторов. Ежегодно рынок растет примерно на 13%. Тубы делятся на три вида: алюминиевые, экструзионные (пластиковые) и ламинатные. По данным АКПР, в России действуют около 20 производителей туб, четверо из них производят «ламинат». По оценкам Mint Capital, импорт туб составляет примерно 30% — этот показатель будет снижаться за счет замещения импорта локальным производством. По прогнозам инвестиционного фонда, к 2010 году емкость рынка должна составить 2 млрд туб, на долю импорта придется примерно 10%. По данным АКПР, 75–80% туб используется в косметической промышленности. Остальные потребители туб — производители фармацевтики и парафармацевтики, бытовой химии, пищевая отрасль.

Алюминий уже не в моде структура рынка туб (по материалу)

49 Ламинат

36 Пластик

15 Алюминий

Источник: Академия конъюнктуры промышленных рынков

На чем стоит «А Депт» структура продаж (по секторам)

25 Косметика

7 Пищевая промышленность

2 Бытовая химия

53 Фармацевтика и парафармацевтика

3 Другое

Источник: Академия конъюнктуры промышленных рынков, Mint Capital

мены алюминиевой упаковки. Сейчас доля потребления алюминиевых туб производителями фармацевтики и парафармацевтики сократилась до 63%. А к 2010 году, считает Mint Capital, только половина производителей фармацевтики и парафармацевтики будет использовать алюминиевые тубы, остальные перейдут на пластик (12%) и ламинат (38%). Долгое время алюминий считался наиболее герметичным материалом, лучше всего защищавшим продукт от воздействия кислорода. Однако совершенствующиеся технологии производства ламинатных туб с барьерным слоем из алюминия сегодня почти сравняли свойства алюминия и ламината. Денис Фатеев называет еще одну причину, по которой все больше производителей отказываются от алюминия: «В прошлом году цены на алюминий взлетели, фармацевтам пришлось обратить свое внимание на ламинат».

С другой стороны, спрос на ламинатные тубы увеличивается из-за замены импорта отечественной упаковкой. В конце 1990-х годов импорт занимал 80% рынка «ламината», сегодня — только треть, а через три года, как прогнозируют эксперты Mint Capital, на импорт придется лишь 10% российского рынка ламинатных туб. Кроме того, растет

спрос со стороны основного клиента тубной промышленности — косметической отрасли (на косметику, по разным оценкам, приходится 65–75% потребления всех туб).

Все это обеспечивает тубному рынку 13-процентный годовой прирост спроса. Кто же пожинает плоды? По данным Академии конъюнктуры промышленных рынков (АКПР), тубы всех видов в России производят около 20 предприятий, при этом ламинат делают только четыре завода в России: «А Депт», «Торн-СТС», а также находящиеся у нас в стране предприятия индийской Essel Propack и венгерской Ost-West Corporation. «Нынешние производители вполне справляются с ростом заказов», — считает аналитик АКПР **Софья Лаврова**.

Денис Фатеев согласен с этой оценкой: «Дефицита ламинатных туб мы не ощущаем. Думаю, существующие производители могут удовлетворить спрос, если речь идет о стандартных по размеру ламинатных тубах (25–50 мм в диаметре)». Яркое свидетельство отсутствия дефицита — сама компания «Торн-СТС». При проектных мощностях завода, рассчитанных на 7 млн туб в месяц, он производит только 5 млн.

Впрочем, у Пронина есть на этом рынке другие точки роста: нестандартные

заказчики и нестандартная упаковка. Но прежде чем осваивать новые направления, «А Депту» нужно построить собственный завод: в стенах арендованного стало тесно.

Инъекция Mint

«МЫ СОБИРАЕМСЯ РАЗВИВАТЬСЯ, но развиваться на арендованных площадях слишком неудобно», — сетует Пронин. Для правильной работы производственных линий «А Депту» нужно определенным образом спланированное помещение с подключением к электросети достаточно высокой мощности. Кроме того, компания надеется оптимизировать логистику.

В конце 2006 года компания приобрела участок земли в Московской области под Солнечногорском (подробности сделки не раскрываются). Но затевать строительство своими силами показалось Пронину слишком рискованно, и летом 2006 года он предложил инвестиционному фонду Mint Capital принять участие в развитии «А Депта».

Исследовав тубный рынок, представители инвестфонда сочли компанию перспективной. «Если посмотреть на эту инвестицию с точки зрения полезности ее в портфеле — она низкорисковая. У компании есть активы: земля, оборудование», — рассуждает **Глеб Давидюк**, партнер инвестфонда Mint Capital. Компания не сообщает, какой пакет акций был продан фонду в ходе сделки, которая завершилась в марте 2006 года, уточняя лишь, что он больше блокирующего, но меньше контрольного. В совет директоров «А Депта» должны войти два представителя инвестфонда. «Мы намерены инвестировать в активы, то есть в строительство завода и в менеджмент: хотим укрепить состав команды», — делится планами Давидюк.

Строительство завода новые партнеры одобрили. «Собственное производство позволит увеличить маржинальную доходность на несколько процентов, максимальное значение — 10%», — подсчитывает Давидюк.

С появлением новых акционеров компания объявила о довольно амбициозных планах: в 2008 году удвоить оборот, составивший в 2006-м \$7,7 млн, и на две трети увеличить производство — до 14 млн штук в месяц. Кому Пронин рассчитывает продать дополнительно 5 млн тубиков?

Утром — деньги, вечером — тубы

«МЫ НЕ МОЖЕМ СНАЧАЛА СДЕЛАТЬ ТУБЫ, а потом их продать. Мы должны сначала продать, потом сделать», — объясняет специфику бизнеса Пронин.

Дело в том, что основная часть себестоимости тубы приходится на полиграфию. Еще до того, как кусочек ламината превратился в тубик, на нем уже появляются данные о продукте, который будет упакован в эту тубу, его составе и дате изготовления. Это не позволяет компании формировать складские запасы, зато делает бизнес более предсказуемым. Пронин уверяет, что заказы, которые компания уже сейчас принимает на 2008 год, вполне позволяют выйти на прогнозируемый 14-миллионный объем производства.

Большие надежды Пронин связывает с пищевой промышленностью. Соусы, горчица, кетчуп, майонез в тубах — уже не новость для российского потребителя, их производят многие компании («Балтимор», «Верес» и т. д.). Один из клиентов Пронина — «продвинутая», по его

Недавно клиент «Торн-СТС», увидев тубик с губкой для чистки обуви, заказал партию таких же. Но не для обуви, а для собак

словом, томская компания «Арт лайф» — выпускает в тубах джемы, кисели, пудинги. Но вот инвесторы из Mint Capital не ждут от пищевиков повышенного внимания к тубам. В 2006 году пищевая отрасль использовала 100 млн туб (при общем объеме тубного рынка 1,3 млрд штук), в 2008-м эта цифра, возможно, достигнет 138 млн. И только после 2010 года Mint Capital ожидает бурного повышения спроса на тубы со стороны пищевиков, которые станут покупать на 30–40% тубиков больше.

В инвестфонде разработали концепцию развития «А Депта» за счет традиционных потребителей туб. Увеличить объем заказов в Mint Capital надеются благодаря компаниям — производителям косметики и фармацевтики. «Наш главный козырь в том, что в конце года мы запустим оборудование, которое позволит нам делать

тубы нестандартных размеров. Мы сможем, например, делать пробники», — рассказывает Давидюк.

Однако никакой сенсации в этом нухау нет — «А Депт» в данном случае выступает в роли догоняющего. По словам Дениса Фатеева, «Торн-СТС» уже несколько лет производит маленькие тубы и тубы с длинным носиком. «Здесь не нужно каких-то особенных машин, дело в пресс-формах, по которым изготавливаются плечи и колпачки для туб. Мы сами разрабатывали эти пресс-формы», — поясняет он.

На плечо

И ЕЩЕ НА ОДНОМ НАПРАВЛЕНИИ

«А Депт» рискует стать догоняющим. Эксперты отмечают рост популярности пластиковой упаковки среди производителей косметики. Но оборудования для произ-

Реклама. Товар сертифицирован.

Ваш Brother — истинный японец

... знает секрет долголетия

Его выносливость поражает.
Его жизнь насыщена и многогранна.
Его надежность гарантирована производителем.
Brother живет дольше*.



MFC-8860DN**



DCP-7010R



HL-2030R



At your side.
brother®

МОСКВА Эльдorado (495) 500-0000 ЭТО (495) 642-9987, 915-8965 Техносила (495) 777-8-777 Мир (495) 780-0000, 8 (800) 200-2-800 Media Markt (495) 503-6800, 503-0100 Auchan (495) 258-97-10 Белый Ветер — ЦИФРОВОЙ (495) 730-3030 Стартмастер (495) 785-85-55 Неоторг (495) 223-2323 Brother на Профсоюзной (495) 334-4009, 334-2333; САНКТ-ПЕТЕРБУРГ Компьютерный мир (812) 303-9047 Кей (812) 325-3216 Компьютеры (812) 320-8080 Полус Компьютеры (812) 103-1050; КНИТ (812) 327-3277; АРХАНГЕЛЬСК Formosa (8182) 209-209; ЕКАТЕРИНБУРГ Парад (343) 257-5583; Трилайн (343) 378-7070 ИЖЕВСК Корпорация Центр (3412) 438-808;

ЙОШКАР-ОЛА Формоза (8362) 640-052; КРАСНОДАР Санрайз (8816) 210-0066; ООО «Дюна» 239-6842, 239-6293 КРАСНОЯРСК Фирма Тонер (3912) 540-900; НИЖНИЙ НОВГОРОД Апрель Сервис (8312) 343-635; НОВОСИБИРСК Готти (383) 222-4391; ОМСК «Электронный рай» (3812) 510-404; ПЕРМЬ Сатурн-Р (3422) 281-080; РОСТОВ-НА-ДОНУ Поиск (863) 272-5377 Офисный мир КМ (863) 227-6040; САМАРА Прагма (846) 270-1701 Неостар (846) 273-3733; САРАТОВ Компьюмаркет (8452) 504-040 Хортица (8452) 275-367; ЧЕЛЯБИНСК Рембыттехника (351) 264-0086.

* В 2007 г. зафиксирован случай печати более 1 млн. копий (гарантия до 200 тыс.) на Brother MFC 8820D до первого обращения в сервис

Телефон горячей линии: (495) 510-5-510
www.brother.ru; www.go-brother.ru

** О наличии данной модели можно узнать по телефону "горячей линии" Brother



Тубы «А Депта» будут щеголять невидимым швом и цветными плечами

Эксперты отмечают рост популярности пластиковой упаковки среди производителей косметики. Но оборудования для производства пластиковых туб в «А Депте» нет

водства пластиковых туб в «А Депте» нет. «Такие тубы более привлекательно выглядят, у них нет вертикального шва, они лучше держат форму», — объясняет тенденцию Софья Лаврова. По оценкам Mint Capital, в 2006 году ламинатные тубы использовали 42% производителей косметики, и 39% — пластиковые. Однако к 2008 году расклад сил должен измениться: 44% игроков косметического рынка предпочтет пластик, 43,5% — ламинат.

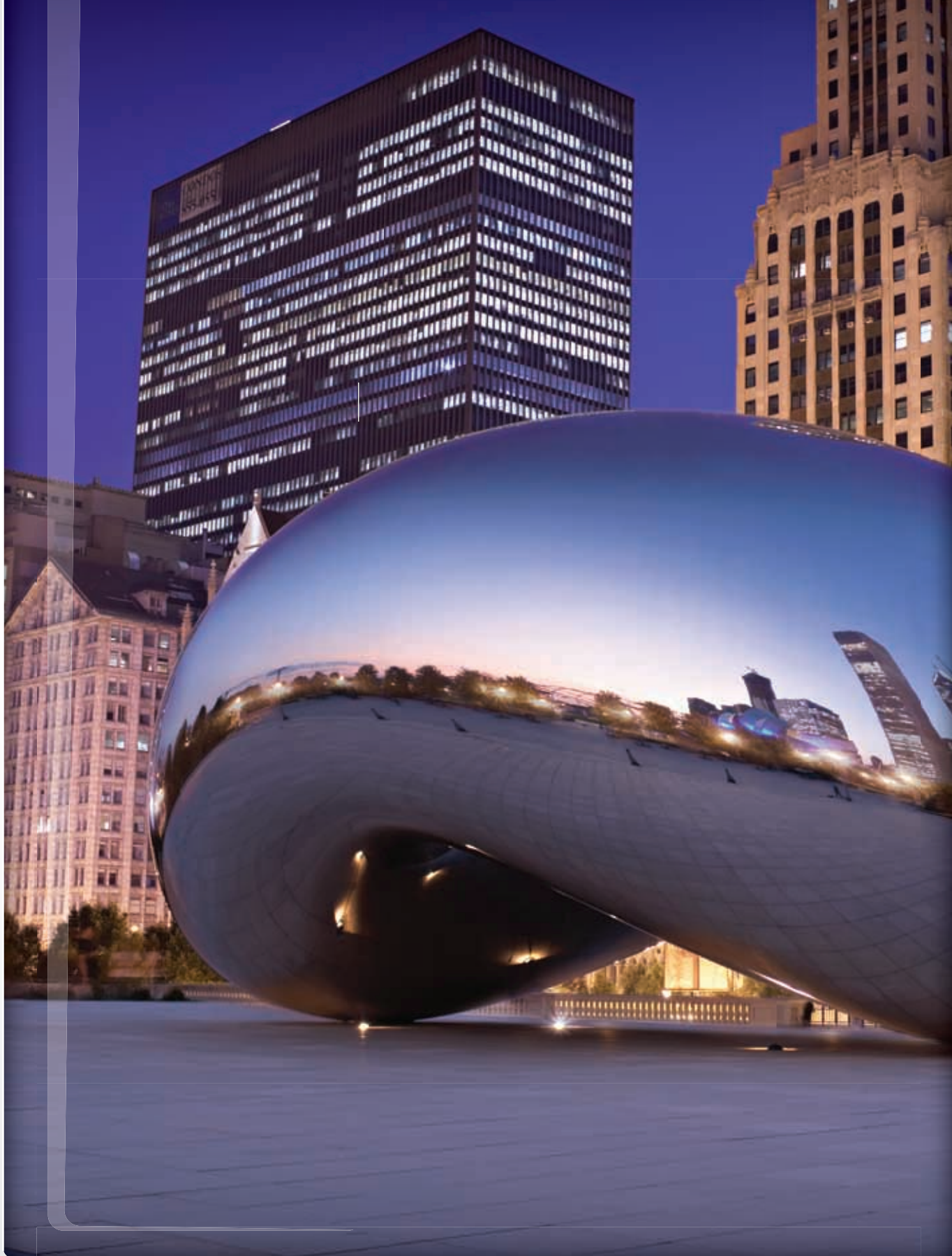
Пока большинство пластиковых туб импортируется. Но и в этом сегменте импорт постепенно вытесняется локальным производством. В ноябре 2006 года итальянская компания — производитель туб Scandolaro выкупила 100% акций НПО

«Рим» у промышленной группы «Троярд» (сумма сделки не раскрывается). Вместе с «Римом» итальянцы получили 36% российского рынка пластиковых туб. А несколькими месяцами ранее в Ногинске открылся завод по производству пластиковых туб «Тубапак», входящий в состав промышленной группы «Корос» (объединяет несколько активов по производству разнообразной упаковки; в группу также входит строительная компания). По оценкам АКПР, завод занимает 5% рынка пластиковых туб и готовится к увеличению производства.

«Поскольку ламинатная туба примерно на 40% дешевле, чем пластиковая, ее предпочтут многие производители недо-

рогой косметики», — упрямится Сергей Пронин. Он пытается отбиться от пластикового нашествия, работая над внешним видом ламинатных туб. На новом заводе будет запущено два ноу-хау — технология невидимого шва и технология разноцветных плечей. С первой все понятно: вертикальный шов на тубе станет менее заметным, в результате чего ламинатную тубу будет труднее отличить от пластиковой. Название второй технологии только кажется забавным, уверяет Давидюк: «Плечами называется та часть тубы, где находится горлышко флакона. На рынке сейчас нет компаний, которые могут самостоятельно делать плечи в цвет, выбираемый заказчиком».

Но какие бы ноу-хау ни применял «А Депт», Пронин все же допускает, что, возможно, ему придется заняться пластиком. Однако явно пытается оттянуть этот момент — он пока получает гораздо больше удовольствия от совершенствования ламинатных технологий. **СФ**



сеть рекламных поверхностей в лучших
офисных зданиях по всей России

Премиум аудитория | Эффектный носитель | Высокое качество контакта | +7495 1011519 | www.advancegroup.ru

конкуренция

частная практика

PepsiCo вдвое увеличивает российские мощности по производству чипсов. В отличие от Европы, Россия пока лояльна к снекам.

Правда, и на этом рынке уже намечается отток потребителей.

Прохрустели

текст: **Дмитрий Крюков**



В середине 2004 года компания «Сибирский берег», производившая тогда сухарики «Кириешки» и «Компашки», поставила амбициозную цель: за полтора года «стать второй маркой на российском рынке после Lay's».

Стремление крупнейшего производителя сухариков завоевать чипсовый сегмент понятно. Во-первых, их злейший конкурент, «Бриджтаун фудс», уже там — с 2002 года компания выпускает чипсы Chip'n'Go. Во-вторых, чипсы — самый популярный соленый снек: по данным TGI Russia, его потребляют 39% россиян. А согласно исследованию Nielsen, если в период с февраля 2005-го по январь 2006 года доля чипсов в стоимостном объеме продаж снеков составляла 43,2%, то годом позднее — уже 46,4%. Сухарики же, напротив, потеряли за это время 4,7% (в 2006 году на них пришлось 24% продаж в стоимостном выражении). Кроме того, рентабельность их производства составляет 10–12%, тогда как у чипсов этот показатель — около 15%.

Стать вторым «Сибирскому берегу» так и не удалось. Компания даже не пробилась в пятерку лидеров. Дело в том, что этот высокодоходный рынок давно поделен. И более 70% его приходится на западных производителей.

Подгорельцы

«ХРУСТЯЩИЙ КАРТОФЕЛЬ» сделать элементарно, ведь картофель легко чистится и обжаривается. Поэтому где-то в середине 1990-х в России появилось множество доморощенных линий и мелких предпринимателей, которые готовили хрустящий

картофель, что называется, „в кастрюле”, — рассказывает директор Всероссийского научно-исследовательского института картофельного хозяйства **Евгений Симаков**. Однако расцвет «кастрюльного» производства продолжался недолго. Оно не смогло конкурировать с крупнейшими мировыми компаниями: PepsiCo (чипсы Lay's), Procter & Gamble (Pringles) и Kraft Foods (второй в мире производитель продуктов питания, которому принадлежит бренд Estrella).

«Без серьезной маркетинговой поддержки и отлаженного производства, включающего серьезный контроль качества и мощный комплекс NPD (new product development), в этом высококонкурентном сегменте добиться успеха практически невозможно», — замечает бренд-директор «Бриджтаун фудс» **Ольга Муравьева**. У большинства отечественных производителей не оказалось ни того, ни другого.

По качеству их хрустящий картофель значительно уступал западным чипсам, которые готовятся по совершенно иной технологии. Они делаются не из нарезанных ломтиков, а из пюре с добавлением пищевых добавок, что обеспечивает им стабильность вкуса и привлекательный вид без подгорелых краев. «Основной потребитель снеков — молодежь — быстро распробовала чипсы. А пока мы с нашей российской расторопностью оценили перспективы нового продукта, время было упущено», — сетует Евгений Симаков. У российских компаний просто не оказалось необходимых технологий и сырья, ведь не всякий картофель подходит для изготовления чипсов: в нем должно быть высокое содержание крахмала и редуцирующих сахаров.

Единственным конкурентным преимуществом российского товара оставалась низкая цена. Так, в 2003–2004 годах Lay's и Estrella продавались в ценовом диапазоне 24–30 руб. за упаковку 90 г, а «Московский картофель» от «Русского продукта» —

По качеству хрустящий картофель значительно уступал западным чипсам, которые готовятся по совершенно иной технологии

по 7–12 руб. Но играть на этом становилось все сложнее. Во-первых, инфляция в России шла быстрее, чем в Европе. Российский картофель оставался дешевле импортного, но за последние десять лет затраты на его выращивание выросли с 80 коп. до 3,4 руб. за 1 кг.

Во-вторых, чтобы снизить логистические издержки, западные производители задумались об открытии своего производства в России. Так, лидер рынка — компания Frito-Lay, входящая в PepsiCo (на нее приходится более половины продаж чипсов в России), построила в 2002 году в подмосковной Кашире завод мощностью 40 тыс. тонн чипсов в год (общий объем рынка оценивается в 70 тыс.). А в апреле нынешнего года стало известно, что она ведет переговоры с администрацией Ростовской области об открытии еще одного завода примерно той же мощности. Причем, как заметил по этому поводу вице-президент по внешним связям российского подразделения PepsiCo **Александр Шальнев**, у компании есть особая агропромышленная программа по стимулированию производства картофеля. Естественно, что Frito-Lay, собирающаяся обеспечить российских фермеров работой и эффективными технологиями, вправе рассчитывать на более выгодные по сравнению с отечественными игроками закупочные цены.

Кроме того, те российские компании, которым все же удалось наладить эффективное производство, стали интересны иностранцам. В 2003 году «Русскую снековую компанию» (РСК, торговые марки «Хрустящий картофель», «Наш чемпион») купила скандинавская Chips Abr. Таким образом, сейчас в пятерке лидеров по производству натуральных картофельных чипсов остались всего два отечественных производителя: «Русский продукт» (10,6% рынка) и «Бриджтаун фудс» (примерно 4%).

Погоня за вкусом

ВЫТЕСНИВ с рынка небольших локальных производителей, крупные компании начали бороться друг с другом. Побеждает здесь разнообразие, поскольку именно новые вкусы демонстрируют наилучшую динамику. Например, чипсы со вкусом краба, выведенные на рынок пару лет назад, по словам маркетолога-аналитика компании «Nielsen Россия» **Нatalьи Секурцевой**, уже занимают около 6% рынка в стоимостном выражении. «Многие производители пытаются отойти от классических вкусов и выводят на рынок популярные вкусы национальных кухонь», — подтверждает коммерческий директор РСК **Денис Смирнов**. — Тенденции развития рынка определяют новые виды картофельных чипсов, которые, в свою очередь, могут создать собственный сегмент снеков».

Действительно, в феврале 2007 года «Бриджтаун фудс» первой догадалась вложить в пакетики с картофельной соломкой «ДаФри» контейнеры с кетчупом и соусом тартар. Однако чаще

погоня за новыми вкусами и форматами приводит не столько к появлению нового сегмента, сколько к вторжению на территорию конкурента. Например, модернизировав на средства скандинавов производственные мощности, РСК приступила к выпуску рифленых чипсов «Наш чемпион X-tra», похожих на продукцию PepsiCo под маркой Lay's Max. В марте 2007 года P&G заявила о выпуске новой линейки чипсов Pringles, расфасованных в пакеты вместо традиционных банок. А PepsiCo, напротив, решила переупаковать часть своих чипсов из пакетов в ПЭТ-контейнеры.

Но, возможно, накаляющаяся конкуренция не главная проблема, с которой в будущем столкнутся производители картофельных снеков. «Рост благосостояния населения приводит к тому, что в течение дня вместо перекуса снеками потребитель может позволить себе полноценно поесть в заведениях общепита. Поэтому чипсы все чаще потребляют в домашней обстановке», — замечает Ольга Муравьева. То, что потребители привыкают есть чипсы не на бегу, а дома, само по себе не страшно. Напротив, компаниям это позволяет экономить на упаковке: если раньше наибольшим спросом пользовалась пачка до 30 г, то сегодня — по 70, 90 и 160 г.

Опасность в том, что рынок чипсов в основном растет за счет инфляции и переключения покупателей на более дорогие продукты. Между тем доля потребителей этого продукта в целом по России в 2006 году не только не увеличилась, но, по оценкам аналитиков, даже снизилась. Пока не критично — всего на 1%, но тенденция все равно не обнадеживающая. К тому же рано или поздно «чипсовую карту» могут разыграть и российские чиповники, взяв пример с европейских: в марте 2007-го министерство здравоохранения Франции постановило, что реклама чипсов должна сопровождаться информацией о вреде этого продукта.

12 млрд руб., по данным Nielsen, составил объем продаж чипсов в России в 2006 году — на 19% больше, чем годом ранее

Frito-Lay не хватает в России качественного картофеля



ALAMY/PHOTAS

Все чипсы Estrella компания Kraft Foods везет из-за границы



DPA/PHOTAS

Frito-Lay (марки Lay's и Lay's Max)

Компания, входящая в состав PepsiCo, первой из западных производителей чипсов решила обзавестись собственным заводом в России. Сегодня Frito-Lay — бесспорный лидер рынка.

Объем продаж в 2005 году*: 4,3 млрд руб.

Объем продаж в 2006 году*: 5,8 млрд руб.

Стратегия: укрепление ведущих позиций путем развития производственной и сырьевой базы.

Тактика: высокая маркетинговая активность — даже конкуренты признают, что компания является лидером по share of voice, то есть рекламного воздействия на потребителя. Экономия на логистических операциях благодаря близости подмосковного завода к основному рынку сбыта: чипсы Lay's стоят в среднем на 5% дешевле, чем схожая по качеству продукция основного конкурента Kraft Foods.

Проблемы: недостаток в России качественного сырья для изготовления чипсов стандарта Lay's ограничивает производственный потенциал. Компания вынуждена повышать эффективность своих партнеров, российских фермеров, урожайность у которых в среднем в три-четыре раза меньше, чем у зарубежных коллег.

Результат: Frito-Lay контролирует около половины российского рынка чипсов.

Новые цели: удвоить местные производственные мощности. Компания ведет переговоры о строительстве второго завода на юге России. Инвестиции в проект, по предварительным оценкам, превысят \$100 млн.

*Источник: экспертные оценки

Kraft Foods (марка Estrella)

Производство чипсов Estrella Kraft Foods, вторая в мире компания по выпуску продуктов питания, купила в 1993 году. Спустя год она появилась и на российском рынке, где быстро потеснила местных производителей.

Объем продаж в 2005 году*: 990 млн руб.

Объем продаж в 2006 году*: 1,5 млрд руб.

Стратегия: конкуренция с Frito-Lay за молодежную аудиторию, наиболее активно потребляющую чипсы.

Тактика: расширение дистрибуции и оптимизация ассортимента — в течение года компания сократила количество вкусов в линейке Estrella (рифленные, тонко рифленные и обычные чипсы) с 10 до 8. Использование в рекламных акциях героев популярных фильмов, например «Пиратов Карибского моря» (под лозунгом «Вступай в команду Джека!») и «Человека-паука».

Проблемы: ближайший завод компании находится на Украине, хотя о строительстве производства в Нижегородской области Kraft Foods заявляла еще в начале 2000-х. Отсутствие собственной производственной базы на территории России делает позиции компании на местном рынке более уязвимыми.

Результат: из четырех лидеров Kraft Foods продемонстрировала в 2006 году наилучший рост доли рынка — по экспертным оценкам, он составил 1,2 процентных пункта в стоимостном выражении.

Новые цели: изучает целесообразность открытия местного производства.

10 кг картофеля уходит на приготовление всего 1 кг чипсов

«Русский продукт» доказывает, что его хрустящий картофель не только вкусный, но и полезный

Владельцы РСК не стали выпускать в Подмоскowie премиальные чипсы Taffel, но производство модернизировали



DPA/PHOTAS



DPA/PHOTAS

«Русский продукт» (марка «Московский картофель»)

Созданная в 1996 году компания добилась того, что ее марку «Московский картофель» знает около половины российских потребителей. Но сегодня единственному отечественному бизнесу, удержавшемуся в четверке лидеров, приходится нелегко.

Объем продаж в 2005 году: 1,7 млрд руб.

Объем продаж в 2006 году: 1,3 млрд руб.

Стратегия: не выходя за пределы сегмента хрустящего картофеля, доказать преимущества этого продукта перед чипсами.

Тактика: поддержание низкой отпускной цены — «Московский картофель» вдвое дешевле, чем товары конкурентов. Позиционирование продукции как не только вкусной, но и полезной. Согласно сайту компании, «„Московский картофель” содержит калий, фосфор, витамины». Модернизация производства и расширение ассортимента — например, в 2005 году «Русский продукт» добавил к традиционным вкусам «Московского картофеля» экзотическую линейку из пяти новых видов «Вкусы мира».

Проблемы: хрустящий картофель так и не смог вернуть популярность, утраченную с приходом чипсов, изготавливаемых по западным технологиям. Кроме того, хрустящий картофель — менее доходный по сравнению с чипсами сегмент рынка.

Результат: по данным компании, в натуральном выражении она контролирует 18–20% рынка. Однако ее доля в денежном выражении примерно в два раза меньше и постепенно снижается.

Новые цели: модернизация мощностей, удержание рыночных позиций.

«Русская снековая компания» (марки «Хрустящий картофель», «Наш чемпион»)

Вопреки названию РСК принадлежит иностранным акционерам. В 2003 году ее купила скандинавская группа Chips Abr, которая даже подумывала наладить в России производство своего премиального брэнда Taffel.

Объем продаж в 2005 году: 440 млн руб.

Объем продаж в 2006 году: 600 млн руб.

Стратегия: занять до 10% рынка натуральных картофельных чипсов.

Тактика: модернизация производства. Современное оборудование на подмосковной фабрике РСК позволяет изготавливать чипсы класса премиум. Улучшение контроля продукции до международного уровня вместе с оптимизацией издержек благодаря использованию более дешевого отечественного сырья. В настоящий момент использует импортный картофель только два-три месяца в году, когда качество российского неудовлетворительно.

Проблемы: компании приходится догонять конкурентов. В последнее время она была вынуждена отказаться от сотрудничества с рядом ритейлеров, чьи условия показались ей слишком обременительными.

Результат: по данным РСК, ее главный брэнд «Хрустящий картофель» растет быстрее всех на рынке (с 2004 года его доля увеличилась на 137%). Контролирует 5% рынка в денежном выражении.

Новые цели: интенсивное увеличение продаж за счет выхода на региональные рынки. ☐

с45

идеи

заявка на будущее

wow → с52
деньги под ногами → с56
мысли → с58
методы → с59
своя игра → с60

Сообщества и группы единомышленников — неисчерпаемый источник идей для новой генерации продуктов. Многие из этих потенциальных блокбастеров еще не сделали шаг в сторону коммерциализации. Но от этого их отделяет и правда всего лишь шаг.

Стихийные рынки

текст:
анастасия джмухадзе,
константин бочарский,
вера ковалева
иллюстрация:
роман горянов

«есть шоу-бизнес, а есть искусство. Шоу-бизнес создает разные продукты: качественные, не очень качественные и просто плохие. Каждый такой продукт рассчитан на свою аудиторию, в идеале чем она больше, тем лучше. То, как эту аудиторию привлекают, называется маркетингом. Но кроме шоу-бизнеса есть еще и искусство.

Здесь продукт изначально качественный и нацеленный исключительно на тех, кто разбирается в нем и без помощи маркетологов, сам способен определить, дрянь продукт или нет. Аудитория эта

хоть, конечно, и расплывчатая, но все же реальная», — говорит Владимир Устинов, участник творческого объединения «Пакава Ить».

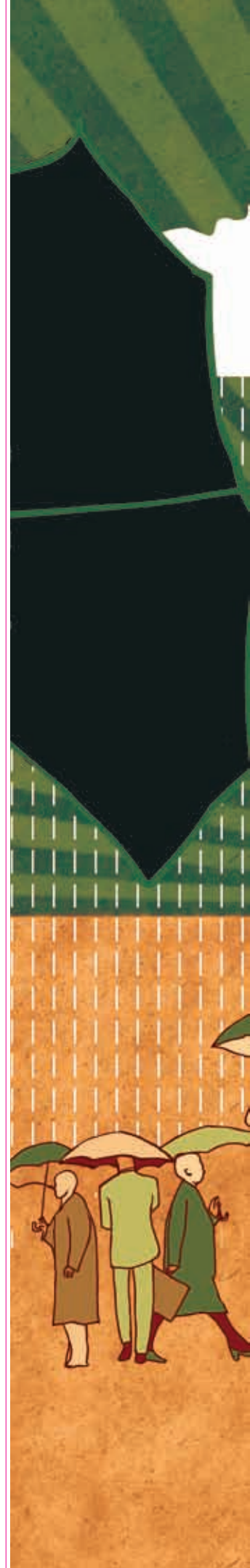
«Пакава Ить» изначально — уличный оркестр в чистом виде. Концерты в Александровском саду, репетиции на станциях метро. Сами его участники считают, что хоть о чем-то коммерческом стало можно говорить после фестиваля уличных музыкантов, проведенного журналом «Афиша» в 2001 году. Но и сегодня его основатели не хотят отрываться от корней. «Хипня она и есть хипня», — говорит Владимир.

«Все-таки принципиальная граница между шоу-бизнесом и искусством существует, — продолжает он. — Я бы взял на себя смелость отличать одно от другого по критерию изначальной неконъюнктурности. Тогда, правда, получается, что для существования искусства необходим слой потребителей оно, стабильный и не слишком бедный. Как нынешняя столичная богема, например. Или европейская аристократия эпохи Возрождения».

Эпоху Возрождения не вернуть, а столичная богема немногочисленна. Однако постепенно идея «изначальной неконъюнктурности» переходит границу культурного фронта и потихоньку перемещается в бизнес. При этом у нее появляется весьма надежная социальная поддержка.

Своя ниша

В ОТЛИЧИЕ ОТ ЭСТЕТСКОГО КОЛЛЕКТИВА «Пакава Ить» сетевой проект «Братан.Инфо» делают совершенно другие во всех смыслах люди. Жители Казани Славян, Юрок и Ровный записывают видеоуроки, в которых учат, «как правильно здороваться с пацанами», «как принимать неформалов» или «как правильно выбивать долги».







Людей, готовых делать что-то с целью «иметь фан», в России сегодня больше, чем аристократов в эпоху Возрождения

Сами авторы называют свой проект «юмористическим видеопрошью» и «видеошколой о том, как выжить в суровых условиях подъезда и улицы, когда приходится иметь дело с реальными пацанами и их понятиями». Проект стремительно забрался на вершины рейтингов YouTube, его ЖЖ-версия поднялась на первое место в рейтинге блогов «Яндекса», временно потеснив там даже патриарха этого рейтинга ЖЖ-юзера *drugoi*, и номинировался на премию российского интернета РО Top. Аудиторные показатели проекта впечатляют: добрую половину из опубликованных сюжетов посмотрели более 50 тыс. человек, а у лидера рейтинга «Как правильно стрелять сигарету» сегодня уже около 90 тыс. просмотров. Учитывая огромную потенциальную аудиторию, у проекта отличные перспективы. Ведь, по сути, ему остался всего один шаг, чтобы стать чем-то вроде Comedy Club, только для другой (гораздо более широкой) аудитории.

Капитализация энтузиазма, превращение некоммерческих проектов во вполне успешные предприятия — тенденция, которая уже скоро вполне серьезно даст о себе знать.

Стихийные идеи и проекты, рожденные на волне энтузиазма, как показывает практика, демонстрируют неплохой коммерческий потенциал. А людей, готовых делать что-то только с целью «иметь фан», в России сегодня, пожалуй, даже больше, чем аристократов в эпоху Возрождения.

Путевые заметки

«ПОКА МОЙ ЭНТУЗИАЗМ НИКАК НЕ ФИНАНСИРУЕТСЯ, но у меня есть идеи коммерческого развития проекта», — говорит **Алишер Хасанов**, ведущий в LiveJournal проект, посвященный куль-

Капитализация энтузиазма, превращение некоммерческих проектов во вполне успешные предприятия — тенденция, которая уже скоро вполне серьезно даст о себе знать

товым блокнотам Moleskine, — *ru_moleskine*. У сообщества, созданного Алишером год назад, сегодня более 500 участников, около 800 зарегистрированных и бог еще знает сколько незарегистрированных читателей. Проект публикует все, что связано с «молескинами» как с явлением, а кроме того — личный опыт обладания этим продуктом членов сообщества.

Алишер уже представляет, как его увлечение может превратиться в бизнес. «Хотя я и увлекаюсь каллиграфией и немного разбираюсь в текстах и графике, все-таки я менеджер и маркетолог, а не художник. Вопрос, который меня сегодня интересует, — комьюнити менеджмент, направление, развитое на Западе и совершенно неизвестное у нас. В проектах, основанных

на деятельности сообщества, главное — точно определить целевую аудиторию и концентрироваться на формировании сообщества. Наша задача — собрать правильных людей. А уж если они умеют заниматься бизнесом, то нам их учить не придется».

Первым звончком, сообщившим о коммерческом потенциале ru_moleskine, стали 12 хенд-мейд-блокнотов, которые Алишер сделал вместе со своим партнером. Коммерческой цели тогда никто не преследовал, и блокноты с оригинальным авторским оформлением просто подарили друзьям. Тут-то и начали поступать заявки.

Сейчас члены сообщества постоянно создают новые молескины с оригинальным оформлением. Для себя, в подарок или по заказу. В результате набралось на целую выставку. «Члены нашего сообщества — люди творческие. Кто-то в тетрадах рисует, кто-то пишет, один фотограф делал в них эскизы, вот мы и решили собрать все это вместе. И представить творческий мир людей, который отражается в этих тетрадах», — говорит Алишер Хасанов.

Сейчас ru_moleskine готовит к запуску уже профессиональный сайт, на подходе — новые выставки, ряд художественных проектов, выпуск серии открыток, а также уличные инсталляции совместно с сообществами граффити. «У сообщества очень высокий потенциал, — говорит Алишер. — Например, City Notebooks тесно связаны с определенными городами и сами наталкивают на мысль искать связи со сферой туризма».

Союз двух

СЕРБ Йован Савович сам не знает, зачем создал в 2002 году проект dirty.ru, никаких особых целей он себе не ставил. «Три года поучился на факультете вычислительной математики и кибернетики МГУ, потом еще журналистике, ничему толком не научился и решил больше никогда не пробовать. Но делать что-то надо было, поэтому вместо личного блога открыл сайт, на котором мог писать не только сам. Сначала там была просто тусовка друзей, много дизайнеров. Никакой конкретной темы, никакой концепции, — рассказывает Йован. — Разбил копилку, оплатил, а дизайн нарисовал сам».

Программный код для dirty.ru Йован взял у знакомого: **Сергей Разувалов** тогда разрабатывал сайт президента Белоруссии Александра Лукашенко, даже «багги» остались одинаковые. Но со временем проект уверенно стал покидать нишу любительщины, однако в бизнес никак не превращался. В 2003 году расходы на техническую поддержку портала стали довольно заметными: на оплату хостинга и серверного времени уходило до \$500 в месяц, при этом время разработчиков вообще никак не оплачивалось. «Сайт был популярен, он развивался как самостоятельный живой организм. Чтобы покрыть расходы, часть его мы назвали „Отделом обогащения“ и стали продавать там пользователям мелкие услуги и рекламу. Это позволило сразу компенсировать затраты», — говорит Йован.

Сейчас Савович объединился с другом **Денисом Крючком**, их совместная компания Futurico включила как Dirty, так и Nabrahbг — по сути, такое же самоорганизующееся медиа, где пользователи сами размещают заметки и сами их рейтинуют, формируя лицо «новостной ленты». Сейчас Futurico готовит новые проекты, о которых не хочет заранее распространяться. «Конечно, сейчас у нас есть доход, иначе нам негде было сидеть, оплачивать поддержку и платить людям зарплату», — говорит Йован.

В проектах, основанных на деятельности сообщества, главное — точно определить ЦА. Наша задача — собрать правильных людей. А уж если они умеют заниматься бизнесом, то нам их учить не придется,,

С партнером по Futurico Денисом Крючковым Йован познакомился несколько лет назад. С 2001 года тот вел ресурс об интернет-технологиях Web Planet. «В какой-то момент мне просто надоело, и я уволился. Решил открыть свое СМИ, в котором журналистами и репортерами стали бы сами люди. Это был просто небольшой эксперимент, два месяца после увольнения я гулял по городу и думал, чем себя занять. Вот и решил воплощать такую идею: интернет-издание полностью свободное и без цензуры, которое пишут сами пользователи», — рассказывает Денис. Nabrahbг за три месяца, с июня 2006 года, достиг количества пользователей, как у Web Planet, а к 2007 году в разы превысил. Сейчас зарегистрированных участников 8 тыс., рост составляет около 30% в месяц. «Сайт как ребенок, он растет сам, можно где-то его направить, но сделать все равно ничего нельзя. Он давно уже не только об интернете или компьютерах: сейчас уже пишут и о машинах, и о кино, а через год, думаю, будет портал обо всем. Сами „репортеры“ и читатели рейтингом

(„кармой“) определяют, кто им интересен, а кто нет». Доход сайт получает от медийной и контекстной рекламы, меньше чем за год он собрал несколько наград, в том числе в номинации «Открытие года». «Дальше, с FutuGico, будет больше,— говорит Денис,— что именно — посмотрим, мы и сами не очень знаем».

Превед, медвед

СОЗДАТЕЛЬ ПЕТЕРБУРГСКОГО СООБЩЕСТВА любителей игры в Quake — Quake Klux Klan — **Алексей Удовиченко** как-то заказал для своих друзей 12 армейских нашивных жетонов с аббревиатурой QKK. Жетоны тут же стали реликвией. «Я еще подумывал, не сделать ли нам и другие вещи с символикой клана,— говорит он.— Да дороговато выходило. Разве что только часть их продать? Да кто их купит».

«У меня мой никнейм и вовсе на сумочке нашит»,— пишет в сетевом дневнике ЖЖ-юзера errata_inspired в ветке, где обсуждается разработка и выпуск продукции с символикой различных сетевых сообществ и кланов. Пожалуй, идея зафиксировать свою принадлежность к группе самая простая, но и самая беспроектная из тех, что может родиться внутри сообщества.

Акварельный рисунок **Джона Лури**, в оригинале называющийся Bear Surprise, в Рунете известен и невероятно популярен как «Превед», стал чуть ли не символом неформальной интернет-субкультуры. Компании, наносящие принты на футболки, уже начали использовать этот образ в коммерческой вселенной.

«В начале этого года мы просто решили показать пользователям, что им доступен сервис, о котором большинство не имеет понятия,— рассказывает **Эдуард Шендерович**, директор по стратегическому развитию компании „Суп“, чуть больше года назад взявшей на себя развитие русскоязычной части глобального сообщества LiveJournal.— Виртуальные подарки существовали и до этого, но именно пользователи придумали отправлять друг другу „медведа“, „яд“ и табличку „Бобруйск“. Эти опции стали сразу достаточно популярными, в месяц мы продаем несколько тысяч таких подарков по \$0,99».

Сейчас блоггеры на ресурсе, посвященном рекламе advertke, придумывают футболки с логотипом самого «Живого журнала». «Суп» планирует в ближайшее время выставить их не только в интернет-магазине, но и вывести в сети ритейла. «Каждый уважающий себя „жежист“ просто обязан ходить в такой футболке,— смеется Эдуард.— Это же не „медвед“, а узнавать друг друга на улице людям приятно. Вообще, я считаю, одна из наших задач — вывести социальную сеть из виртуала и воплотить ее же в реальном мире».

Своя футболка ближе

ПРЕДМЕТЫ МОЛОДЕЖНОЙ МОДЫ, аксессуары, символика, фестивали, музыка, новая культура и новые предметы обихода часто создаются стихийно в горниле человеческого энтузиазма. Отличной питательной средой для них оказываются сообщества, форумы, социальные сети, где люди стихийно объединяются ради вдохновившей их зачастую не слишком серьезной идеи.

«Просто общались, это было весной 2003-го. Скоро лето, а всем банально нечего надеть,— рассказывает **Сергей Родин**, арт-директор сайта и проекта Maryjane, который производит футболки по эскизам пользователей.— Картинок интересных у всех у нас накопилось немало, вот и решили попробовать сделать что-то свое — limited edition. Подумали — давайте воплотим хоть часть идей, если что — раскидаем по друзьям». Изначально сайт, от-

Чтобы покрыть расходы, часть dirty.ru мы назвали „Отделом обогащения“ и стали там продавать мелкие услуги и рекламу. Это позволило сразу компенсировать затраты»

крытый в 2000 году, был абсолютно не-коммерческой площадкой для общения профессиональных дизайнеров. Пользователи обменивались материалами, помогали друг другу по работе и делали какие-то совместные проекты, но мысли производить собственную дизайнерскую одежду не было.

Первая партия в 2003 году состояла из пяти дизайнов, по 20–30 штук каждого варианта, и разошлась за два месяца. «Мы увидели такую тенденцию: люди тоже ищут что-то необычное. Сама идея, что любой человек может предложить свой дизайн, посмотреть, как его оценят, и в случае успеха получить деньги за авторство и собственный вариант футболки, очень понравилась, народ активно подключился к процессу»,— говорит Сергей. Авторский гонорар — от \$100 до \$1500, за четыре года сделано более 2300 вариантов дизайна, каждый тиражом не более 100 штук, причем главное правило проекта — не повторяться. Основные сложности возникали с самого начала на этапе производства: непросто найти качественные майки и того, кто сможет хорошо и быстро сделать партию. В итоге было решено вложить доход и привлечь инвестиции для открытия собственного производства. «Сейчас ежемесячный оборот около \$10 тыс. Чтобы развиваться и превратить Maryjane из арт-



Заметки и рассказы, писавшиеся для интернета, готовы к покорению онлайн-магазинов

проекта в по-настоящему рентабельный бизнес, нужны десятки тысяч долларов, — говорит Родин. — И не надо забывать, что при нашем климате футболки — товар сезонный, пик спроса приходится на начало лета. В том числе и поэтому с апреля 2007-го мы стали делать белье, без него круглый год не обойтись».

Реализация виртуала

«КОГДА Я В ЭТО ВВЯЗАЛСЯ, ТО ОЧЕНЬ БЫСТРО ПОНЯЛ, что такое, как в мультфильме: полдня за ними бегашь, чтобы сфотографировать, и еще полдня — чтобы фотографию отдать, — рассказывает **Сергей Байтеряков**, бизнес-консультант и координатор литературного конкурса *zarisovka_mini*, о том, с чего началось создание сборника. — Вот так же я гонялся за авторами».

Сетевая игра, в которой участники пишут за короткий срок зарисовки меньше чем на полстраницы, а потом сами голосованием выбирают победителя, была лишь развлечением. «Не могло быть никаких планов напечататься или заинтересовать издателя — такие объемы нигде не примут, даже в журнале. Я просто предложил как-то оживить наше сообщество, может быть, привлечь новых людей на конкурс. И сам, своими силами и за свои деньги решил опубликовать лучшие зарисовки 43 авторов. Корректуру и дизайном занимались бесплатно такие же энтузиасты, которых я нашел в блоге», — говорит Сергей, известный в интернете как *forcone*. 70 экземпляров

Пожалуй, идея зафиксировать свою принадлежность к группе самая простая, но и самая беспроблемная из тех, что может родиться внутри сообщества

обошлись ему в 8 тыс. руб., книга вышла в издательстве «Меморис», владелец которого **Игорь Белый**, друг Байтерякова, тоже назначил стоимость «по знакомству». Цену 100 руб. за книгу Сергей определил чисто символически, не надеясь что-то продать, но практически весь тираж разошелся на литературном семинаре «Роскон» и вызвал интерес. «Сейчас я заработал только на то, чтобы купить шампанского тем, кто вместе со мной старался и работал над изданием, но в принципе я считаю, эта практика может в дальнейшем оказаться успешной», — считает Байтеряков.

Издательство ЦП с 2006 года выпускает серию «Письма моих друзей», в которую вошли восемь сборников российских авторов, публиковавших свои заметки и рассказы в интернете и изначально не планировавших увидеть их на бумаге. Стоимость одной книги около 100 руб., они продаются не только через онлайн-магазины, но и в розничных сетях, например «Лас-Книгас», и пользуются спросом. «Возможно, — говорит Сергей Байтеряков, — „Зарисовка“ тоже дойдет до того, чтобы выйти на прилавки и лотки, хотя пока это сложно с организационной точки зрения: требует больших временных затрат, а „Зарисовка“ все-таки хобби, не основная работа».

В книге «Все маркетологи — лжецы» Сет Годин формулирует критерий, который отлично раскрывает причину успеха продуктов, капитализирующих стихийные порывы души и энтузиазм сообществ: «Механика успеха незамысловата — упоение вашей историей и искренняя преданность ей». Именно так выглядит сегодня рынок, который уже практически сформировался в России и которому для того чтобы стать коммерческим явлением, остался всего один шаг. Рынок, полностью соответствующий критерию «изначальной неконъюнктурности» и отличающийся от традиционного рынка продуктов, порожденных маркетингом, так же, как искусство от шоу-бизнеса. **СФ**

Привычные вещи снабжают совершенно новыми функциями: теперь думать за потребителя будут ложки и вилки.

текст: Анастасия Джмухадзе



Пластиковые ложки, меняющие цвет от горячей еды, изобретены довольно давно. Но их недостаток заключался в том, что они долго возвращались в исходное состояние: определить с помощью такой ложки, не остыл ли суп, было практически невозможно.

Современные «умные приборы» снабжают жидкокристаллическими дисплеями, на которых каждые пять секунд обновляется температура среды (по Цельсию или по Фаренгейту), куда погружен столовый прибор. Популярный американский производитель градусников Acu-Rite предлагает за \$29,95 ложку Sure Grip Digital Instant Read Spoon длиной 37,5 см — чтобы ею можно было мешать еду в кастрюле, не рискуя обжечься. Работает кухонный гаджет от батарейки, включается и отключается автоматически.

Еще более совершенное устройство создано **Конни Чен и Леонардо Боннани**. Ложка подключается к компьютеру и выводит на экран данные о температуре, кислотности, солености и вязкости любой еды. Кроме того, Smart Spoon даже может предложить, как улучшить блюдо, например, сколько добавлять майонеза в салат с тунцом, чтобы добиться нужной консистенции. Изобретатели уверены: такой инструмент будет популярен не только у домохозяек, особенно начинающих, но в первую очередь среди профессиональных поваров, которым теперь не придется пробовать еду самим. Правда, в массовое производство «умная ложка» пока не поступила, и о предполагаемой цене еще ничего не сообщается.

Детская ложка-самолет никакой электроникой не напичкана, но зато она незаменима для родителей: когда ребенок начинает капризничать и отказывается есть, на черенок одним движением надеваются крылья, которые превращают ложку в забавную игрушку. Стоит такой прибор \$10,95, можно выбрать ложку розового цвета для девочки или голубую — для мальчика. □

Интернет на замке

В то время как провайдеры стараются максимально улучшить подключение к интернету, Best NetGuard производит специальный пульт, позволяющий дистанционно отключить компьютер от глобальной сети.

За \$39,95 можно приобрести устройство, похожее на брелок, которое не только показывает, когда устанавливается подключение к интернету, но и одним нажатием кнопки прерывает соединение, не мешая при этом дальнейшей работе на компьютере. Как считают производители, этот пульт поможет родителям, даже если у них нет времени

быть рядом, больше заботиться о детях, чтобы они не сидели на сайтах вместо учебы, а руководителям даст возможность контролировать, не тратят ли подчиненные рабочее время на интернет больше, чем необходимо. □



Кровать для мобильного

Как пишет разработчик новинки Loading немец Макс Кистнер, с подобной проблемой любой человек сталкивается ежедневно: как закрепить телефон, iPod, цифровую камеру или GameBoy, пока они заряжаются?

Гаджет, похожий на небольшой лист бумаги, надевается на вилку зарядного устройства и, приняв форму лепестка, надежно держит любой девайс. За 9,90 евро можно выбрать подходящую «кровать» из черного, красного или розового бархатистого материала, укрепленного снизу белым пластиком. Поддержка Driinn голландской компании DutchUS гораздо проще, сделана из пластика и стоит 5,99 евро, но при этом заметно компактнее. Создатели считают, что с таким устройством можно не бояться случайно наступить на дорогую технику — держатель зафиксирован в воздухе прямо под розеткой. □



Компании, работающие на рынке услуг b2b, уверены, что их бизнес основан на индивидуальной работе с клиентом. Но, оказывается, для некоторых клиентов индивидуальный подход — зло. Компании заметили новый тренд, и все больше b2b-услуг переключаются в «коробки». текст: Алексей Гостев

Бизнес из коробки



Проигрывая в индивидуальности, коробочные продукты выигрывают в цене

Вполне возможно, что скоро мы станем свидетелями появления «коробочных» продуктов в сфере маркетинга, HR или, например, консалтинга

дитного бизнеса он считает постепенное вытеснение с рынка товарных отсрочек. Объем рынка факторинга в 2007 году, по прогнозам «Эксперт РА», составит в России \$22 млрд. Ожидается, что в этом году факторинг вытеснит около 10% всех товарных кредитов, а к 2009 году — уже более 20%.

Коробочный факторинг создан, чтобы ускорить этот процесс. Что, собственно, находится в коробке? Внутри клиент обнаружит программы для интеграции с бухгалтерией «1С» и буклет «Быстрый старт», содержащий описание услуги и пошаговую инструкцию для каждого из функциональных менеджеров. По оценкам «Еврокоммерца», если раньше клиент мог ждать решения банка несколько месяцев, то теперь от заявки до начала финансирования должно проходить не больше двух дней.

Единственный давно существующий аналог «коробочного» продукта в сфере финансов — это кредитные и чековые карты для малого бизнеса, которые предлагаются большинством крупных американских банков. Вместе с картой и кредитной линией клиент получает автоматизированную систему организации собственных финансов. Поскольку коробочные продукты лучше приспособлены к нуждам малого бизнеса, новые варианты «бизнес-процессов из коробки» должны появиться уже в самом скором времени. Вполне возможно, что скоро мы станем свидетелями появления «коробочных» продуктов в сфере маркетинга, HR или, например, консалтинга. □

термин «коробочный продукт» пришел из сферы ИТ. Разработчики сложных программных продуктов стремились стандартизировать сбыт. Так возникли нарядные боксы, чем-то напоминающие упаковку хлопьев и содержащие дистрибутив ПО, инструкцию и телефон службы поддержки. Логичная, казалось бы, идея консьюмеризации сложных

b2b-продуктов никак не могла дойти до рынка. Однако, возможно, после проекта финансовой компании «Еврокоммерц», которая упаковала в коробку факторинг, эта идея заживет своей жизнью и тут.

Факторинг — классический финансовый сервис, предназначенный для корпоративных клиентов. Как и положено в таких случаях: сложный, запутанный и поэтому считающийся глубоко «индивидуальным». Смысл операции — кредитовать компанию под будущие платежи ее клиентов. Если, скажем, клиент должен заплатить компании через 30 дней, банк переводит ей деньги сегодня, но с дисконтом, а затем получает деньги с должника. Традиционные проблемы здесь связывали со сложностью оценки рисков, непрозрачностью компаний и рынков, запутанностью и отсутствием единых стандартов учета и документооборота, проблемами стыковки финансовых подразделений всех участников операции и пр.

Выпускник экономического факультета МГУ Григорий Карповский пришел в факторинг, стремясь работать на быстрорастущем российском потребительском рынке. Нет, никакой ошибки тут нет. Факторинг, по мнению Григория, хоть и считается частью сектора финансовых услуг, на самом деле неразрывно связан с рынком потребительских товаров. «Мы не собираемся конкурировать с соперниками на узкой площадке нынешнего рынка», — говорит Карповский. Основным резервом для роста кре-

AURIS

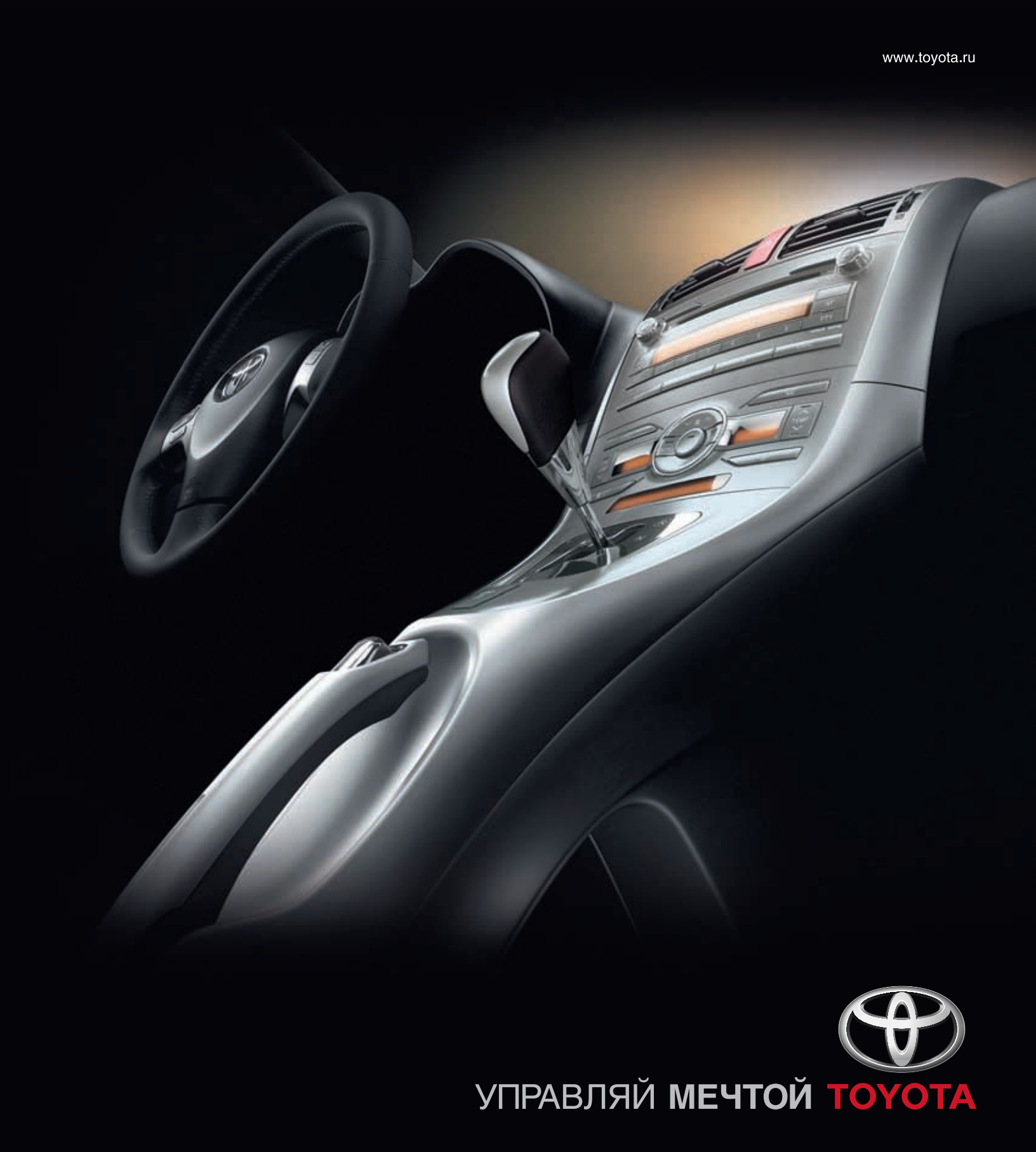


Ты смотришь на него... И у тебя захватывает дух.
Ты открываешь дверь... И уровень адреналина в крови поднимается.
Ты садишься за руль... И ощущаешь то, чего никогда раньше не испытывал.
Каждая деталь нового Auris обеспечивает полноту твоим ощущениям:
дерзкие линии кузова, авангардный дизайн салона, мощность — 124 л.с.,
системы ABS, EBD и Brake Assist, а также 9 подушек безопасности...
Зарядись эмоциями за рулем новой Toyota Auris!

Auris. Заряжает эмоциями



ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В РОССИИ: Москва: Тойота Центр Битца (495) 721-3388; Тойота Центр Измайлово (495) 730-9000; Тойота Центр Коломенское (495) 740-0110; Тойота Центр Кунцево (495) 933-4033; Тойота Центр Лосинный Остров (495) 105-0055; Тойота Центр Отрадное (495) 780-7878; Тойота Центр Рублевский (495) 725-3388; Тойота Центр Серебряный Бор (495) 721-3370; Тойота Центр Шереметьево (495) 730-2200. **Санкт-Петербург:** Тойота Центр Автово (812) 336-4888; Тойота Центр Невский (812) 449-9933; Тойота Центр Пискаревский (812) 321-6181; Тойота Центр Приморский (812) 336-3888; Тойота Центр Пулковое (812) 320-1030. **Воронеж:** Тойота Центр Воронеж (4732) 44-6060. **Екатеринбург:** Тойота Центр Екатеринбург Восток (343) 222-2050; Тойота Центр Екатеринбург Запад (343) 232-9292; Тойота Центр Екатеринбург Юг (343) 229-9999. **Казань:** Тойота Центр Казань (843) 518-4318. **Кемерово:** Тойота Центр Кемерово (3842) 34-5245. **Краснодар:** Тойота Центр Краснодар (861) 227-7711. **Красноярск:** Тойота Центр Красноярск (3912) 67-4525. **Нижний Новгород:** Тойота Центр Нижний Новгород (8312) 75-4334. **Новокузнецк:** Тойота Центр Новокузнецк (3843) 39-6315. **Новосибирск:** Тойота Центр Новосибирск (383) 230-0023. **Оренбург:** Тойота Центр Оренбург (3532) 99-8877. **Пермь:** Тойота Центр Пермь (342) 268-9888. **Ростов-на-Дону:** Тойота Центр Ростов-на-Дону (863) 242-9000. **Самара:** Тойота Центр Самара Аврора (846) 372-0202; Тойота Центр Самара (846) 269-4444. **Сургут:** Тойота Центр Сургут (3462) 77-4177. **Тольятти:** Тойота Центр Тольятти (8482) 50-9080. **Томск:** Тойота Центр Томск (3822) 44-6600. **Тюмень:** Тойота Центр Тюмень (3452) 48-9343. **Уфа:** Тойота Центр Уфа (347) 223-6565. **Челябинск:** Тойота Центр Челябинск (351) 795-9595.



УПРАВЛЯЙ МЕЧТОЙ **TOYOTA**

ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В БЕЛОРУССИИ: Минск: Тойота Центр Минск (37517) 254-7775(76).
АВТОРИЗОВАННЫЕ СЕРВИСНЫЕ СТАНЦИИ: Иркутск: Тойота Центр Иркутск (3952) 38-6161.



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

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

деньги под ногами

идеи **КОНСТАНТИНА БОЧАРСКОГО**

Мне кажется, рекламу надо показывать тому, у кого есть деньги. И чем больше у него денег, тем больше ее надо показывать. Куда-то же он эти деньги тратит. Значит, и нам перепадет”

ПЛАТА ЗА ВЛИЯНИЕ

Мне кажется, я придумал новый способ управления рекламой в интернете. Смотрите: сейчас все без ума от контекстной рекламы. Это значит, что если мы читаем заметку, где есть слово «автомобиль», то нам покажут рекламу автосалона.

Но что будет делать контекстная реклама, когда ей покажут заметку в деловом СМИ, скажем, про стремительный рост сегмента продуктов премиум-класса, где фигурирует с десяток товарных категорий: от соков и алкоголя до тех же автомобилей и белья?

Если я читаю заметку про автомобили, это не значит, что я собираюсь покупать Lexus. Это похоже на феномен «аудитории секретарей» журнала Cosmopolitan. Реклама показывается тому, кого интересует тема, но не интересует покупка. Что же тогда должно определять демонстрацию рекламы? Я бы говорил о двух критериях. Первый — это попросту деньги. Второй — влияние.

Раньше по IP-адресу действительно было сложно понять, что представляет собой человек. Сегодня каждый интернет-дневник несет столько личной информации, что родная мама содрогнется. Установить связь между ником и реальным именем несложно, дальше — место работы, ну и наконец зарплата. Сегодня все и так с точностью до сотни долларов знают, какая должность в какой компании сколько стоит.

Следующий вопрос — влияние.

Все мы либо объекты, либо субъекты медиа. Другими словами, мы либо создаем трибуну, либо на этой трибуне выступаем. Вот, скажем, я участвую в создании журнала «Секрет фирмы», и, по идее, производители товаров и услуг заинтересованы в том, чтобы промывать мне мозги. Это сейчас называется пиаром. Ну или воздействием на лидеров мнений.

Степень цитируемости легко учесть по уже существующим рейтингам, например топу Яндекса. Можно даже с учетом «веса» площадки, где цитата сгенерирована. Вот, собственно, и все.

В результате получаем матрицу двух показателей — платежеспособности и влияния. Согласно ей определяем, сколько стоит показ (или клик) конкретно этому субъекту.

Уверен, по мере роста социальных сетей, провоцирующих нас оставлять в интернете развернутые автопортреты, получать такую информацию будет все проще и проще. Она составит базы с подробными «личными» досье на каждого — от психологического портрета и культурологических предпочтений до набора любимых брэндов. По этим базам можно будет «серфить», задавая критерии отбора, которые и не снились маркетологам эпохи соцдема.

К чему это я? Социальные сети и продуцируемые ими социальные медиа не только сильно удивят медиарынок. Скорее всего, они еще и маркетинг поставят на уши. □

Дискуссия — на сайте «Секрета фирмы» www.sf-online.ru



деньги под ногами

ЕВГЕНИЯ **чичваркина** идеи

Золотой унитаз часто может стать помехой уникальному предприятию: если окружишь себя рафинированной средой, можешь потерять чувство потребителя”

Воздушный шарик

Один мой знакомый миллиардер ездит на Горбушку, чтобы купить дешевые диски. За ним ходят четыре телохранителя, а он выносит мозги продавцам и жутко торгуется.

Можно, конечно, считать это легким психозом. Но этот человек сколотил состояние в эпоху прайс-спортинга, когда важно было не только достать товар, но и заполучить его по самой выгодной цене. Обычные люди вели тогда себя ненамного рациональнее: каждый второй готов был нажечь бензина на 70 рублей, объезжая все радиорынки, чтобы выбрать электрочайник на 20 рублей дешевле. А бизнесмену торговаться на рынке лучше, чем покупать золотые унитазы.

Ингвар Кампрад проезжал на Volvo 30 лет. Сэм Уолтон приезжал на работу на грузовичке Ford, на котором еще в незапамятные времена сам развивал товары. Тут не только какая-то поза. Просто чем ближе предприниматель к жизни, тем правильнее он сделает продукт для людей.

У нас в России многие действуют наоборот: пытаются скопировать тот образ жизни богатых людей, о котором они узнали по статьям, написанным бедными западными журналистами. В результате человек покупает яхту, а выясняется, что у него морская болезнь. Вот засада. Ну и стоит она у причала, киснет. Люди платят страшную аренду, а вороватая французская команда чуть что тычет профсоюзными билетами в нос (при этом работать не хочет, да еще и втихаря кого-то катает). Или человек через силу заставляет себя на яхте ходить по морям и океанам. Блюю, но иду.

Бизнес в это время проходит мимо. Тут и становится понятно, что было целью: купить золотой унитаз или создать уникальное, эффективно работающее предприятие, которое делает счастливыми сотрудников и акционеров, и питаться этой позитивной энергией. Золотой унитаз часто может стать помехой уникальному предприятию: если окружишь себя рафинированной средой, можешь потерять чувство потребителя.

Я недавно заходил спросить, что сейчас модно из сумок для телефонов. Когда мне указали, сильно удивился. Сначала думал, что продавщица дурканула, а выходит — я не знал, что действительно модно. Когда оказываюсь в Пулкове, каждый раз торгуюсь. А то таксисты просто обалдели. Только видят московский рейс — уже слюни бахромой, а крыша на боку. Однажды запросили полторы тысячи рублей, а я предложил коллеге уехать вдвое дешевле — на спор. Подхожу и говорю: «Кто отвезет в гостиницу „Европа” за 800 рублей?» Загундели. Повернуться не успел, как нашелся желающий.

Почему-то считается, что сказать «мне это кажется дорогим» или «у меня сейчас нет денег на такую покупку» стыдно. Такое чувство надо просто один раз побороть, чтобы не пытаться обмануть себя, веря в надуманное. Чтобы не отрывать от земли, как воздушный шарик. Если ты его упустил, он уже не вернется. □

Дискуссия — на сайте «Секрета фирмы» www.sf-online.ru



Новая услуга «образовательный фитнес» предлагает упражнения одновременно для тела и души.

текст: Алексей Гостев



«Испанский я выучил на велотренажере», — такую фразу в Сан-Франциско скоро можно будет слышать все чаще. Многие наверняка задумывались, что время, проведенное в тренажерном зале, приходится отрывать от чтения, изучения языков и других «развивающих» занятий. Однако скоро необходимость в подобном выборе может исчез-

нуть: появляются компании, готовые обучать и оздоравливать одновременно. Сан-францисская компания Connect 18 предлагает DVD-курсы, которые клиенты могут прослушать, не сходя с тренажера. «На мысль о такой услуге меня навели тренажерные велопробеги по записанным на видео ландшафтам. Я подумал: а почему бы не сделать видеосопровождение не просто красивым, но и обучающим?» — рассказывает основатель Connect 18 **Джон Форд**. Видеокурсы компании имитируют реальный велотур. Например, изучение испанского проходит в виде путешествия по Мексике, а курс виноделия — как поездка в винодельческий район долины Напа.

В результате представление о фитнесе как о культе грубой силы и бессмысленной беговке по беговой дорожке может устареть уже в ближайшее время. Обучающий фитнес выглядит возвращением к древним истокам самого спорта как явления. В древней Греции гимнасии (аналоги современных спортивных залов) были центрами интеллектуальной жизни. Обучение философии или математике в перерывах между борьбой и бегом — вполне нормальная греческая практика.

В своем стремлении объединить «классическое» и «гимнастическое» воспитание калифорниец Джон Форд не одинок. Компании, предлагающие образовательные услуги, все чаще включают в свои программы классы «включенного обучения» (immersion learning). В этих классах процесс усвоения знаний сопровождается совместной деятельностью, например физическими упражнениями. Уроки включенного обучения есть, например, в американской компании Expanded Learning, преподающей испанский язык. В Kaitao Academy в Новой Зеландии детей обучают при помощи модели Adventure Learning, «обучения через приключение», которая тоже включает фитнес.

Connect 18 — часть того же тренда. Модель Джона Форда легко применима к любым видам как тренажеров, так и образовательных курсов. «Обучающий фитнес» — один из образов физической культуры будущего, где тренировка для тела и «тренировка для души» будут идти рука об руку. □

лучшее из блогов

Тим Сандерс,
автор книги «Любовь —
лучшая приманка»

Когда Google купил YouTube, я не ждал ничего хорошего от этой сделки. Известно, что у YouTube много врагов, которые ненавидят эту компанию за нарушения копирайта. И вот результат: Viacom (владелец MTV) только что расторг договор с Google и заключил партнерское соглашение с его главным конкурентом Yahoo!. Отсюда вывод: нельзя заключать партнерство с компанией (или покупать ее), если ее враги важны для вашего бизнеса.

BLOG: Sanders Says

<http://sanderssays.typepad.com/>

Гай Кавасаки,
венчурный капиталист

Боб Саттон в своей книге «Правило: нет засранцам!» еще раз напомнил: злобный идиот на месте начальника — это проблема, которую надо решать. А почему бы нам перед устройством на работу не проверять рекомендации начальников точно так же, как они проверяют наши? Не просить их у самого босса, конечно. Но ничто не мешает использовать, например, LinkedIn. Зная название компании и время, когда он там работал, вы всегда сможете найти людей, которые с ним пересекались.

BLOG: How to change the world

<http://blog.guykawasaki.com/>

Том Питерс,
гуру менеджмента

Чтобы создать свой «бренд „я“», вы должны постоянно ощущать себя как бы на сцене. Хотите стать президентом — попробуйте сыграть его: известно, что большинство политиков, попавших в Белый дом, были мастерами сценического перформанса. Вспомните Рейгана или Кеннеди. И будьте готовы к тому, что «игра» станет реальностью вашей жизни. Это напоминает мне мою любимую цитату из знаменитого менеджера Дэвида д'Алессандро. Он как-то сказал: «Шоу никогда не кончается».

BLOG: TomPeters!

<http://www.tompeters.com/>



IMAGE BANK/GETTY IMAGES/FOTOBANK.COM

Дай бог здоровья тому, кто придумал сон: ведь это единая для всех монета, на которую можно купить все „

Сонное царство

текст: **Алексей Гостев**

У студента нью-йоркского Hunter College **Алексиуса Отто** дома есть кровать. Тем не менее примерно два раза в месяц он посещает «спальный салон» Yelo на Манхэттене, где за \$12 можно получить 20 минут абсолютно лишнего всяких помех сна. «Поход в баню — это ритуал, а мытье в ванной — это просто смывание грязи», — говорил один из героев «Иронии судьбы». Поход в спальный салон превращается для многих американцев в своеобразный житейский ритуал, аналогичный походу в кафе.

Сон в «спальном салоне», которые сегодня все чаще открываются в американских городах, как и обед в ресторане, обещает клиентам множество дополнительных удовольствий. В Yelo к услугам клиентов семь изолированных спальных камер (по форме напоминающих кокосовые орехи) с бежевыми спальными кушетками, приглушенным светом, усыпляющей музыкой и одеялами из дорогого непальского кашемира. Дополнительно можно заказать усыпляющий массаж ног или рук стоимостью от \$65 в час.

Спальные камеры можно арендовать на время от 20 до 40 минут, так что спальный салон — это место для короткого дневного сна, а не для длительного ночного.

В Тунисе, где вырос основатель спального салона Yelo **Ник Ронко**, дневной сон считается нормой. Ронко — в прошлом топ-менеджер компании Warner Bros. В Warner ему приходилось видеть людей, спящих в туалетных кабинках или пытающихся подремать под своими рабочими столами.

«Я не мог спать, я не мог спать, я не мог спать», — повторяет в начале фильма «Бойцовский клуб» «реальный» двойник Тайлера Дердена. Для Ника Ронко самое страшное началось, когда после Time Warner он стал менеджером крупного парижского издательства. Из-за необходимости постоянно перемещаться между американским и европейским континентами Ронко постоянно пребывал в состоянии временной акклиматизации (то, что по-английски называется jet lag). По его словам, однажды он не мог спать

Ник Ронко — американский управленец и предприниматель. Работал топ-менеджером в компании Warner Brothers. В 2006 году основал компанию Yelo. Самостоятельно разработал дизайн «спальных камер» для своего салона, а также доставку клиентов в салон на специальном «желтом такси». Планирует открыть еще 25 салонов в местах скопления топ-менеджеров: аэропортах и офисах компаний.

пять дней подряд, так что у него начали болеть даже глазные яблоки. «Вновь ощутить себя человеком» он смог только после сеанса лечения сном в рефлексологической клинике. «Тогда я подумал: а почему бы не создать нечто подобное в Нью-Йорке?» — вспоминает Ник Ронко.

«Дай бог здоровья тому, кто придумал сон: ведь это единая для всех монета, на которую можно купить все», — говорил Санчо Панса. «Единая для всех монета» сегодня сулит неплохой заработок. Суммарный объем американского «рынка сна», то есть рынка снотворных лекарств и различных товаров, облегчающих сон, в 2006 году составил не меньше \$30 млрд. Появление дневных «спален» — новый модный тренд: они десятками открываются с нуля или при салонах SPA. В планах Ника Ронко — в ближайшее время открыть 25 салонов Yelo только в Нью-Йорке. Целевая аудитория, на которую он рассчитывает, — это такие же страдающие бессонницей топ-менеджеры, каким еще недавно был он сам. Впрочем, привычка ходить спать в салон уже распространилась в самых разных группах населения. Студент Алексиус Отто недавно «прикорнул» в Yelo на 20 минут перед собеседованием об устройстве на работу. «Это помогло мне сосредоточиться», — говорит он. □



Российские очереди — отличный источник вдохновения и неисчерпаемый ресурс для бизнеса

Ангелы в очереди

текст: **Алексей Гостев**

Идею своего бизнеса красноярский предприниматель **Наталья Мальцева** нашла в очереди. Летом 2006 года ее муж регистрировал машину в милиции. Времени у супруга не было, и Наталья предложила отстоять за него.

Поскольку документы в ГИБДД может подать только владелец, функцией Натальи было исключительно «держателю места». Когда очередь стала подходить, Наталья вызвала мужа при помощи мобильного телефона, и он уже лично прошел регистрацию. Как раз тогда будущему пионеру «очередного» бизнеса пришла в голову идея: «А почему бы не превратить бескорыстную семейную помощь в бизнес и стоять в очереди уже по заказу клиента?»

Россия давно и прочно превратилась в «страну очередей». Бюрократические справки россиянину требуются постоянно, а значит, и времени в очередях приходится проводить тоже немало. Появляется поле для своеобразного бизнеса — «ожидание в очереди за деньгами».

Взявшись за реализацию идеи, зимой 2007 года Наталья открыла собственную фирму «Ната-плюс». Модель бизнеса мало изменилась с тех пор, как ее основательница регистрировала мужнину машину. Клиент делает заказ, вносит задаток и договаривается о времени, когда сможет приехать и «принять очередь». В этом случае задача «Ната-плюс» — сделать так, чтобы к этому моменту клиент оказался уже у двери заветного чиновничьего кабинета. Сотрудник фирмы выстаивает в очереди и незадолго до ее подхода вызывает клиента. Стоит услуга, по словам Натальи, «до 500 рублей в час».

Большинство клиентов «Ната-плюс» оплачивают очередь на регистрацию автомобилей и недвижимости или в отделение милиции для получения загранпаспорта. Помимо собственно выстаивания Наталья занимается своеобразным «консалтингом», связанным с очередями. Например, она всегда знает, в какое время документы подавать удобнее всего, когда очередь меньше или проходят быстрее.

план действий

- завоевание прочных позиций в своей нише рынка «домашнего аутсорсинга»
- проведение маркетинговой кампании с целью убедить потребителей в полезности новой услуги

Несмотря на кажущуюся простоту услуги, компания Натальи Мальцевой заняла довольно интересную нишу. В чем-то ее услуга «платной очереди» стала выгодной альтернативой компаниям, предлагающим оформление пакета документов «под ключ». Что, естественно, обходится заказчику значительно дороже.

Очереди, которые приходится выстаивать сотрудницам «Наты-плюс», редко превышают пять часов. Тем не менее Наталья признается, что многих пока отпугивает цена: «Любям кажется, что очередь будет слишком длинной и их издержки окажутся слишком высокими». Однако за будущее своего бизнеса Наталья Мальцева спокойна: «Люди начали зарабатывать. А у человека, который зарабатывает, нет времени на очереди».

На Западе бизнес, подобный придуманному Натальей Мальцевой, проходил бы по модной сегодня категории «домашнего аутсорсинга» (domestic outsourcing). Современные потребители готовы передать на сторону любую неприятную рутину. Компании, которые исполняют роль вездесущих помощников, часто имеют в названии слово «ангел», например Domestic Angels или Urban Angels. Недавно в Калифорнии даже появился сайт DoMyStuff.com, где каждый может заказать или предложить любую, даже самую странную услугу. Модель «домашнего аутсорсинга» открывает для бизнеса множество мелких ниш, одну из которых попыталась занять красноярская предпринимательница. В России эта ниша, безусловно, не самая незначительная. □

покупаем

Банк 4119476

услуги

Учредители/участники/акционеры для банков 4119476

Ипотека Ipoteka01.ru

недвижимость

Дача на море на лето от собственника.
Тел.(495)580-23-79 (с 10.00 до 18.00)

продаем

Банк 4119476

Итальянская фамилия для нового бренда.
00000000\$. Секретарь. 8-915-488-399-0

Заказы на размещение рекламы**принимаются рекламной службой ИД «Коммерсантъ» по адресу: ул. Врубеля, д. 4****Тел.: 943-9108, 943-9110****БИЗНЕС-НЕДВИЖИМОСТЬ В Г.ЧИТА**

Уникальное предложение для компаний, нацеленных на региональную экспансию и развитие своей торговой сети.

Помещение общей площадью 1500 кв.м, возможна долгосрочная аренда, центр города, оживленное место, удобное расположение относительно центральной площади города, железнодорожного и автовокзала.

Удобная транспортная развязка. Работающий десятилетиями торговый центр **идеально подойдет для торговли различными видами товаров и оказания услуг.** Рядом открывается продуктовый супермаркет.

В двух минутах ходьбы находятся: Управление Забайкальской железной дороги, Читинский городской кассовый центр, Забайкальское управление внутренних дел на транспорте, Сибирский военный округ, Забайкальский институт предпринимательства, Собор Казанской Божьей Матери, а также множество других предприятий и организаций. В указанном помещении **есть все самое необходимое:** складские, подсобные, служебные помещения, торговые залы и обустроенные автостоянки.

Надеемся, что наше предложение Вас заинтересует и приведет к взаимовыгодному сотрудничеству и успеху Вашего бизнеса.

8 (3022) 41-70-05, 41-70-43, 8-914-474-0642
(Алексей Сергеевич)

tdarbat@inbox.ru,
arbat@mail.gin.su



Князев и партнёры
Московская Коллегия Адвокатов

*«Профессионализм
законность,
справедливость»*

Пан
Артур Николаевич
АДВОКАТ

Ул. Малая Дмитровка, д. 16/6
www.kniazev.ru
т.: (495) 699-34-03, 699-89-66, 729-43-48

**ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ
УПРАВЛЕНИЯ**



Институт Международного Бизнеса

Специальность: **Менеджмент организации**

Специализация: **Международный бизнес**

Уровни: **Бакалавриат**

Магистратура

Аспирантура

МВА



Москва, Рязанский проспект, 99
ст. метро "Выхино"
Тел.: (495) 377-6957 Факс: (499) 784-6741
enroll@interbusiness.ru
www.interbusiness.ru

15 ЛЕТ УСПЕХА В ЕВРОПЕЙСКОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ ПРОСТРАНСТВЕ

- стратегическое партнерство с ведущими университетами Великобритании
- взаимная аккредитация учебных планов и программ вузов-партнеров
- гибкие схемы включенного обучения за рубежом
- лингво-страноведческая и квалификационная практика

ФОКУС НА РАЗВИТИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

- формирование практических навыков, основанных на глубоких знаниях
- тесная интеграция научно-исследовательского и учебного процесса
- углубленное изучение иностранных языков
- мотивация творчества студентов

ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ОБУЧЕНИЯ

- виртуальное учебное пространство
- интернет-телевещание занятий и коференций
- подкастинг лекций и презентаций
- дистанционный контроль и поддержка самостоятельной работы студентов



лаборатория

ИГРОВЫЕ ЗОНЫ

гуру → с70
эффективность рекламы → с76

ЧЕРЕЗ ДВА МЕСЯЦА СТАРТУЕТ НЕВЕРОЯТНЫЙ ПРОЕКТ ПО ПЕРЕДЕЛУ ИГРОВОГО БИЗНЕСА, РАЗГРОМЛЕННЫЕ ОСТАТКИ КОТОРОГО ПЕРЕМЕСТЯТСЯ В ЧЕТЫРЕ НОВЕНЬКИХ РОССИЙСКИХ ЛАС-ВЕГАСА. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ОЦЕНИЛ ПРОЕКТ И НАШЕЛ ЕГО ПЕРСПЕКТИВНЫМ. ЕСЛИ ТОЛЬКО ВСЯ ЗАТЕЯ НЕ ОКАЖЕТСЯ ПРЕДВЫБОРНОЙ ШУТКОЙ.

На все четыре стороны

текст:

оксана царевская

иллюстрация:

анна музыка

Вести с полей

СЕЛО ПОРТ-КАТОН на Азовском побережье, село Солоновка в Алтайском крае, мыс Черепаша в Приморье и поселок Янтарный в Калининградской области. Эти экзотические названия появились на географических картах риэлтеров внезапно. Цены на недвижимость в этих богом забытых местах вдруг стали расти как на дрожжах, а в московские офисы крупных риэлтерских компаний зачастили «близкие к региональным администрациям» эмиссары с предложениями «купить объекты» (как правило, землю и покосившиеся избышки).

Ажиотаж замешан на азарте: к 2009 году в этих четырех районах планируется построить игровые зоны, куда должен переселиться весь российский игровой бизнес с годовым оборотом почти в \$6 млрд.

Чтобы стало понятно, куда именно послали российский игровой бизнес, **СФ** навел справки о селе Солоновка (Алтайский край). Село, основанное 300 лет назад бежавшими из России староверами, находится в 300 км от столицы края Барнаула, а самый надежный и быстрый путь сюда — на тракторе. Единственное местное предприятие — молокозавод — закрыто в прошлом году; на грани бан-

кротства и единственное сельхозпредприятие «Солоновское». С его закрытием в селе окажется примерно 500 безработных из 1500 жителей. Добавим отсутствие канализации и нехватку лампочек на фонарных столбах — вот и готов «портрет Нью-Васюков». Но местную администрацию это не смущает: ее представители уже заявили в печати о планах по строительству международного аэропорта, современных автотрасс, отелей и казино.

У местных жителей отношение к этим планам двойственное. С одной стороны, жители села, где один из самых высоких показателей преступности в районе, сильно опасаются наплыва иногородних уголовников и авторитетов (а кто же еще играет в азартные игры?). С другой стороны, глупо не воспользоваться новыми возможностями: в сельскую администрацию уже посыпались заявки на выделение земельных участков под коттеджи и турбазы. И теперь о темпах роста местных цен на недвижимость ходят легенды даже в Барнауле. Домишки, продававшиеся год назад за \$700–800, подорожали в десятки раз. Рассказывают истории о невероятных сделках: якобы в местную администрацию обратился бизнесмен,

с63





Скоро пообщаться с «одноруким бандитом» можно будет только в специальной зоне

Село Солоновка, основанное 300 лет назад бежавшими из России староверами, находится в 300 км от столицы края Барнаула, а самый надежный и быстрый путь сюда — на тракторе

просивший участок в 20 соток в Солоновке в обмен на аналогичный на Рублево-Успенском шоссе.

Подобное безумие наблюдается и в других будущих зонах. Калининградские риэлтеры отмечают двух-трехкратный рост цен на землю и недвижимость близ поселка Янтарный. А по словам генерального директора ростовской риэлтерской компании «Титул» **Евгения Сосницкого**, за последние два месяца стоимость земли в районе села Порт-Катон (на границе Ростовской области и Краснодарского края) выросла в 10 раз.

Появление «быстрорастущих рынков недвижимости» в полупустынных местностях выглядит типично российским абсурдом. Но не забудем, что когда в пустыне Невада строился Лас-Вегас, обста-

новочка там тоже была так себе. А лудоманов в России вряд ли меньше, чем в Америке.

Но важнее другое: налицо политическая воля. Государство ясно дало понять, что после 1 июля 2009 года не хочет видеть «одноруких бандитов» и рулетки «на свободе». Более того, администрациям регионов дано право ограничить или даже запретить деятельность игорных заведений досрочно. На сегодня уже в 15 субъектах РФ решили не ждать два года и запрещают деятельность казино и/или игровых автоматов с 1 июля 2007 года. По прогнозам вице-президента Ассоциации деятелей игорного бизнеса **Евгения Ковтуна**, через два месяца исчезнет более 80% всех игорных заведений страны.

Несмотря на это, игорный бизнес не спешит на зону.

Дайте зоне срок

«ЧЕТЫРЕ ЗОНЫ — это химера, — говорит вице-президент Российской ассоциации развития игорного бизнеса **Борис Белоцерковский**. — Даже если у этих территорий и есть какие-то перспективы, за два года их не реализуешь».

Два года — срок небольшой. Строительство «олимпийского» Сочи, например, должно занять семь лет. Да что Сочи — на возведение 16-этажного жилого дома в столице требуется в среднем один-два года. А ведь это типовый проект, причем в Москве, а не на краю земли.

Даже иностранные компании не способны ускорить общепринятые темпы в казиностроительстве. Так, китайские инвесторы берутся возвести казахстанский Лас-Вегас на побережье Капшагайского водохранилища за три-шесть лет. А в прошлом году южноафриканская Sun International отводила на реализацию двухмиллиардного проекта развлекательного парка «Паркленд» в подмосковном Раменском целое десятилетие.

«Построить казино — вопрос второй. Прежде всего нужны коммунальная инфраструктура и дороги. А там пока сплошная целина», — говорит пресс-секретарь Ritzio Entertainment Group **Лариса Шишкина**.

Затраты на дороги и «коммуналку» для Южной игорной зоны вице-губернатор Краснодарского края **Александр Ремезков** оценил в 13 млрд руб. Правда, пока неясно, откуда должны быть выделены деньги. В местной казне лишние средства вряд ли найдутся — бюджет каждого из регионов — резиденций Южной игорной зоны не превышает 80 млрд руб. По словам вице-президента Российской ассоциации деятелей игорного бизнеса по ЮФО **Николая Оганезова**, местные власти рассчитывают на участие в проекте госмонополий — Газпрома и РАО ЕЭС.

Но не факт, что те откликнутся. «В РЖД, например, уже дали понять, что строить дополнительную железнодорожную ветку в район азовской игорной зоны не будут», — рассказывает Оганезов. — Видите ли, бизнесмен, который захочет поиграть в будущем Лас-Вегасе, вряд ли поедет туда на электричке».

Иные расчеты на Алтае. Как объявил губернатор Алтайского края **Сергей Локтев**, игорная зона здесь будет создаваться в рамках мегапроекта «Алтайская курортно-рекреационная местность». (На этой территории также расположен город-курорт федерального значения Белокуриха, где четыре года назад проводил отпуск Владимир Путин.) На создание коммунальной инфраструктуры района, а также на строительство автодороги и реконструкцию аэропортов уже выделено 7,31 млрд руб. бюджетных средств (94% составляет федеральная доля).

На обустройство игорной зоны на Алтае к этим суммам добавится еще 14 млрд руб. — чтобы подвести к зоне федеральную автодорогу и все те же коммунальные коммуникации. Кроме того, благодаря резервации аэропорты в Бийске и Барнауле обзаведутся международными терминалами.

Вопрос только в том, для кого все это делается.

«Кто из столичных жителей поедет играть в казино за тридевять земель?» — спрашивает руководитель аналитического отдела сети «Золотой арбуз» **Сергей Ожогов**.

В тон ему сомневается и **Лаврентий Губин**, пресс-секретарь Storm International

Рассказывают истории о невероятных сделках: якобы в местную администрацию обратился бизнесмен, просивший участок в 20 соток в Солоновке в обмен на аналогичный на Рублево-Успенском шоссе

(сеть игровых клубов «Суперслотс», казино «Шангри-Ла», «Ударник», «Нью-Йорк» и «Карнавал»): «Вряд ли человек с деньгами предпочтет отели и казино в Краснодарском и тем более в Приморском крае такому европейскому центру, как Монте-Карло».

Тем не менее даже в Москве среди предпринимателей и служащих могут найтись игроманы, способные заплатить за авиатранспортировку себя и своего кошелька туда и обратно от \$250 (Калининград) до \$950 (Владивосток). Не будем сбрасывать со счетов и местных жителей.

Однако участники рынка предпочитают судить об «игровой емкости» регионов — резиденций будущих резерваций — по уровню развития в них игорного бизнеса. «Если у Южной игорной зоны есть хоть какие-то перспективы (общее количество игровых автоматов в Ростовской области и на Кубани превышает 14 тыс.), то, например, Алтайский край с его 1000 слот-машин — абсолютное упадничество», — говорит Евгений Ковтун.

А вот в Калининграде игорный рынок, наоборот, перегрет. Так считает генеральный директор местной игорной сети «Дон Кихот» **Богдан Головаха**, которому при-

шлось закрыть два казино из-за низкой посещаемости. Сейчас в области действуют 3400 игровых автоматов, причем около трети — подпольно. Для Калининградской области с населением 1 млн человек это явный перебор.

Заграница нам поможет

ПОЧЕМУ БЫ ИГОРНЫМ ЗАВЕДЕНИЯМ не сделать ставку на иностранных туристов? Ведь все четыре игорных зоны находятся в непосредственной близости от государственной границы РФ.

Южной игорной зоне рассчитывать на украинских лудоманов не приходится. Тем есть где проигрывать деньги: по данным Украинской ассоциации деятелей игорного бизнеса, выручка игровых автоматов Украины составляет до \$2 млрд в год. Но можно обратить внимание на турецких граждан, которые охотно ездят на наши курорты за приключениями. Тем более что в Турции казино и игровых залов нет. В 1997 году (до полного запрета азартных игр) игорный бизнес Турции собирал более \$14 млрд. Сейчас же гражданам запрещено играть даже в турецкой республике Северного Кипра, где действуют 20 казино.

Обратный отсчет

Внесенный президентом РФ законопроект «О государственном регулировании деятельности по организации и проведению азартных игр» был принят Госдумой за два месяца. Сроки, ответственные игорному бизнесу на исполнение закона, также рекордные.

до 1 июля 2007 года

Должны закрыться те игорные заведения, которые не соответствуют новым требованиям, в том числе к площади игорного заведения (для казино — 800 кв. м, для залов игровых автоматов — 100 кв. м), количеству игровых столов (не менее 10) и автоматов (не менее 50), а также минимальной стоимости чистых активов (600 млн руб.). Кроме того, закон увеличивает технически заложенный средний процент выигрыша каждого игрового автомата с 75% до 90% и запрещает пользоваться арендованным или полученным в лизинг игорным оборудованием.

до 1 июля 2009 года

Все игорные заведения, оставшиеся к этому времени «в живых», должны быть закрыты. Казино и игровые залы смогут продолжить работу только в специально созданных игорных зонах. Закон предполагает создание четырех игорных зон: в Калининградской области, в Алтайском и Приморском краях, а также на границе Краснодарского края и Ростовской области. Вне игорных зон допускаются организация и проведение азартных игр исключительно в букмекерских конторах и тотализаторах (при условии, что там не будут использоваться автоматы и игровые столы).



Через два года все слот-машины переедут под крыши российских Лас-Вегасов

«В РЖД уже дали понять, что строить железнодорожную ветку в район азовской игровой зоны не будут. Видите ли, бизнесмен, который захочет поиграть в будущем Лас-Вегасе, вряд ли поедет туда на электричке»

Неплохие перспективы у Западной зоны, ведь Калининградская область — российский «островок» в Восточной Европе. Хотя во всех близлежащих странах игровой бизнес разрешен, поляки, литовцы, финны и шведы теоретически могли бы «обжить» балтийское побережье близ поселка Янтарный.

На это очень рассчитывают в администрации Калининградской области. По мнению чиновников, в казино Западной резервации будут играть не менее 1 млн российских и иностранных туристов. Это при том, что ежегодно янтарный край посещают около 330 тыс. человек, из них иностранцев — лишь 20%.

Неплохое соседство и у Алтайской зоны. С 1 апреля нынешнего года в Казахстане запрещены азартные игры вне специальных резерваций. Но ни одна из игровых зон еще не создана, и казахские игроки вполне могут составить «алтайское» счастье.

Стать российским Лас-Вегасом, или, скорее, Макао, способна игровая зона в Приморье. По мнению губернатора Приморского края **Сергея Дарькина**, бли-

зость к странам АТР и уникальная экосистема края делают Приморскую игровую зону с точки зрения инвестиций одной из наиболее привлекательных. Действительно, под боком Япония и индустриальные северо-восточные провинции Китая с населением свыше 100 млн человек. Играть в азартные игры у себя на родине китайцы могут лишь в одном городе на юго-востоке страны — в Макао. Правда, пару лет назад китайская сторона сильно усложнила паспортный режим для своих граждан, а китайским госчиновникам (кстати, активным посетителям приморских казино) и вовсе запретили играть в азартные игры — не только дома, но и за рубежом.

Неподъемная целина

ЧТОБЫ АЗОВСКАЯ СТЕПЬ близ рыболовецкого совхоза «Социалистический путь» у села Порт-Катон засветилась новыми вывесками казино и отелей, нужно \$3 млрд. Такую сумму называют в администрации Краснодарского края — партнера Ростовской области по Южной игровой зоне. \$500 млн за газ, электриче-

ство и дороги — забота государства, а вот на \$2,5 млрд нужно «подписать» азартных инвесторов.

По словам Евгения Ковтуна, максимальный срок окупаемости крупных вложений в игорном бизнесе — шесть лет. Чтобы «отбить» за этот срок \$2,5 млрд, игорные заведения в Южной резервации должны собирать не менее \$420 млн в год (1/16 часть кассы Лас-Вегаса за прошлый год). В принципе такой оборот по силам даже одному столичному казино, если, конечно, оно поднатужится. Собирает же, по данным пресс-службы департамента экономической безопасности МВД России, московский Golden Palace \$1 млн в день (это было до «грузинской зачистки»).

Учитывая, что средний вклад одного туриста Лас-Вегаса в индустрию азарта равен примерно \$175, в Южной зоне ежегодно должны проигрывать не менее 2,3 млн человек — почти половина тех, кто отдохнул в Сочи за 10 месяцев прошлого года (данные Федерального агентства по туризму РФ).

Переварить такой поток туристов под силу лишь целому туристическому комплексу. Следовательно, на \$2,5 млрд нужно построить не только казино, но и гостиницы — минимум на 3 тыс. номеров (емкость московской гостиницы «Россия», которую сейчас разбирают).

Эти подсчеты не учитывают налогов и эксплуатационных расходов. Кстати, электричество является довольно ощутимой

Южной игорной зоне рассчитывать на украинских лудоманов не приходится — тем есть где проигрывать деньги. Другое дело туристы из Турции, где азартные игры под запретом

статьей расходов любой игорной зоны. Например, Лас-Вегас, чьи вывески видны даже из космоса, потребляет электроэнергии больше, чем некоторые европейские страны.

Отдельная статья — рабочая сила. В Южной игорной зоне планируется создать 20 тыс. рабочих мест, столько же — на Балтике. Легко ожидать, что очень скоро в игорных регионах образуются анклав из таджикских рабочих и их семей. Но для того чтобы город-казино заработал, необходим специально обученный персонал, одними таджиками тут не обойтись.

Тем не менее все эти расходы можно с лихвой покрыть за счет дополнительных источников доходов игорной зоны. Например, Лас-Вегас львиную долю своей выручки получает не от казино и «одноруких бандитов», а от ритейла, ресторанов, делового туризма и «неигровых» развлечений (аквапарки, киноконцертные залы и т. п.).

Наконец, в городе проводится финал американского родео и Superbowl (финал чемпионата по американскому футболу) — центровые события года в США.

С учетом этого проект русских Лас-Вегасов если и выглядит экономической утопией, то весьма симпатичной.

Святая пустота

«МЫ ВСЕ-ТАКИ НАДЕЕМСЯ, что законодательство поменяется и нам дадут развиваться в московском регионе», — говорит Сергей Ожогов. Но эта надежда питает не всех участников рынка. Лаврентий Губин не исключает, что если законодательство в 2009 году оставит игорный бизнес в России. А вот в холдинге Ritzio уже пытаются диверсифицировать свой бизнес. Один из совладельцев сети **Олег Бойко** объявил о создании компании Roznizio, которая будет заниматься ритейлом.

Что ж, если джентльмен хочет сбросить карты, то в игру может вступить другой джентльмен. Как заявил в марте Александр Ремезков, поскольку отечественные операторы игорного рынка пока не выразили желания участвовать в развитии Южной игорной зоны, власти Кубани могут привлечь к проекту компании из США.

А губернатор Калининградской области **Георгий Боос** на прошедшей в марте инвестиционной выставке в Каннах смог лично убедиться в интересе к игорной зоне со стороны иностранных инвесторов. По его словам, наибольшую активность проявили компании из США, ЮАР и Арабских Эмиратов.

Забавно будет, если после стольких планов вся эта история окажется лишь шуткой-страшилкой. Не исключено, что все было затеяно как предвыборный ход президента и его команды — с целью показать, что государство защищает народ от азартной заразы. Либо из любви государства к переделу рынков. Ведь игорный бизнес — одна из немногих сверхприбыльных отраслей, которую пока не успели отобрать у предпринимателей 1990-х. Когда это будет сделано, потребность в Лас-Вегасах отпадет, и очаги азарта вернут в места прежней дислокации. **сф**

Самые азартные зоны

Лас-Вегас (США)

Пейзажи пустыни Невада вряд ли украсили бы презентацию инвестиционного проекта по строительству города-казино два века назад. Даже после того как в 1829 году мексиканец Рафаэль Ривера случайно нашел здесь воду, унылая местность могла претендовать максимум на то, чтобы стать заправочной станцией для паровозов, курсировавших между Лос-Анджелесом и Солт-Лейк-Сити. Но в 30-х годах прошлого века (годы Великой депрессии) Невада оказалась единственным в США штатом, где были разрешены азартные игры.

Согласно популярной туристической легенде, основателем Лас-Вегаса считается гангстер Багси Сигал, чье первое казино «Фламинго» открылось в 1946 году. В 1950-х годах в число туристических достопримечательностей Невады, помимо Большого Каньона и индейских резерваций, входил даже ядерный полигон. Ежегодно в Лас-Вегас приезжают около 38 млн туристов. В прошлом году оборот игорного сектора города-казино составил \$6,7 млрд.

Атлантик-Сити (США)

Первое казино в Атлантик-Сити появилось в 1978 году по воле его азартных, но демократичных жителей. 30 лет назад состоялся референдум, на котором были приняты поправки в конституцию штата, легализовавшие организацию и проведение азартных игр. Сегодня индустрии игр посвящена целая статья конституции штата Нью-Джерси. Атлантик-Сити считается вторым после Лас-Вегаса городом

азартных развлечений: в нем действуют 12 казино, которые ежегодно посещают около 35 млн человек.

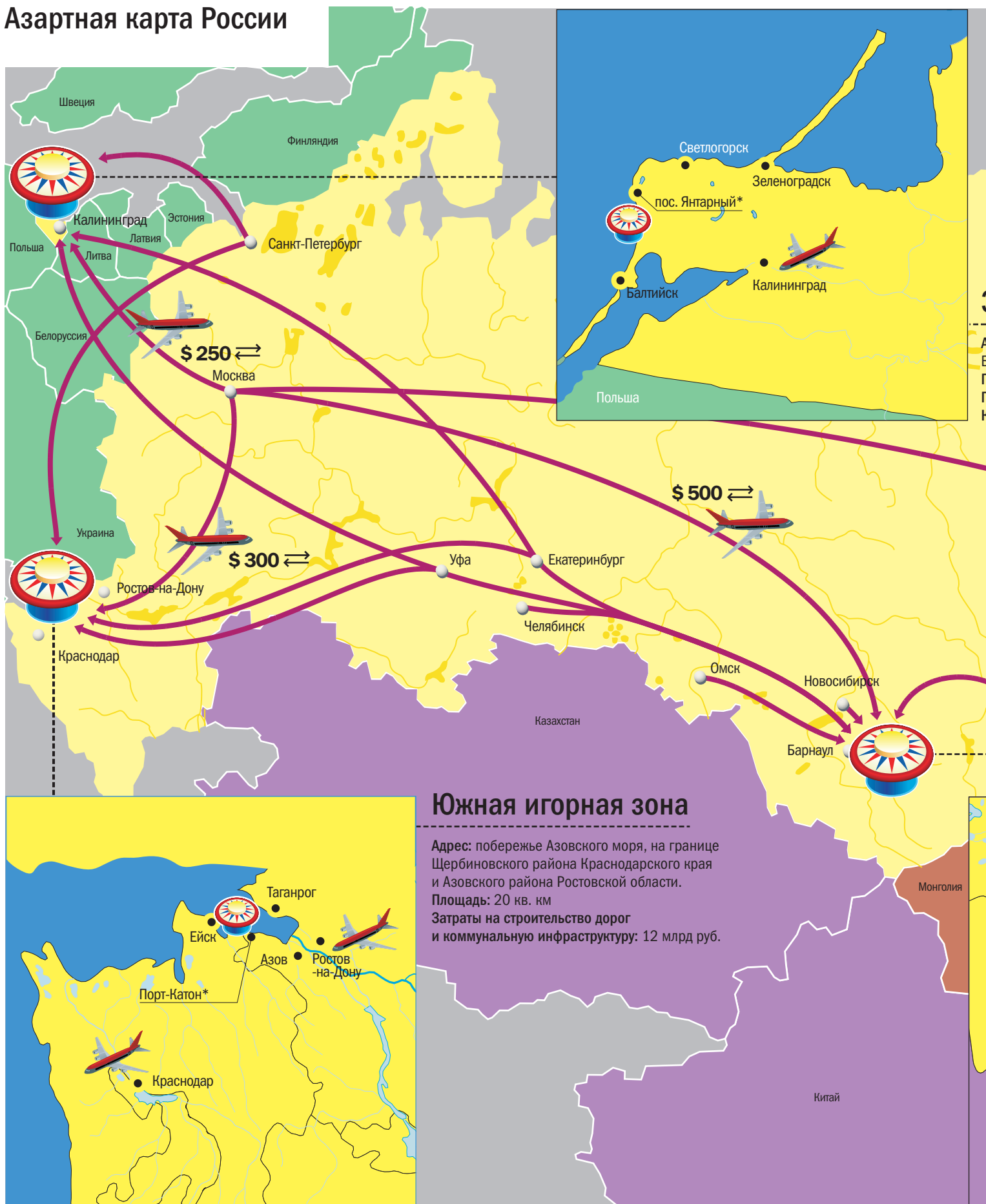
Индийские резервации (США)

В 1979 году азартные игры на территории Флориды были запрещены. Однако это не помешало племени семинолов открыть у себя в резервации зал для игры в бинго. Восемь лет тяжб с властями окончились для индейцев победой, и в 1988 году Рональд Рейган подписал закон, регулирующий деятельность индейской игровой индустрии. Индейцы составляют около 1% населения США. Почти половина из 562 официально признанных племен владеет и/или управляет казино и игорными залами. Совокупный годовой оборот игорной индустрии индейцев — почти \$13 млрд. В бизнесе заняты 300 тыс. человек, из которых только 25% имеют индейское происхождение (данные National Indian Gaming Association).

Макао (Китай)

Бывшая португальская колония досталась Китаю в 1999 году уже вместе с индустрией азартных развлечений. Китаю пришлось согласиться с условиями договора, предполагавшими сохранение в течение 50 лет прежнего образа жизни Макао и нераспространение социалистической модели развития на этот регион. Сегодня Макао (или Аомэнь) с населением 503 тыс. человек — единственный район в Китае, где игорный бизнес является легальным. В прошлом году 24 игорных заведения Макао заработали \$6,9 млрд — на \$200 млн больше, чем Лас-Вегас.

Азартная карта России



Восточная игорная зона

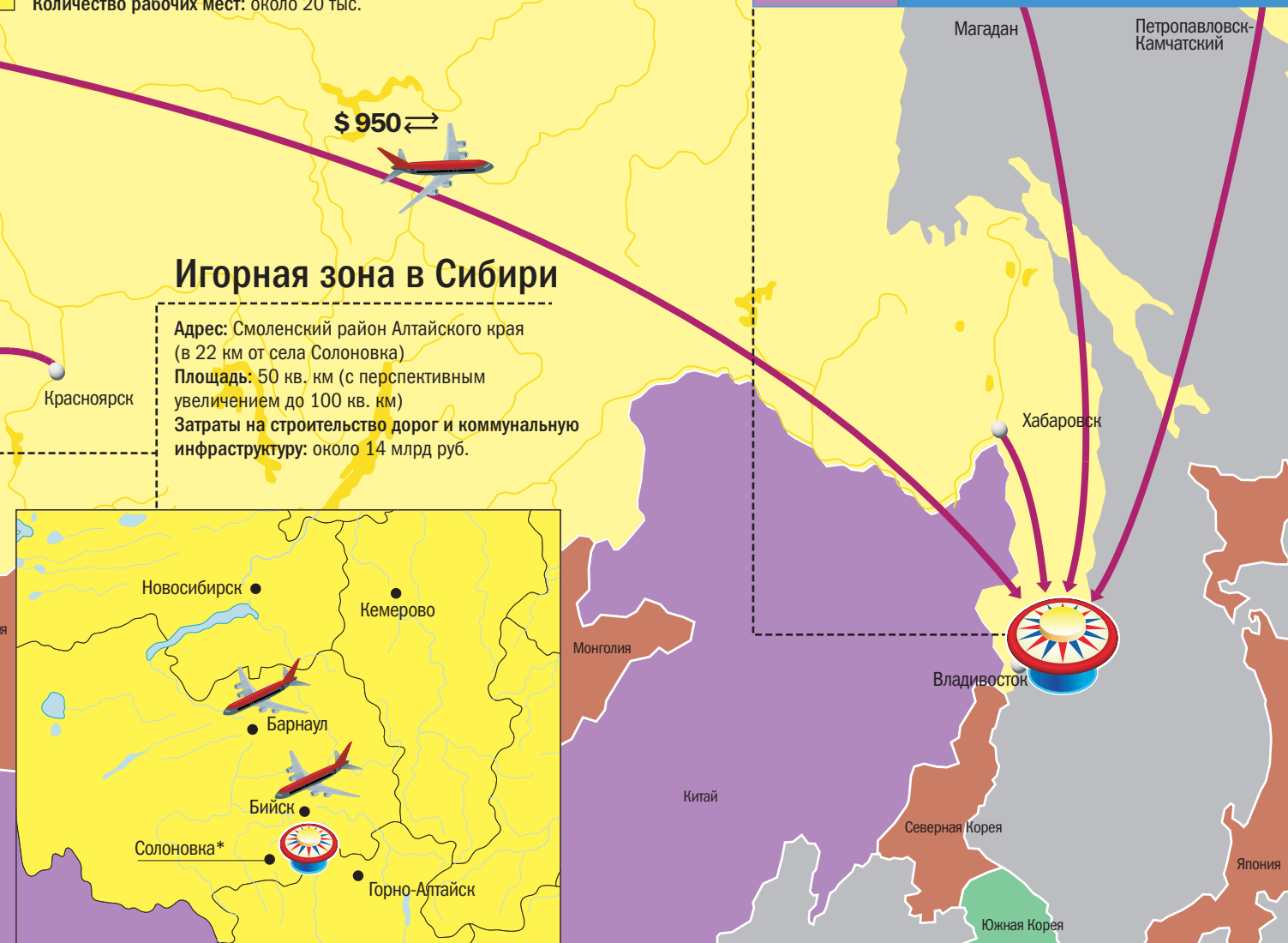
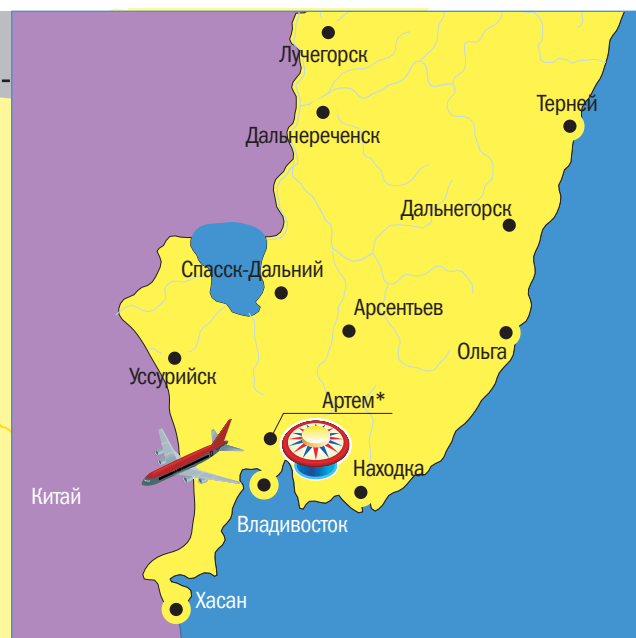
Адрес: Приморский край, район бухты Муравьиная (мыс Черепаша), недалеко от города Артем, в 80 км от Владивостока
Затраты на строительство дорог и коммунальную инфраструктуру: 15 млрд руб.

Западная игорная зона

Адрес: Калининградская область, побережье Балтийского моря, южнее поселка Янтарный
Площадь: 5 кв. км
Планируемая посещаемость зоны: 1 млн человек в год
Количество рабочих мест: около 20 тыс.

Игорная зона в Сибири

Адрес: Смоленский район Алтайского края (в 22 км от села Солоновка)
Площадь: 50 кв. км (с перспективным увеличением до 100 кв. км)
Затраты на строительство дорог и коммунальную инфраструктуру: около 14 млрд руб.



\$ ⇄ Маршруты игроков и стоимость перелета (туда и обратно)

Ближайший аэропорт

Игорный бизнес разрешен с ограничениями
Игорный бизнес запрещен, кроме специальных зон
Игорный бизнес запрещен

*Ближайшие к игорным зонам населенные пункты

ДОСЬЕ

МАНФРЕД КЕТС ДЕ ВРИС — пожалуй, один из самых известных в мире бизнес-консультантов. Область его уникальной экспертизы — психологические проблемы топ-менеджеров. Кетс де Врис знает все о личных комплексах руководителей крупнейших компаний мира, в разные годы он работал с менеджерскими командами BP, Goldman Sachs, Heineken, Nokia, Unilever и др. Кетс де Врис учит руководителей компаний использовать свои способности по максимуму и сам наглядно демонстрирует эффективность своих методов. Он умудряется сочетать в себе академического ученого, преподавателя-практика и писателя-беллетриста одновременно. Кетса де Вриса пять раз признавали лучшим преподавателем в бизнес-школе INSEAD. Сейчас он занимает должность директора Центра глобального лидерства INSEAD. Главное достижение Манфреда Кетса де Вриса как исследователя — его «клиническая парадигма» лидерства, благодаря которой он стал мировым гуру в области психологии бизнес-элит. Кетс де Врис самостоятельно или в соавторстве написал 250 статей и 23 книги, в числе которых изданные в России «Уравнение счастья», «Мистика лидерства» и «Новые лидеры российского бизнеса».



Адский труд и болезни — вот что ждет менеджера, думающего только о деньгах и работе.

О том, как исправить ситуацию и найти в бизнесе место для счастья, «Секрету фирмы» рассказал профессор бизнес-школы INSEAD Манфред Кетс де Врис.

В России сейчас период менеджерского несчастья,

текст:

дмитрий лисицин

фото:

евгений дудин

«Считайте баскетболистов в черных и белых штанах». Такое на первый взгляд простое задание Манфред Кетс де Врис дал слушателям своего мастер-класса.

На экране появляется группа баскетболистов, пытающихся забросить мяч в одну корзину. «Кто сколько насчитал?», — спрашивает Кетс де Врис. — Три? Четыре? Молодцы! А теперь поднимите руки те, кто заметил на экране гориллу». Замедленная съемка показывает, что в разгар игры на площадку выходит человек в костюме гориллы и машет руками. Оказывается, появление этого существа заметили только трое.

По мнению профессора, менеджер должен уметь не только хорошо считать, но и «видеть гориллу», то есть вещи, незаметные на первый взгляд. Еще Кетс де Врис полагает, что эффективность менеджера напрямую зависит от того, способен ли он сделать самого себя и своих подчиненных счастливыми. Его формула счастья выглядит так. Во-первых, нужно что-то делать, то есть иметь интересную работу. Во-вторых — кого-то любить, то есть сохранять личную жизнь. В-третьих — на что-то надеяться, то есть оставлять себе возможность для смены деятельности. Может ли эта формула работать в России?

«В России немало маленьких „гулагов“»

«Секрет фирмы»: Почему вы решили бытовое понятие «счастье» связать с такой серьезной наукой, как менеджмент?

Манфред Кетс де Врис: Потому что я считаю, что традиционный менеджмент упускает чрезвычайно важное понятие — внутренний театр личности. В некотором смысле все люди являются невротиками — у каждого человека есть свой театр мыслей, страстей и эмоций. От того, что возьмет верх в данную минуту, зави-

сит его поведение. Чаще всего менеджеры говорят о том, как сделать эффективными свои компании. Однако думают в этот момент они совсем о другом: о сексе, деньгах, счастье и смерти.

Я уже написал книги о счастье и смерти. Теперь на очереди секс.

СФ: А почему счастливый менеджер полезнее для работодателя, чем несчастный?

МКВ: Принимая сотрудника на работу, компания заключает с ним не только трудовой договор, но еще и психологический контракт. От того, будет ли человек чувствовать себя счастливым, зависит, отработает он этот контракт или нет. Например, как сотрудник будет относиться к клиентам компании. Один из принципов Ричарда Брэнсона таков: если в вашей организации работают счастливые люди, которые улыбаются друг другу, они будут улыбаться и покупателю. Кроме того, счастье создает простор для инноваций. Инновации приходят из игры, а игра тесно связана со счастьем. У счастливого менеджера есть чувство игры, поэтому он креативен. Посмотрите на индийскую Infosys, в которой царит игровая рабочая атмосфера. Эта компания завоевывает мир, в то время как другие пытаются просто отстоять рынок.

СФ: Ну и что? Вот в России есть компании, управляющие людьми с помощью приказов и штрафов. И они тоже занимают лидирующие позиции на рынке.

МКВ: В России немало таких маленьких «гулагов». Их главная беда — огромная текучесть менеджерских кадров. Согласно известной формуле, 70% сотрудников покидают компанию, потому что не могут найти общего языка со своим боссом. В России этот процент, вероятно, еще больше. Многие компании все еще думают, что менеджеры — это заменимые ресурсы. Это тупость. Я считаю, что компания, которая не может найти внутреннего кандидата на должность руководителя, должна получить чер-



ДУМАТЬ, ЧТО МЕНЕДЖЕРЫ — заменимые ресурсы, тупость. Компания, которая не может найти внутреннего кандидата на должность руководителя, должна получить черную метку”

ную метку. Вероятно, они держатся за счет того, что продают дешевые вещи. Если для выживания им придется изобрести что-то принципиально новое, такие компании долго не протянут.

СФ: Немецкий философ Иммануил Кант считал счастье необязательным дополнением к истинной цели жизни — исполнению долга. Разве менеджер не должен в первую очередь заботиться о выполнении своего долга, то есть служебных обязанностей?

МКВ: Неужели вы считаете, что менеджеры, лишенные досуга и личной жизни, на самом деле эффективны? Этот принцип хо-

рош только по отношению к людям, которые просиживают круглые сутки на работе и приговаривают: «Я могу сделать еще лучше!». Но это не имеет отношения к эффективности. Чтобы достичь настоящего успеха, надо любить себя. Ведь вовсе не тупое исполнение обязанностей приносит деньги, а генерирование нового. Поэтому, чтобы не утратить интереса к работе, нужны паузы. Например, сиеста в 12 часов. В середине дня вообще не стоит работать!

СФ: Да уж, представляю, как к этой идее отнесется руководство компании.

МКВ: Нужно работать умно. Спрашивайте себя: сколько часов в день вы на самом деле работаете эффективно? Например, я пишу книги с 5 до 9 часов утра, а днем просто развлекаюсь, смотрю фильмы, потому что знаю, что не могу сконцентрироваться. Сортируйте свои рабочие обязанности по принципам «важно или неважно» и «нравится или не нравится». Если дело для вас не важно и оно вам не нравится — не беспокойтесь о нем. Если не важно, но нравится — иногда делайте. Почему бы не развлечь себя? Не нравится, но очень важно — делеги-

МКВ: Я знаю Рустама, но не думаю, что в его компании великолепная рабочая атмосфера. «Русский стандарт» определенно нельзя назвать выдающейся компанией — там все очень напряженно. С другой стороны, я думаю, в России в целом сейчас один сплошной период менеджерского несчастья. Русские менеджеры просто не могут остановиться, зарабатывая деньги.

«Вы хотите быть самым богатым человеком на кладбище?»

СФ: По вашему, трудоголизм — это плохо?

МКВ: Русские менеджеры делают слишком большую ставку на деньги. Один из моих коллег в МПТ говорит о карьерных якорях — неизменных факторах, влияющих на карьеру того или иного человека. Я считаю, это очень узкий взгляд. На самом деле есть жизненные якоря: семья, творчество, деньги и т. д. Так вот, якоря сегодняшних русских менеджеров сформировались в период перестройки, когда им приходилось стоять в очередях. Поэтому они смещены в сторону материального благополучия. Русские менеджеры просто не могут остановиться и истязают себя, зарабатывая деньги. Я наблюдал этот феномен на примере одного западного инвестиционного банкира. Периодически он приходил ко мне и спрашивал: «Сколько мне нужно денег?» Я отвечал: «Не имею понятия». В его семье никогда не было недостатка, поэтому он пообещал себе, что больше не будет бедным, и всю жизнь старательно выполнял это обещание. Когда он пришел ко мне в очередной раз, я сказал ему: «Вы на самом деле хотите быть самым богатым человеком на кладбище?»

СФ: Если такая установка сохранится у российских менеджеров, что ждет их дальше?

МКВ: В краткосрочной перспективе это приведет к огромному всплеску нервных расстройств. В некоторых бизнесах, напри-

Я пишу книги с 5 до 9 часов утра, а днем просто развлекаюсь. Чтобы не утратить интереса к работе, нужны паузы. Например, сиеста в 12 часов. В середине дня вообще не стоит работать!

руйте, потому что вы никогда не сможете делать эту работу хорошо. В общем, концентрируйтесь только на том, что важно и что вам нравится.

СФ: А много ли компаний позволяют сотрудникам делать, что они хотят, а не то, что нужно?

МКВ: Отрицательных примеров пока действительно больше, чем положительных. Например, недавно я был в Берлине и посетил офисы Allianz и Deutsche Telekom. Их сотрудники напуганы потерей работы. Я не думаю, что они счастливы. IBM — типичная «соковыжималка». И Apple — такой же случай. Конечно, Стив Джобс очень интересный предприниматель, но как менеджер он — великий надзиратель. Хотя обстановка в западных компаниях меняется. Посмотрите на консалтинговую компанию The Boston Consulting Group — атмосфера в ней значительно отличается от рабочей обстановки в McKinsey & Co. А еще мне очень нравится компания Ричарда Брэнсона Virgin.

СФ: А как вы оцениваете, например, «Русский стандарт»? В своей книге «Новые лидеры российского бизнеса» вы написали целую главу о Рустаме Тарико...

мер консалтинге и инвестиционном банкинге, подобные вещи уже давно стали обыденным явлением. Затем люди начнут умирать, как это, например, происходит в Японии, где не принято уходить с работы раньше своего босса. Японцы даже придумали специальный термин для обозначения смерти от переработки — «кароси». Думаю, постепенно российские компании начнут отказываться от подобной культуры. Стандартный срок изменений в организации — пять лет, но российским компаниям потребуется два таких срока.

СФ: А почему нам пяти лет не хватит?

МКВ: Первые пять лет уйдут на осознание проблемы. Люди, которые сейчас руководят компаниями, должны почувствовать дыхание смерти. Большинство менеджерских смертей приходится на возраст 40–45 лет. Сегодняшним менеджерам 35, но когда им стукнет 40, они осознают ценность жизни. Они задумаются и спросят себя: «Куда я бегу?». А вторая пятилетка уйдет на изменение культуры.

СФ: Получается, менеджеры должны возненавидеть деньги?



МКВ: Да, у них должны смениться жизненные якоря. Я называю это «синдром fuck your money». А пробудить его может, например, родительская вина. Так, один из сотрудников моего центра работал трейдером в Goldman Sachs. Но однажды он сказал: «Это безумие. У меня нет жизни. Я не знаю своих детей». Поэтому все больше и больше людей будут отказываться от карьерной гонки из-за эффекта fuck your money.

«Нужно залезть ему под кожу и разбудить его эмоции»

СФ: Ну хорошо, рано или поздно менеджеры перестанут молиться на деньги. А чем они заполнят свою жизнь, какую культуру построят взамен?

МКВ: Культуру эмоционального интеллекта. Вместе с круглосуточным рабочим днем менеджменту предстоит избавиться и от избытка рациональности. Руководители до сих пор поклоняются призраку основателя научного менеджмента Фредерика Тейлора.

ОДИН ИЗ СОТРУДНИКОВ МОЕГО ЦЕНТРА работал трейдером в Goldman Sachs. Но однажды он сказал: „У меня нет жизни. Я не знаю своих детей“. Все больше людей будут отказываться от карьерной гонки из-за эффекта fuck your money”

лора. Между тем Тейлор исходил из уже устаревшей доктрины о homo economicus (экономического человека) — полностью рационального субъекта, все действия которого основаны на стремлении получить богатство и избежать ненужной работы.

СФ: И что в этом плохого?

МКВ: Подобный подход не дает возможности изменять людей, чтобы добиться от них лучших результатов. У лидера есть две роли: архитектурная и харизматическая. Менеджер как архитектор создает структуру компании. Менеджер-харизматик изменяет людей внутри организации. Чтобы поменять человека, нужно нанести двойной удар: стукнуть по голове, чтобы расшевелить, и залезть ему под кожу, чтобы разбудить его эмоции. Поэтому менеджеру будущего необходим эмоциональный интеллект. Кстати, сейчас важность эмоционального интеллекта осознают некогда очень далекие от него люди. Например, моими клиентами являются старшие партнеры McKinsey & Co, о которых говорят, что они не люди, а аналитические машины. Анализ анализом, но они начинают понимать: чтобы расположить к себе клиентов, нужно что-то другое.

СФ: Но переход к эпохе эмоционального интеллекта потребует от менеджеров больших жертв.

МКВ: Конечно. Они утратят полноту власти и информации. Ведь менеджер эпохи эмоционального интеллекта — скорее играющий тренер, чем господин. Хороший пример такого руководителя — управляющий SABMiller в Южной Африке Тони ван Кралинген, обладатель фантастически развитого эмоционального интеллекта. К каждому из подчиненных у него особый подход: одному он дает много свободы, другого, наоборот, берет под свою опеку.

СФ: Боюсь, что российские менеджеры будут противиться такому переходу.

МКВ: Это так. В этой связи мне вспоминается мой диалог с главой компании ЮКОС Михаилом Ходорковским. Я спросил его: «Как много людей работают на вас?». «100 тысяч человек», — ответил Ходорковский. «Замечательно, а чего вы планируете достичь?» — поинтересовался я. «Я хочу, чтобы моя компания стала такой, как BP», — гордо произнес Ходорковский. «Отлично, а сколько человек в вашей компании будут думать?» «Не больше 100 человек». Ну это же глупо! Подобные ситуации часто встречается в России. Руководители любят мертвые умы, которые не работают, а только исполняют приказы.

«В системе должна быть боль»

СФ: Как же растолковать типичному российскому руководителю, что ему нужно развивать эмоциональный интеллект? Просто объяснить, что он станет более успешен?

МКВ: Ничто так не убивает, как успех. Успех не заставит вас ничего делать. В системе должна быть боль. Чтобы начать меняться, руководитель должен почувствовать, что конкуренты опережают его, а сотрудники ненавидят свою работу. Но прежде чем

начать чувствовать чужую боль, нужно сначала ощутить ее самому. Знаете, когда менеджеры начинают меняться? Когда узнают, что их жены ненавидят их. Вот пример с одного из моих мастер-классов. Женщина, менеджер косметической компании, встала и сказала: «Ни один мужчина не хочет меня. Я только что развелась». Один из участников по имени Ари тут же ей ответил: «Это потому, что ты слишком навязчива». Женщина начинает плакать навзрыд. Он в растерянности смотрит на меня: «Что я сделал не так?». Я говорю: «Ари, ты абсолютно прав. Но, кажется, твоя жена тоже уйдет от тебя. Потому что ты такой хряк. Она и вправду назойлива, но ты как менеджер мог бы сказать об этом, не обидев ее».

СФ: А существуют ли какие-то безболезненные способы развить эмоциональный интеллект?

МКВ: Нельзя вычитать эмоциональный интеллект из книги. Нужно самому выгащить всех своих змей на ковер и убить их. Я люблю использовать оценку по системе 360 градусов, только провожу ее не анонимно, а публично. Я собираю менеджеров, раздаю им анкеты и прошу написать, что они думают о себе и друг о друге. А потом говорю их руководителю: «Джон, не хотели бы вы поделиться с нами тем, что вы написали в анкете?». Джон смотрит на меня и начинает метаться. Потому что отметил в анкете, что он не командный игрок, а подчиненные не очень-то любят его. А потом прошу: «Джон, давай поговорим о тебе. Откуда ты, расскажи о своих хороших и плохих временах». Я это делаю в течение часа. Потом интересуюсь у оставшейся группы, что нужно улучшить в Джоне. Я вовлекаю всех в раз-

ЗНАЕТЕ, КОГДА МЕНЕДЖЕРЫ начинают меняться? Когда узнают, что жены их ненавидят

говор о нем. А Джон слушает и узнает о себе много нового. «Почему ты работаешь с идиотами? Почему ты покрываешь их?» Вообще, отрицательные оценки лучше всего способствуют пробуждению эмоционального интеллекта.

СФ: Да, но все ли готовы их слушать?

МКВ: Здесь действительно возникают трудности. С одной стороны, менеджеры не хотят знать правду о самих себе, с другой — сотрудники их просто боятся. Например, мой заказчик с Урала, с которым я проводил исследование дистанционно, показал совершенные результаты. Я не поверил своим глазам. Ни у кого не бывает идеальных результатов, у всех есть слабости. Потом оказалось, что он заполнил тест, сделал его ксерокопии, а затем раздал другим сотрудникам и предложил поставить такие же оценки. Видимо, он не был готов узнать о себе правду.

СФ: Что же все-таки может мотивировать такого руководителя?

МКВ: Задействуйте стыд, вину и надежду. Когда вы признаете свой недостаток, вы испытываете стыд и говорите себе: через несколько месяцев я стану лучше. Когда вы не выполняете свое обещание, вы испытываете вину. И тогда единственным мотиватором становится надежда. **СФ**



Лицензия Мининформсвязи России А 025271 № 25577

Вызов курьера:
(495) 744 55 44
www.emspost.ru



РЕКЛАМА

Вам важно срочно отправить документы или грузы?

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

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

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



УПРАВЛЯЮЩИЕ КОМПАНИИ ТРАТЯТ НА РЕКЛАМУ СВОИХ ПАЕВЫХ ФОНДОВ МИЛЛИОНЫ ДОЛЛАРОВ, НО МАССЫ ВСЕ РАВНО ОТКАЗЫВАЮТСЯ ПОНИМАТЬ, ЧТО ЖЕ ТАКОЕ ПИФЫ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» РЕШИЛ ВЫЯСНИТЬ: ОЗНАЧАЕТ ЛИ ЭТО, ЧТО РЕКЛАМНЫЕ ДЕНЬГИ ПИФОВ ЛЕТЯТ НА ВЕТЕР? **текст: Юлия Гордиенко**

Паевой двигатель



Глава УК «Тройка Диалог» Павел Теплухин предпочитает состоятельных клиентов

Страшно далеки от народа «ХОРОШАЯ ВЕЩЬ ДЛЯ АВАНТЮРИСТОВ», «обман народа, выкачивание денег из населения», «финансовая пирамида» — такое определение паевым инвестиционным фондам дали 2% участников опроса «Что такое ПИФы?», проведенного 10–11 марта 2007 года фондом «Общественное мнение» (ФОМ) в 100 населенных пунктах России. 2% — вроде немного. Тех,

кто хотя бы слышал словосочетание «паевый инвестиционный фонд», гораздо больше — 37%. Но не стоит обольщаться: отчетливо представляют себе, как работают ПИФы, и напрямую отождествляют их с управлением активами клиентов не более 1% опрошенных. При этом ФОМ невольно просветил своих респондентов: 60% из них узнали о существовании ПИФов непосредственно в ходе опроса.

Если само понятие ПИФ мало что говорит нашим согражданам, то названия управляющих компаний — и подавно. Попытка найти среди ПИФов brainsters — брэнды, прочно засевшие в головах потребителей, не увенчалась успехом. Это показал другой опрос, проводившийся в декабре 2006 года компанией «Решение: консалтинг и исследование рынка» в Москве и Петербурге. Респондентов про-

сили вспомнить названия ПИФов или УК, и из списка названных брэндов выделяли тройку лидеров, первыми пришедших на ум. Чтобы попасть в число brainstickers, компания должна была фигурировать более чем в 30% ответов. Результаты исследования обескуражили: из более 2000 опрошенных 89% респондентов в Москве и 88% в Петербурге не смогли вспомнить названия ни одной УК или ПИФа.

В своем комментарии авторы исследования выразили недоумение: «Почему ПИФы, которые обычно воспринимаются как весьма „народный“ финансовый инструмент, так плохо известны населению?»

Бешеные деньги

«РЕКЛАМА ПИФОВ стала требовать таких же затрат, как и розничные банковские продукты», — говорит директор по маркетингу управляющей компании «Альфа-капитал» **Илья Хайкин**. Согласно отчетам о прибылях и убытках на 1 января 2007 года, опубликованным на сайте ЦБ, в прошлом году Райффайзенбанк и Бинбанк потратили на рекламу примерно по \$4 млн каждый (данные для удобства приведены в долларах), Росбанк — \$9 млн, «Уралсиб» — \$12 млн, «ВТБ 24» — \$13 млн, а Банк Москвы — \$14,7 млн. Правда, рекламный размах ВТБ и Сбербанка несоизмерим с этими цифрами: бюджет первого равен \$33 млн, а второго и вовсе \$62 млн.

Объем рекламы ПИФов год от года увеличивается в несколько раз: если в 2004 году, согласно данным TNS Gallup AdFact, число совокупных рекламных выходов по 15 крупнейшим рекламодателям в этой категории не дотягивало и до 500, то в 2005 году оно превысило 820, а в 2006 году составило 1774.

Соответственно увеличиваются и затраты на рекламу ПИФов. Еще несколько лет назад рекламная кампания стоимостью в \$1 млн считалась для ПИФов довольно дорогой, говорит Илья Хайкин. Сейчас же только поддерживающая реклама обойдется УК не менее чем в \$2 млн в год. Если же УК настроена агрессивно и рассчитывает на прорывную рекламную кампанию с участием телевидения, ей придется потратить не менее \$6–7 млн. «Бюджет лидеров рынка составляет \$5–10 млн, — оценивает директор по маркетингу управляющей компании «Максвелл эссет менеджмент» **Владислав Ковальчук**. — Расходы тех УК, которые сейчас на слуху, находятся

«Когда вы опрашиваете людей на улицах, они нас не идентифицируют? И правильно делают: мы не слишком на них ориентируемся. Наша рекламная активность направлена на тех, кто способен инвестировать более миллиона рублей»

именно в этих пределах». Крупнейшие рекламодатели, по мнению участников рынка, — УК «Тройка Диалог», «Максвелл», «КИТ финанс», «Ренессанс управление инвестициями», УК Промышленно-строительного банка, «Уралсиб».

При этом нельзя сказать, что средства УК расходуются расточительно. Так, телевидение и наружная реклама, оказываются наименее популярны: по подсчетам TNS Gallup AdFact, из 15 крупнейших рекламодателей в категории «ПИФы» последние три года в Москве этими носителями пользуются не более одной-трех компаний. Это объясняется их дороговизной и размытостью целевой аудитории. Кроме того, потратив \$2–2,5 млн на телерекламу, УК рискует пустить их на ветер, если показ ролика случайно совпадет с падением рынка.

Зато растет популярность рекламы на радио: средняя стоимость размещения 15-секундного ролика составляет \$150. Для компании «Максвелл», разместившей в 2006 году на московских радиостанциях, по данным TNS Gallup AdFact, рекордные для УК 287 роликов (см. таблицу на с. 78), по расчетам **СФ**, эта рекламная кампания обошлась всего в \$43 тыс. — несопоставимые с «телевизионными» затраты.

Отметим и растущие расходы управляющих компаний на рекламу в интернете: маркетологи УК считают виртуальное пространство одним из наиболее эффективных рекламных носителей. По оценкам генерального директора рекламного агентства MindShare Interaction **Дмитрия Ашманова**, совокупные расходы управляющих компаний на интернет-рекламу в 2006 году увеличились на 65% по сравнению с предыдущим годом, составив \$2,8 млн. При этом на тройку лидеров интернет-рекламы (УК «Максвелл», «КИТ финанс» и «Тройка Диалог») приходится не менее 60% затрат. В 2007 году, прогнозирует эксперт, совокупная доля расходов на рекламу ПИФов в сети увеличится примерно на 60% и составит порядка \$4,5 млн.

Всеобщий «ПИФигизм»

НО ПОЧЕМУ МИЛЛИОННЫЕ рекламные бюджеты не добавляют ПИФам известности? В отличие от зарплатных карт или ОСАГО, ПИФы — дело добровольное. Единственным (хотя и немаловажным) драйвером, обеспечивающим рост интереса к нему со стороны инвесторов, стал рост российского фондового рынка: индекс РТС в год взлетает на десятки процентов. Однако процесс повальной «ПИФизации» всей страны тормозит несколько серьезных «но».

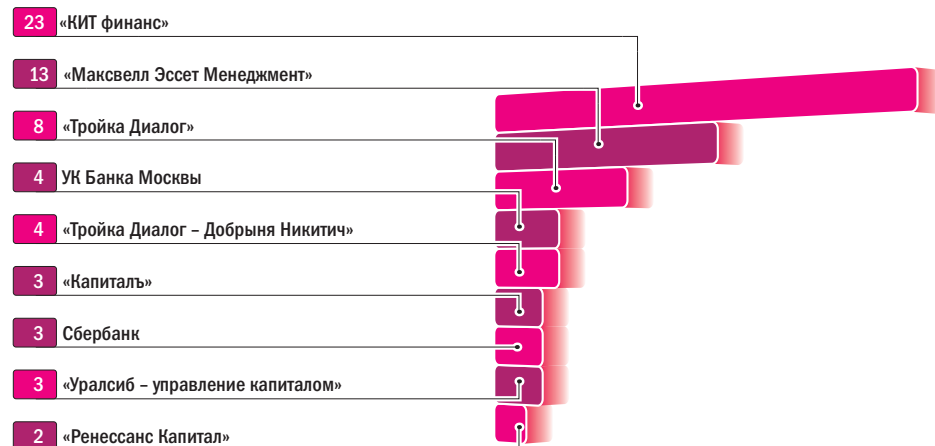
Во-первых, история рынка коллективных инвестиций крайне коротка. Хотя в 2006 году он отметил свое десятилетие, его активное развитие началось лишь в 2003–2004 годах. А потому культура инвестирования еще не сформировалась. «Это молодой продукт, — говорит креативный директор рекламного агентства Artonica **Денис Шлесберг**. — Как его ни рекламируй, мгновенно понятным для всех он не станет».

ПИФ — не только молодой, но и один из самых сложных финансовых продуктов. В отличие от понятного механизма депозитов, гарантирующих вкладчику фиксированный доход в будущем, при покупке пая ПИФа инвестор добровольно берет на себя все риски непредсказуемого фондового рынка. «Даже если людей привлекали результаты работы фондов, то узнав, что компания по закону не может дать гарантии доходности, многие уходили разочарованными», — свидетельствует директор по маркетингу «КИТ финанс» **Татьяна Бараусова**. Кроме того, у части инвесторов паевые фонды до сих пор ассоциируются с финансовыми пирамидами вроде МММ.

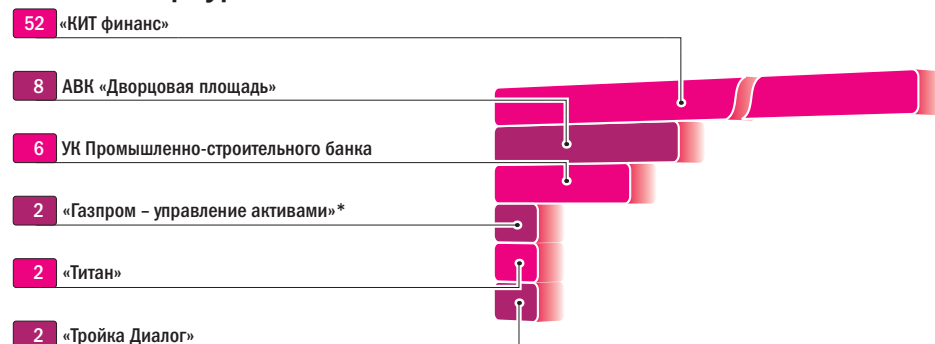
Есть и еще один фактор. «Каков уровень жизни в стране, такова и степень осведомленности о ПИФах, — говорит Денис Шлесберг. Между тем, сами управляющие компании не всегда стремятся быть «ближе к народу». Татьяна Бараусова отмечает, что сейчас среди управляющих компаний наблюдается тенденция к увеличению

Самые известные компании на рынке коллективных инвестиций по результатам опроса в декабре 2006 г.

Москва



Санкт-Петербург



* Вероятно, имелась в виду УК «Газпромбанк – управление активами»

Среди опрошенных далеко не все различали понятия «паевой инвестиционный фонд», «управляющая компания» и «банк-агент». В частности, «Тройка Диалог – Добрыня Никитич» является ПИФом одноименной УК, «Титан» – фонд УК Промышленно-строительного банка, а Сбербанк является банком-агентом, продающим пай сторонних управляющих компаний. Кроме того, респонденты, как правило, не вспоминали названия целиком, отбрасывая ту его часть, которая идентифицирует именно ПИФ или УК, – например, «Капиталь», «Эссет менеджмент», «финанс», «управление активами».

Источник: «Решение: консалтинг и исследование рынка».

порога входа в фонды. Так, УК «КИТ финанс» недавно повысила минимальную сумму инвестирования с 3 тыс. до 50 тыс. рублей. У многих других компаний порог вхождения колеблется в пределах 10–50 тыс. рублей.

А ведь в ПИФы инвестируют свободные деньги; учитывая, что большинство россиян живет от зарплаты до зарплаты, удивляться смутным представлениям о паевых фондах не приходится. Но даже если свободные средства и появляются, россияне не торопятся вкладывать их в малопонятный финансовый инструмент. «Как ни покажется странным, — говорит руководитель проектов банковского маркетинга и коммуникаций компании «Има-консалтинг» **Дмитрий Афонин**, — злейшими конкурентами ПИФов являются кредиты. Многие рассуждают так: зачем вкладывать деньги в ПИФы, если я могу их использовать уже сейчас как первоначальный взнос на квартиру или машину?»

Ловля пайщика вручную

ЧТОБЫ ВСЕ ЖЕ ПРИВЛЕЧЬ новых вкладчиков на рынок коллективных инвестиций, компании прибегают к разным, порой противоположным стратегиям.

Первая — прямо в рекламе разъяснять потенциальным клиентам преимущества ПИФов по сравнению с другими способами вложения средств. По такому пути на заре своей деятельности пошла УК «КИТ финанс». «В 2003 году мы были вынуждены объяснять этот продукт, — вспоминает Татьяна Бараусова. — Учитывая, что это было время недоверия к финансовым институтам, а деньги хранились в основном в долларах дома, ПИФы, которые к тому же не могут гарантировать доходность, оказались уравниваем со сплошными неизвестными».

УК «КИТ финанс» придумала выход: сравнить неизвестное с уже знакомым. Компания построила простую, но наглядную диаграмму, в которой показала среднюю годовую доходность по наличным сбережениям в долларах, депозитным вкладам в рублях и по ПИФам. За год, демонстрировалось в рекламе, доллар подешевел на 7%, прибыль по вкладам оказалась съедена инфляцией, зато ПИФы ушли далеко вперед: средняя доходность по фондам акций и смешанных инвестиций достигла 25%. Эта реклама увеличила приток клиентов компании в десять раз. Правда, оговаривается Бараусова, компа-

ПИФы, лидирующие по объему размещения рекламы (Москва, 2006 г., число выходов)

№	РЕКЛАМОДАТЕЛЬ	ТВ	РАДИО	ПРЕССА	НАРУЖНАЯ РЕКЛАМА	ИТОГО
1	MAXWELL CAPITAL	111	287	75	196	669
2	ПРОМЫШЛЕННО-СТРОИТЕЛЬНЫЙ БАНК	155	—	33	—	188
3	«КИТ ФИНАНС»	—	110	69	—	179
4	БАНК МОСКВЫ	—	119	11	—	130
5	ФК «УРАЛСИБ»	—	84	17	—	101
6	«ТРОЙКА ДИАЛОГ»	—	—	80	—	80
7	ОФГ «ИНВЕСТ»*	—	—	70	—	70
8	РОСБАНК	—	18	32	—	50
9	«АТОН»	—	—	49	—	49
10	ALLIANZROSNO ASSET MANAGEMENT	—	—	48	—	48
11	«ГЛОБЭКС»	—	—	36	—	36
12	«БАЗИС-ИНВЕСТ»	—	—	36	—	36
13	PJO GLOBAL	—	—	24	—	24
14	ИФК «МЕТРОПОЛЬ»	—	—	18	—	18
15	«БРОКЕРКРЕДИТСЕРВИС»	—	—	14	—	14

* ТЕПЕРЬ UFG ASSET MANAGEMENT

ИСТОЧНИК: TNS GALLUP ADFACT

ния тогда только начинала работать, а потому высокие темпы роста не удивляют. Впрочем, реклама «КИТ финанса» имела и побочный эффект: приток пайщиков возрос и у других игроков. «Мы не боялись, что наша реклама могла чем-то помочь и конкурентам. Наша задача была закрепить за собой категорию», — говорит Бараусова.

Способ второй — охота за состоятельными клиентами и игнорирование тех, кто «не в теме». Такой стратегии следует, например, «Тройка Диалог»: по словам директора по маркетингу и PR компании **Карена Кесояна**, средний вклад клиента составляет \$28 тыс. «Мы ориентируемся на наиболее состоятельную часть среднего класса, и в основном не используем массовые инструменты (телевидение, наружную рекламу), а действуем более прицельно», — говорит Кесоян. Например, размещают рекламу даже не в деловой прессе (там присутствие компании минимально), а в сегменте lifestyle-изданий, а также на досуговых ресурсах в интернете.

Еще прицельнее выбирает клиентов УК «Ренессанс управление инвестиция-

ми». Полагаясь на раскрученный бренд «Ренессанс капитала», она взвинтила порог инвестирования до 100 тыс. рублей. «Когда вы опрашиваете людей на улицах, они нас не идентифицируют и, скорее всего, правильно делают: мы не слишком на них ориентируемся», — говорит глава отдела рекламы УК «Ренессанс управление инвестициями» **Алексей Карахан**. — Наша рекламная активность направлена в основном на людей, способных инвестировать более миллиона рублей».

В своей рекламной активности «Ренессанс управление инвестициями» использует нестандартные ходы. Так, компания дает наружную рекламу в элитных домах и бизнес-центрах — там, где проводит время ее целевая аудитория. Расходы на месяц рекламы в элитном доме, по словам Карахана, сравнимы со стоимостью рекламного места на оживленной магистрали.

Стратегия «Ренессанса» приносит результаты: начав активные рекламные действия около полугода назад (компания вышла на рынок много позднее основных конкурентов), сейчас эта УК занимает

11-е место по объему активов под управлением (3,3 млрд рублей на конец марта).

Работа на целевую аудиторию, между прочим, дает совершенно иные результаты, нежели те, что были получены ФОМ. Однажды компания UFG Asset Management провела опрос среди своей целевой аудитории (ее основу составили мужчины в возрасте от 35 лет с доходом от \$1500 на человека в семье, ранее не покупавшие ПИФы, но уже пришедшие к мысли о необходимости инвестировать средства). По словам директора по маркетингу и связям с общественностью компании **Анастасии Мельниковой**, 98% «целевых» москвичей и петербуржцев оказалась знакома аббревиатура ПИФ, а 87% продемонстрировали общее понимание того, как работает этот финансовый инструмент.

Наконец, есть третий вид рекламной стратегии — стать рекламным агрессором, охватывающим все виды носителей, включая телевизионную и наружную рекламу. Такой подход исповедует УК «Максвелл». «Для нас сейчас важен охват», — говорит Владислав Ковальчук.



Копилка идей

Идеи на миллион, если повезет — на два

Возникла Проблема. И фирма самостоятельно не может с ней справиться. А ведь принимать решение нужно быстро! В этом случае можно обратиться к сообществу менеджеров — оно всегда готово откликнуться, подставить плечо, поделиться опытом. Нередко задача является новой только для вас — другие компании уже имели дело с подобной проблемой и успешно решили ее.

«Как противостоять диктату?» — такой вопрос задают производи-

тели, столкнувшиеся с требованиями платы за вход в торговые сети, ретейлеры, попавшие под пресс зарубежных конкурентов, и дистрибуторы, на которых оказывают давление поставщики. Более того, даже внутри одной компании оптовое и розничное подразделения не всегда готовы к сотрудничеству и рвут друг у друга кусок пирога... Десятки развернутых ответов на эти вопросы помогут не только тем, кто вынес на обсуждение свою проблему, но и многим другим компаниям, столкнувшимся с подобными трудностями.

А вот другая проблема: мотивация. Как сделать так, чтобы сотрудники были довольны зарплатой? Возможно ли мотивировать сотрудников на нестандартное мышление? Как избежать передачи заказов «налево»? И что делать с теми, кто все время работает... с нулевым результатом? Или как организовать деятельность отдела рекламаций? Если вас волнуют эти или подобные вопросы, то вы сможете найти в этой книге десятки рецептов. Останется лишь выбрать один, наиболее приемлемый... или творчески соединить разные методы и изобрести свой собственный.

Интересные идеи найдут здесь и те, кто занимается рекламой. Можно ли раскрутить новый бренд на высококонкурентном рынке, если компания ограничена в средствах на продвижение? Как рождаются нестандартные рекламные идеи? И что такое вирусный маркетинг? Потрясающие рецепты для любого рекламиста!

В книгах зарубежных авторов далеко не всегда можно найти ответы на типично русские вопросы. Поэтому «Идеи на миллион» — книга для тех, кто хочет узнать, как работают успешные отечественные компании.

«Опыт нельзя купить», — пожмут плечами пессимисты.

«Но его можно изучить», — ответят оптимисты.

«Изучить, осознать, творчески переработать и применить!» — поправят их те, кто каждый день делает свое дело, заботясь о процветании бизнеса.

Эта книга — для оптимистов и созидателей. Ну а пессимисты... Им тоже будет полезно ее пролистать. Хотя бы для того, чтобы немного уменьшился гнет их печальных мыслей!

Издательский дом «Коммерсантъ» и Издательство «Питер» представляют совместный проект. Это уникальные книги, написанные лучшими журналистами на основе опыта российских компаний, а также известные западные бестселлеры. Новый проект — настоящее событие на книжном рынке!

Заказывайте в магазинах и на сайте www.piter.com

Коммерсантъ **ПИТЕР®**



Реклама



УК «Максвелл эссет менеджмент» верит в магию больших чисел

Охват «Максвелл» демонстрирует не только рекордным для Москвы числом рекламных выходов на всех видах носителей (см. таблицу). На вопрос о целевой аудитории в компании отвечают, что ПИФы рассчитаны «на всех», а минимальный порог инвестирования в «Максвелле» составляет 1 тыс. рублей. «Тот, кто сегодня принес 1 тыс., завтра принесет еще 100 тыс.», — рассуждает маркетолог.

Рекламный креатив «Максвелла» отталкивается от «больших чисел»: автобусные остановки в городе оклеены огромной рекламой цифры «234,1%» — столько заработали пайщики за два с половиной года.

«Стратегия больших чисел работает лишь в том случае, если вы умудритесь сделать ваши цифры громче и больше остальных, — считает Татьяна Бараусова. — Но ведь управляющие компании показывают разные цифры: кто за три года, кто

за год, кто за несколько месяцев... Эти показатели невозможно сравнивать».

Стратегия «Максвелла», похоже, сработала. За прошлый год компания привлекла около 12 тыс. вкладчиков. Если взять за точку отсчета рекламный бюджет в \$6 млн (оценивая рекламные бюджеты крупных УК в \$5–10 млн, в «Максвелле» говорят, что их компания ближе к нижней границе диапазона), то привлечение одного вкладчика обошлось компании менее чем в \$600. При этом средний объем первоначального вклада составляет 100 тыс. рублей, а с учетом последующих довождений — 400 тыс. рублей. По данным Investfunds, в 2006 году компания заняла шестое место по объему привлеченных средств.

Светлое будущее

«ГОВОРИТЬ, ЧТО РЕКЛАМА ПИФОВ неэффективна, нельзя, — считает Дмитрий

Афонин. — Если сравнить динамику по банковским вкладам, общим фондам банковского управления (ОФБУ) и ПИФам, то паевые фонды демонстрируют довольно хорошие результаты». Так, объем депозитов физических лиц в прошедшем году вырос на 1 трлн, или 38%, и достиг 3,8 трлн рублей. ОФБУ за минувший год собрали лишь 8,3 млрд рублей: этот инструмент по-прежнему не пользуется популярностью среди вкладчиков. Зато активы ПИФов второй год подряд удваиваются: на конец 2006 года совокупная стоимость чистых активов составила 418 млрд рублей.

Конечно, до мировых показателей еще далеко. Пока объем средств, инвестированных в розничные ПИФы (без учета закрытых фондов), по оценке Ильи Хайкина, не превышает 1% ВВП. В 2001–2005 году он, впрочем, составлял и вовсе мизерные 0,1–0,3%. Это в десятки раз ниже, чем в Индии, Бразилии или Мексике. В США, где и зародился аналог наших паевых фондов — mutual funds — объем средств под управлением ПИФов составляет более 70% ВВП, во Франции — примерно 60–65%, в Великобритании — 25%, в Японии около 10%. Но к показателю развивающихся стран (4–6%) России может приблизиться уже в ближайшие годы.

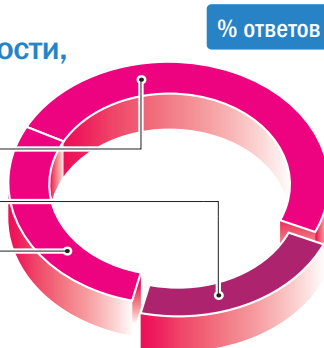
Согласно подсчетам Национальной лиги управляющих, за 2006 год количество ненулевых счетов пайщиков (тех, на которых имеется положительный остаток паев или денежных средств), увеличилось более чем в два раза — с 130 тыс. до 330 тыс. Дальше, считают эксперты, будет только больше. По прогнозу УК «Альфа-капитал», через пять лет инвестировать в ПИФы будут 1,2 млн россиян, а их вложения в среднем составят 1 млн рублей — таким образом, активы ПИФов превысят 1 трлн рублей.

Борьба за рынок только начинается, говорит Хайкин. На него уже потянулись мировые гранды. В прошлом году компанию «ОФГ инвест» полностью выкупил Deutsche Bank. Заметными игроками стали «Альянс РОСНО управление активами» (входит в немецкую Allianz AG), «Райффайзен капитал», а голландская финансово-страховая группа Fortis создала совместную управляющую компанию с «КИТ финансы». А значит, рекламным бюджетам компаний есть куда расти — в ногу с рынком. **СФ**

Скрытые инвесторы

Если бы позволяли финансовые возможности, купили бы вы пай в каком-нибудь ПИФе?

- 49 Нет
- 22 Да
- 29 Затрудняюсь ответить



Источник: фонд «Общественное мнение»

спроси секрет фирмы



АЛЕКСАНДР КОЗЛОВ

Александр КОЗЛОВ

Идеи снизу Интересует механизм сбора новых идей на предприятии. Как его лучше организовать, дает ли это какие-то результаты?

«Копилки идей» существуют во многих компаниях. Некоторые руководители вменяют сотрудникам в обязанность делиться идеями. В школе менеджеров «Арсенал» была практика: каждый сотрудник должен предлагать по две идеи в месяц и реализовывать одну раз в квартал. За выполненное задание работника ждала прибавка к зарплате, за невыполненное — увольнение. Однако хорошие и жизнеспособные идеи редко рождаются принудительно, поэтому в большинстве компаний вопрос решен иначе: сотрудники оставляют свои предложения в специально отведенном для этого месте. В торговом центре компании «Кухнистрой» одно время существовал «красный ящик», в который сотрудники могли опустить бумажки со своими предложениями и идеями. Правда, персонал отнесся к ящику без энтузиазма. Сейчас обсуждение новых идей в «Кухнистрое» идет в виртуальном пространстве, сотрудники на корпоративном сайте могут высказывать свои идеи в разделах «Вопросы руководству» и «Объявления», а также оставлять свои комментарии в новостях компании. По словам Алексея Лимонова, директора по маркетингу и PR «Кухнистрой», сейчас у них готовят к реализации первую идею от сотрудника, поступившую примерно месяц назад. Отдел персонала вводит систему бонусов за идеи. Интернет и внутренние сайты используют большинство компаний. Так, в Google есть портал Google Top-100, где сотрудники публикуют свои идеи и голосуют за наиболее удачные. Из этого рейтинга возникли сервис Google News и онлайн-социальная сеть Orkut. В компании «Теремок — русские блины» инициативы сотрудников обсуждаются с руководством на внутреннем форуме. О том, сколько компании платят рационализаторам, читайте на стр. 20.

Галина МЕРКУЛОВА

HR-менеджер

Источник знаний

Есть свои HR-наработки, хотелось бы поделиться с коллегами, обменяться идеями. Что посоветуете?

HR-сообщество всегда отличалось своей открытостью — изучать HR-менеджмент по книгам довольно сложно, поэтому живой опыт в любой форме люди воспринимают доброжелательно. Вы можете, например, написать несколько статей для профильных изданий, готовых работать с внештатными авторами. По откликам поймете, насколько интересны читателям ваши идеи. Кроме того, стоит посетить профильные форумы — там специалисты обмениваются опытом, а начинающие «эйчары» будут рады получить типовые кадровые документы, положения и т. п. Попробуйте также выступить с докладом на HR-конференции или на за-

седании какого-нибудь HR-клуба — и тех и других сейчас довольно много. Кроме того, на каждой HR-выставке тоже организуют дискуссионные площадки. Некоторые крупные компании устраивают встречи «эйчаров» на своей территории (например, в «Русале» периодически проводят так называемые HR-гостиные). Наконец, можно написать книгу на основе своей практики. Главное — определить уровень интересной вам аудитории. Серьезным профи ваши наработки могут быть уже неинтересны — они решают более серьезные задачи. А людям, только осваивающим азы профессии, пока нечего предложить взамен.

Роман ВОЛКОВ

Краснодар

Рекогносцировка на местности

Я представляю торговую компанию из Москвы в Краснодаре. Как убедить руководство в целесообразности создания филиала?

Сначала нужно составить бизнес-план, доказывающий привлекательность краснодарского рынка по сравнению с другими регионами, где компания уже имеет представительства. Вооружитесь статистическими справочниками. Наиболее исчерпывающее руководство — сборник «Регионы России. Основные социально-экономические показатели городов» (www.gks.ru). Статистику по Краснодарскому краю можно найти в Краснодар-стате (www.kraistat.kuban.ru). Главные ориентиры — численность населения, среднедушевой доход и оборот розничной торговли на душу населения. По данным ROMIR Monitoring, Краснодар с на-

селением 710 тыс. человек в 2006 году являлся 11-м городом в РФ по обороту розничной торговли на душу населения — это важнейший индикатор уровня потребления. Краснодарский край лидирует в ЮФО по уровню доходов. Далее нужно собрать данные о конкретном рынке. Какие еще дистрибуторы той же продукции работают в Краснодаре, высока ли конкуренция? Если на рынке много небольших поставщиков, вам повезло. Но самое важное — узнать у потенциальных партнеров (магазины, торговые центры), интересна ли им ваша продукция и готовы ли они закупать ее на долгосрочной основе.

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

GOOGLE БРОНЗОВЕЕТ. РАССКАЗ О НЕМ ЕЩЕ УМЕЩАЕТСЯ В 370-СТРАНИЧНОЙ КНИЖКЕ, НО УЖЕ ОДЕТ В ТВЕРДУЮ ОБЛОЖКУ. ЕСЛИ «ГУГЛЕРЫ» НЕ СНИЗЯТ ТЕМПЫ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИЙ, ЛЕТ ЧЕРЕЗ ПЯТЬ ПРО НИХ МОЖНО БУДЕТ СОЧИНЯТЬ МНОГОТОМНУЮ ЭПОПЕЮ. ГЛАВНОЕ НЕ ДЕЛАТЬ ИЗ НЕЕ PR-КАМПАНИЮ, КАК ПОЛУЧИЛОСЬ В ЭТОТ РАЗ **текст: Владислав Коваленко**

Кто на Google



**История Google:
Прорыв в духе времени**
Д. ВАЙЗ

М.: ЭКСМО, 2007
ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ. / 368 С.

«Очевидно, каждый хочет добиться успеха, но я хочу, чтобы обо мне думали как о крупном новаторе, человеке высоконравственном, заслуживающем доверия и, в конечном счете, принесшем в этот мир большие перемены».

Амбициозное изречение одного из основателей Google **Сергея Брина Дэвид Вайз** вынес на обложку. По прочтении создается ощущение, что эта надпись — техзадание, которое Брин и его партнер по Google **Ларри Пейдж** дали автору.

Вайз, профессиональный журналист из Washington Post, скрупулезно следует напутствиям патронов. Он действует как заправский имиджмейкер на предвыборной гонке. «Сергей Брин и Ларри Пейдж вышли на сцену под рев и восторженные крики тинейджеров — обычно так встречают рок-звезд». На протяжении всей книги Вайз не скупится на лестные ремарки в адрес главных героев. Сам Google, разумеется, также не остался обделен лаской. Восхищенным отзывом о системе отведена целая 13-я глава «Глобальный гууглинг», где рассказывается о «студентах всех возрастов», профессорах, «богатых и знаменитых», которые пользуются воистину безграничными возможностями поисковика. При этом Вайз умудряется превратить в достоинства да-

же довольно сомнительные поступки — начиная с безобидной рекламы через спам и заканчивая жестким демпингом, с помощью которого Брин смог увести из-под носа у Yahoo! контракт с европейским подразделением AOL. А когда речь идет о том, как Google, выступая также в качестве рекламного агентства, заключил договор о размещении рекламы на сайте конкурента Ask Jeeves, детище Брина и Пейджа с легкой руки Вайза становится «спасителем» умиравшего поисковика.

Даже повествуя о явных просчетах компании, автор, начиная «за упокой», заканчивает «за здравие». Взять, например, главу о запуске электронной почты Gmail, сопровождавшемся скандалом (одной из причин было то, что Google размещала контекстные рекламные объявления в электронных письмах пользователей, — правозащитные организации представили это как вмешательство в личные дела). На протяжении главы Вайз постепенно сбавляет пафос повествования и местами

даже довольно жестко критикует Google, но заканчивает вполне благообразно: «Gmail — это очень хороший и перспективный сервис, во многом опередивший свое время», — заметил Темплтон (глава фонда Electronic Frontier Foundation. — **СФ**). — И он реально востребован».

В итоге складывается ощущение, что книга написана с целью запечатлеть основателей Google в бронзе и по ходу дела бросить несколько камешков в огород Microsoft. Целая глава отводится под описание борьбы «демократичных», чуждых мыслям о деньгах ребят с жадным капиталистом **Биллом Гейтсом** — таким Дартом Вейдером, вынашивающим коварные планы погубить лучшую в мире поисковую систему. Практической пользы в истории, рассказанной Вайзом, нет — она и без того известна. Обычно от подобной художественно-деловой литературы ждешь драмы и вдохновения. Драма автору местами все-таки удается, однако она хорошенько припудрена толстым слоем сахара. Вдохновение же возникает по прочтении: честное слово, невольно начинаешь понимать старика Гейтса. Хочется сесть за компьютер и сделать настоящий поиск. **СФ**



ione

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

«Ничего стабильного в этом мире больше нет»

88

Курица
all-in-one

102

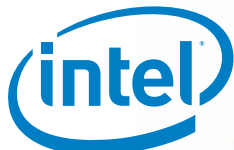
CIO и день сурка

104

Конструктор для бизнеса → 92

«Секрет фирмы»
№15 (198) 23.04 – 06.05.07
Тематические
страницы «Ионе». Информационные технологии являются составной частью журнала «Секрет фирмы». Свидетельство ПИ № 77-17066 от 26 декабря 2003 года. Распространяются только в составе журнала

СПЕЦИАЛЬНЫЙ ПАРТНЕР IONE



www.intel.ru

ПАРТНЕРЫ IONE



www.fdc.ru



www.at-consulting.ru



www.croc.ru



ГОСУДАРСТВО НЕ ЖАЛЕЕТ ДЕНЕГ НА ИНТЕРНЕТ

Росинформтехнологии утвердило план-график размещения заказов на автоматизацию для государственных нужд на 2007 год. Ориентировочная общая стоимость госконтрактов в сфере ИТ — 1,4 млрд руб. Из них 1,18 млрд выделено на оплату контрактов в рамках ФЦП «Электронная Россия». Впрочем, ЭР в 2007 году обойдется бюджету дороже: в рамках утвержденного Госдумой бюджета финансирования этой программы общий объем выделенных на нее средств должен составить около 2,8 млрд руб. Так, на создание опытного образца информационной системы мониторинга хода реализации приоритетных национальных проектов ГАС «Управление» планируется потратить 170 млн руб., еще 100 млн пойдет на создание инфраструктуры для размещения узлов Федерального информационного центра (ФИЦ). На реализацию первого этапа создания государственной информационно-аналитической системы контрольно-счетных органов субъектов РФ выделяется 95 млн руб.

Весьма серьезные бюджеты предполагается потратить на интернетизацию госорганов: 30 млн руб. — на сайт нацпроектов, столько же — на развитие портала ФСБ, 5 млн — на сайт ФСТЭК России, по 3 млн — на развитие порталов Морской коллегии и российской символики. Конкурсы на заключение госконтрактов Росинформтехнологии планирует провести с апреля по июль 2007 года. Сроком исполнения всех контрактов значится четвертый квартал текущего года

→ Cnews



ИТ ВМЕСТО «РОЗОВОГО БРЭНДИНГА»

Проведя исследование для британских банков, компания Accenture посоветовала им «реорганизовать архаичную ИТ-систему с прицелом на женщин». По мнению экспертов, женщины готовы менять банки как перчатки, а отсутствие ак-

туальных данных о клиентах не позволяет удержать их. «Вместо „розового брэндинга“ банкам стоит создавать выверенные финансовые продукты, сопровождающиеся таргетированным и своевременным сопровождением как в интернете, так и в офисах», — комментирует автор отчета **Наташа Миллер**. Для таргетинга требуется оперативное и детальное пополнение баз данных о клиентах — замужем они или овдовели, забеременели, вышли на пенсию. Но даже если нужная информация в банках имеется, их ИТ-системы не позволяют правильно ею пользоваться, чтобы оперативно корректировать коммерческие предложения. Типичный британский банк, отмечают в Accenture, работает на вычислительных мощностях образца 1960-х годов → The Register



ВИРТУАЛЬНЫЕ МАШИНЫ ТРЕБУЮТ УПРАВЛЕНИЯ

По данным исследования, проведенного аналитической компанией Strategic Counsel среди 800 предприятий по всему миру, 44% компаний, внедривших технологии серверной виртуализации, не считают внедрение успешным. Виртуализация ресурсов относится к числу наиболее перспективных решений в области организации систем распределенной обработки данных. Эта технология позволяет создать на одном физическом сервере несколько виртуальных рабочих станций или серверов. Виртуальные машины делят между собой общий аппаратный ресурс, но работают со своими операционными системами и приложениями. Технологии виртуализации применяют 39% предприятий, еще 20% намерены воспользоваться ими в ближайшее время. Однако исследование выявило слишком много недовольных результатами внедрения — главным образом, из-за невозможности посчитать показатель ROI (возврат инвестиций). Компании же, удовлетворенные своими проектами, главными факторами успеха называют возможность изменения работы виртуализированной среды, а также подробную инвентаризацию серверных активов и распределение

СОБЫТИЯ

09.04 → 23.04



В РУНЕТЕ СНОВА ИНВЕСТИЦИОННЫЙ БУМ

По оценке РОЦИТ, в российском сегменте интернета за прошлый год зафиксировано около 500 сделок общей стоимостью \$1,5 млрд. И, полагают эксперты, интерес инвесторов к ресурсам Рунета, обороты которых растут минимум на 50% в год, находится только в начальной стадии. Впрочем, оценку этого сегмента рынка РОЦИТ провел впервые. Согласно более ранним оценкам, которые делала инвестиционная компания «Финам», в течение 2005 года объем сделок в Рунете вырос более чем в 2,5 раза — с \$600 млн до \$1,5 млрд. Так что данные РОЦИТ в «Финаме» считают заниженными: специалисты «Финама» полагают, что на покупки интернет-ресурсов в минувшем году было потрачено около \$2 млрд. Среди них, в частности, крупнейшая за всю историю Рунета сделка — покупка холдингом «Проф-медиа» 55-процентной доли ресурса Rambler (ее предполагаемая стоимость оценивается в \$230 млн).

Аналитики прогнозируют, что к концу нынешнего года объем сделок в Рунете может вырасти до \$2,5 млрд. В Рунете пошла вторая после наблюдавшейся в 2000–2001 годах активности инвестиционная волна. На этот раз она обоснована гораздо серьезнее: по данным Роспечати, число пользователей интернета в России достигло 26 млн. Ожидается, что осенью число доменов, зарегистрированных в зоне.ru, превысит отметку в 1 млн. Весьма активно развивается блогосфера, и многие новые проекты в Рунете базируются на модели, подразумевающей построение социальных сетей → iOne



**УМНОЖАЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ КОМПЬЮТЕРОВ.
ПОВЫШАЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬ СОТРУДНИКОВ.**



**ПРОЦЕССОР INTEL® CORE™2 DUO.
ДО 40% БОЛЬШЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ДЛЯ БИЗНЕСА.**

ДО 40% ПРОИЗВОДИТЕЛЬНЕЕ ПРИ ПОНИЖЕННОМ ЭНЕРГОПОТРЕБЛЕНИИ*: 64-БИТНЫЙ ПРОЦЕССОР INTEL CORE 2 DUO ДЛЯ НАСТОЛЬНЫХ КОМПЬЮТЕРОВ ДЕМОНИСТРИРУЕТ УНИКАЛЬНУЮ МНОГОЗАДАЧНОСТЬ. ТЕПЕРЬ ВЫ МОЖЕТЕ ПОВЫСИТЬ ПРОДУКТИВНОСТЬ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИЗНЕСА, РАБОТАЯ С НЕСКОЛЬКИМИ РЕСУРСООЕМКИМИ ПРИЛОЖЕНИЯМИ ОДНОВРЕМЕННО. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ НАЧИНАЮТСЯ С INTEL®.

ПОСЕТИТЕ www.intel.ru/business



*Производительность процессоров Intel® Core™2 Duo для настольных компьютеров указана в сравнении с процессором Intel® Pentium® D 805 на основании данных SPECint_base2000 и SPECint_rate_base2000 (2 копии). Фактическая производительность может отличаться от заявленной. Посетите intel.com/performance. ©2007 Intel Corporation. Intel, логотип Intel, Intel Core, Core Inside являются торговыми марками Intel Corporation в США и других странах. Реклама. Товар сертифицирован.

ЭКСПЕРТ НОМЕРА ДЖЕЙМС ЧАМПИ ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ПО КОНСАЛТИНГУ PEROT SYSTEMS



Когда мы с Майклом Хаммером в 1993 году ввели понятие реинжиниринга, в мире царил экономический упадок. Компаниям требовались новые способы конкуренции и повышения своей эффективности. И менеджеры осознали необходимость принципиальных изменений для избавления от бюрократии и сложных процессов, которые не давали фирмам расти. Потом реинжиниринг был предан забвению: считалось, что эта управленческая концепция подходила своему времени, требовавшему решительных мер.

Но реинжиниринг не исчез — наоборот, он процветает. И никогда не терял актуальности. Компании старательно применяют его для преобразования своих основных элементов цепочки создания ценности. За последние годы обработка заказов, производство, закупки и сервис изменились до неузнаваемости. Два фактора — информационные технологии и глобализация — создают и возможность, и необходимость изменений. Но простое наложение новой технологии на старые приемы работы не дает значительных результатов. Взаимодействие реинжиниринга с ИТ представляет собой симбиоз: без первого ИТ почти не приносят результата, а без ИТ реинжиниринг почти невозможен, поскольку именно технологии дают возможность преобразования процессов, составляющих суть реинжиниринга.

Возможностей для реинжиниринга сейчас даже больше, чем в начале 1990-х годов, когда мы с Майклом написали книгу «Реинжиниринг корпорации». Начало реинжинирингу положила фраза, которую кто-то из нас произнес в конце 1980-х: «Автоматизация беспорядка приводит к автоматизированному беспорядку». Сего-

дня это звучит так: «Если бизнес-процессы компании исполняются плохо, то ее веб-сайт это только подчеркивает». В отсутствие продуманных процессов электронная коммерция становится кошмаром, а не мечтой, поэтому интернет тоже должен быть связан с реинжинирингом. Как правило, компании проводят только 10–25% изменений процессов из тех, какие вообще возможны. Некоторые по-прежнему «асфальтируют коровьи тропы», автоматизируя старые процессы новыми технологиями. Но большинство компаний видят необходимость в изменениях и прилагают все усилия, чтобы довести их до конца. И у менеджеров появляется аппетит на изменения: если компания однажды провела реальный реинжиниринг, ей уже трудно вернуться к старым приемам работы. Непрерывное улучшение процессов становится нормой.

С нетерпением ожидаю визита в Москву и возможности поделиться своими представлениями и опытом по реинжинирингу с лидерами российского бизнеса. Возможности для роста в России сегодня — экстраординарные. Но высокие темпы роста имеют и обратную сторону. За растущими как на дрожжах доходами не видно многих операционных проблем. И компании, находящиеся на стадии быстрого роста, зачастую действуют неэффективно и не уделяют должного внимания состоянию своих процессов. Это может сыграть злую шутку с компанией, ведь управлять изменениями очень трудно. Компания может расти более эффективно и эффективно, если как можно раньше займется оптимизацией бизнес-процессов — и будет думать о том, как это послужит интересам ее клиентов.

нагрузки. То есть серверной виртуализацией необходимо грамотно управлять → [iOne.ru](#)



СЕЙФ ОТ ФИШЕРОВ

Компания F-Secure предложила ICANN создать новую доменную зону для финансовых организаций, чтобы защититься от фишеров. Эти злоумышленники создают сайты-обманки известных банков на доменах, отличающихся от оригинала одной буквой, и с помощью спама завлекают на них клиентов банка. Под видом технических регламентов фишеры выманивают у клиента сведения о его счете и используют их в своих целях. Новая зона имя.safe позволила бы свести такие махинации к минимуму за счет установления жестких правил выдачи новых доменных имен, которые отсекут фишеров. Впрочем, минусы такого решения тоже очевидны: немногие банки решатся на прохождение большого числа проверок ради получения нового доменного имени. А потом его нужно будет включить во все промоматериалы. Все это хлопотно и накладно. Так, в зоне имя.aero, созданной для авиакомпаний, прописалось не так уж много профильных организаций. Впрочем, проблема фишинга обостряется: число мошенников стремительно растет, их технические средства улучшаются, а сами фишеры становятся наглее и ленивее. Лишь за декабрь прошлого года на территории США было зарегистрировано 23 787 сообщений о попытках фишинга и выявлен 28 531 поддельный сайт → [webplanet.ru](#)



ЭЛЕКТРОННАЯ РОЗНИЦА ПРИРОСЛА НА 42%

По оценке компании «Яндекс», российский розничный рынок интернет-торговли товарами вырос за 2006 год на 42%. Обороты западной электронной розницы росли медленнее — примерно на 25%. Тон на рынке задают покупатели-москвичи: на них приходится 61% всех переходов на сайты интернет-магазинов. Больше всего пользо-

ватели интересовались компьютерами, электроникой, фототоварами, телефонами и бытовой техникой. Но активнее рос интерес к товарам группы «Строительство и ремонт» (30% за год). Количество магазинов в Рунете увеличилось за год на 47%. Среди новичков преобладают торговцы техникой, строительными материалами, сувенирами и цветами, книгами, спортивными и детскими товарами. Однако приоритет интересов интернет-покупателей выглядит несколько иначе: одежда и обувь, товары для дома, спортивные товары и строительные материалы → [iOne.ru](#)



ОНЛАЙНОВАЯ ВИДЕОРЕКЛАМА — ДЛЯ МУЖЧИН

Американские исследователи выяснили, что онлайн-видео больше привлекает мужчин, нежели женщин. По данным компании DoubleClick, мужская аудитория зрителей видеорекламы на 50% больше женской. Пользователи вообще, независимо от пола, охотнее кликают на рекламные видеоролики, чем на графические баннеры, и просматривают, как правило, две трети видеоклипа. Но мужчинам, утверждают аналитики, новые формы онлайн-рекламы и маркетинга нравятся больше. Зато женщины, как показало исследование фирмы eMarketer, охотнее покупают рекламируемые товары и услуги. Аналитики же Piper Jaffray утверждают, что мужчины предпочитают смотреть любительские видеозаписи и музыкальные клипы, а женщины — анонсы кинофильмов → [Adweek.com](#)

УТОЧНЕНИЕ

В прошлом выпуске iOne (СФ №10/2007) в материале с результатами рейтинга ИТ-компаний были неправильно учтены итоги работы в 2006 году компании Aplana Software Services, входящей в группу «АйТи». В таблице «Разработчики программного обеспечения» Aplana должна занимать 24-ю позицию с индексом, характеризующим масштаб бизнеса, 21,2. По данным самой компании, рост ее выручки в 2006 году составил 6,7%

Время надежных решений

ИЗДАНИЕ 1 – НОМЕР 2



Windows Server™ 2003

WINDOWS SERVER ОБГОНЯЕТ LINUX



Том Нэги для «Времени надежных решений»

CONTIDROM, легендарный полигон **Continental AG** в окрестностях Ганновера, Германия.

ГОРЯЧИЕ НОВОСТИ:

«Windows Server обеспечивает надежную среду с возможностью централизованного администрирования и управления».

Пауль Швифер,
директор по информационным
технологиям Continental AG



Новая информационная система гарантирует ведущему поставщику продукции для автомобильной промышленности 99,9% надежность

Майкл Беттендорф

ГАННОВЕР, январь 2007 г. – включая управление групповыми политиками, позволило Швиферу сделать вывод с нашей прежней системой», – говорит Пауль Швифер, директор по информационным технологиям корпорации Continental AG, одного из крупнейших поставщиков продукции для автомобильной промышленности со штатом 85 000 сотрудников по всему миру. Несовершенные инструменты управления не позволяли команде Швифера поддерживать работоспособность системы на том высоком уровне, который требуется Continental AG, поэтому была необходима смена платформы.

Сначала рассматривалось решение на базе Linux. Однако после тщательной оценки команда Швифера пришла к заключению, что она не может обеспечить надежную и прогнозируемую среду, необходимую Continental AG. И в результате они выбрали Microsoft® Windows Server® 2003.

Наличие мощных средств оптимизации и настройки, включая управление групповыми политиками, позволило Швиферу сделать вывод об очевидных преимуществах Windows Server® 2003 в сравнении с Linux. «Windows Server обеспечивает надежную среду с возможностью централизованного администрирования и управления», – говорит Швифер, уверенный, что безукоризненная управляемость служит залогом высокой надежности. «Воссоздание подобного уровня сервиса в среде Linux было бы сложным и дорогостоящим делом», – утверждает он.

Принятое решение полностью себя оправдало. С момента внедрения Windows Server 2003 поддерживается 99,9% надежность распределенной среды компании Continental AG.

ГОРЯЧИЕ НОВОСТИ: Настроение IT-профессионалов напрямую связано с надежностью

Подтверждая глобальную тенденцию, IT-профессионалы, такие, как директор по информационным технологиям корпорации Continental AG Пауль Швифер, выражают удовлетворение (см. выше) высокой надежностью Windows Server.

Продолжение на 3 стр.

IONE → ИНТЕРВЬЮ

О ТОМ, КАК ДОБИВАТЬСЯ УСПЕХА В НЕСТАБИЛЬНОМ МИРЕ БИЗНЕСА, В ИНТЕРВЬЮ IONE РАЗМЫШЛЯЕТ ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ IDS SCHEER AG, «ОТЕЦ» BPM- ПЛАТФОРМЫ ARIS ВОЛЬФРАМ ЙОСТ «НИЧЕГО СТАБИЛЬНОГО В ЭТОМ МИРЕ БОЛЬШЕ НЕТ»

Автор: Игорь Пичугин

Чем вызваны нынешние разговоры о необходимости смены корпоративной архитектуры ИТ? Что не устраивает компании в прежней архитектуре?

Все компании, большие или маленькие, сталкиваются сегодня с невероятно возросшей скоростью изменений. Ничего стабильного в этом мире больше нет. И это значит, что предприятия, чтобы выжить, должны реагировать на перемены с не меньшей скоростью, чем их конкуренты. Другой вопрос — как добиться необходимой скорости реакции? В маленькой фирме руководитель многое может сделать лично. Но в компании, где работают 500 и более человек, уже невозможно указать каждому сотруднику, как он должен изменить свою работу.

Бум ERP-систем породило ожидание, что обеспечить быструю реакцию помогут ИТ. Руководители компаний думали: если у нас будут более совершенные ИТ-системы, мы сможем изменить наш бизнес и реагировать на перемены быстрее, чем это происходило до сих пор. Но совершенствование ИТ-систем сопровождалось непомерным их усложнением. Внести изменения в систему SAP или Oracle — это не вопрос одного или двух дней. А если вы не знаете точно, что именно нужно изменить, это вообще бесполезный труд. Поэтому появился большой спрос на методики и инструменты, которые бы с помощью ИТ позволяли управлять изменениями: чтобы компания могла анализировать свои информационные системы, свои бизнес-процессы и совмещать изменения в тех и других. К счастью, методика, позволяющая описывать бизнес-процессы в тесной связи с ИТ, появилась еще 20 лет назад. И такой (процессный) подход добавляет компании живости. Описав с помощью методов Business Process Management (BPM) свой бизнес, вы можете строить модели, которые быстро, всего лишь за час, позволяют узнать, приведет ли то или иное изменение бизнес-процесса к улучшениям. Модели позволяют также получить прогнозы о затратах и необходимых ресурсах. И вернувшись потом к информационным системам и производя в них полученные из модели изменения, можно действительно добиться повышения скорости реакции и эффективности бизнеса компании.

Нестабильность — главный драйвер перемен, но есть и другие: например, глобализация. Даже если сама компания не глобальная, у нее могут быть глобальные партнеры.

Бизнес сегодня ведется на разных рынках, в разных странах со своей спецификой. Процессы выполняются гораздо дольше, и держать весь бизнес в одних руках нет никакой возможности. Поэтому описание бизнес-процессов стало насущной необходимостью.

Какую пользу может принести процессный подход? Чем она измеряется?

Каждая ИТ-система имеет свою стоимость владения. Ее легко посчитать. Две системы — это двойные затраты, три — тройные, поскольку нужны люди, знающие, как поддерживать их работу в связке друг с другом. Успех крупных ERP-вендоров связан с тем, что они объединили различные сферы деловой активности в одной ИТ-системе. Да, купив интегрированный ERP-пакет, вы сможете снизить затраты, но ни SAP, ни Oracle, ни Microsoft, ни какой бы то ни был другой вендор не покрывают своими решениями абсолютно все сферы деловой активности. Поэтому компании имеют десятки, а некоторые даже сотни ИТ-систем. Интерфейсы между ними становятся чрезвычайно сложными. И если вы не способны управлять интеграцией систем, в бизнесе наступит хаос. Поддерживать интеграцию с точки зрения бизнеса помогает методология BPM. Управляя бизнес-процессами, зная, как они исполняются и кто в них вовлечен, можно получить ответ на вопрос, какие изменения необходимо сделать в информационных системах, чтобы они соответствовали изменениям в бизнесе. Клиента ведь интересуют качество исполнения процесса и стабильный результат на выходе, а не ваши внутренние проблемы. Но как вы обеспечите качество, если одна из систем работает не так, как того требует весь процесс? И если вы не знаете, кто в него вовлечен, вы не найдете причину, по которой процесс не исполняется надлежащим образом. Один из инструментов BPM позволяет шаг за шагом измерить исполнение процесса и вывести его среднюю производительность. А также выявить «узкие» места в процессе, из-за которых он исполняется плохо. И если проблема связана с ИТ-системой, можно добраться до истоков и, устранив недостатки, улучшить весь процесс.

Я считаю, что интеграция ИТ-систем для поддержки бизнеса — одна из самых важных тем, стоящих на повестке дня. Сегодня все говорят о SOA, сервис-ориентированной архитектуре, и переход на нее, на мой взгляд, приведет к радикальному сокраще-



нию затрат на ИТ. Почему? Если у вас несколько ИТ-систем и вы хотите произвести какие-то изменения в бизнесе, то помимо изменений в самих системах вам придется также переписать десяток-другой определяющих их взаимодействие интерфейсов. А в концепции SOA конфигурация ПО моделируется в соответствии с бизнес-процессами, и компания оперирует именно этими моделями, а не технологиями. Технологии скрыты за моделями процессов — в виде ИТ-сервисов, и когда вы что-то меняете в бизнесе, то необходимые изменения в поддерживающих системах происходят сами собой. Именно в этом направлении движутся сейчас Oracle, SAP, Microsoft, IBM: новое поколение их делового ПО будет включать модели процессов.

К чему и когда приведет это движение?

В ближайший год все крупные вендоры выпустят свои первые версии SOA-совместимых решений. Но путь от первой до окончательной версии продукта занимает несколько лет. Поэтому мы ожидаем, что предстоящая пятилетка станет эпохой SOA.

Надо сказать, что принцип SOA не так уж и нов. Стремление сделать ИТ-системы как можно более компактными, упрятать все технические детали за функциональностью — очень старый принцип. Но в концепции SOA он стал намного более зримым, поскольку под этот принцип лег сильный рыночный тренд, и ключевые игроки рынка делового ПО понимают, что у них просто нет иного пути. Этого требуют заказчики, правда, еще мало кто из них решился на полное внедрение новой архитектуры во всей компании. Точнее говоря, никто еще не решился. Все предпочитают идти в этом направлении последовательно, шаг за шагом, берут на пробу некоторые приложения, базирующиеся на архитектуре SOA.

Не исключено, что подход SOA еще претерпит некоторые изменения. Возможно, новое поколение интернет-технологий, так называемый Web 2.0, окажет воздействие не только на архитектуру ПО, но и на саму бизнес-модель в этом сегменте рынка. В интернете уже можно найти отдельные ИТ-сервисы, и онлайн-доступ к ним обеспечивает независимость от любого вендора. Фактически компания может получить лучшие образцы бизнес-процессов или их частей таким способом, при котором они будут работать с высокой эффективностью. Сейчас доминирующая бизнес-модель на рынке — лицензи-

Надежный механизм для вашего бизнеса



AT Consulting
advanced transformation

Ключевые компетенции AT Consulting

- Управленческий и IT-консалтинг
- Внедрение систем управления ресурсами предприятия (ERP)
- Внедрение систем управления взаимоотношениями с клиентами (CRM)
- Построение корпоративных Хранилищ Данных (DWH)
- Построение аналитических систем на базе OLAP-технологий
- Внедрение автоматизированных банковских систем
- Внедрение биллинговых систем
- Разработка заказных решений
- Аутсорсинговые услуги по сопровождению и поддержке сложных информационных систем

СУДЬБА ЧЕЛОВЕКА

ВОЛЬФРАМ ЙОСТ
(WOLFRAM JOST)**1962**

Родился в Саарбрюкене (Германия)

1988

Окончил курс по экономике в университете Саарланда. Поступил на работу в Институт экономики информационных наук при том же университете, руководил проектами в области автоматизированного производства (CIM), занимался организацией научных симпозиумов

1992

Получил докторскую степень на факультете права и экономики университета Саарланда. Тема диссертации — «Концепция и реализация инструментов для анализа и планирования CIM-систем». Поступил на работу в IDS Prof. Scheer GmbH (с 1999 года — компания IDS Scheer AG), где возглавил отдел разработки продуктов ARIS

1998

Назначен ответственным за стратегию развития ARIS

2000

Член правления IDS Scheer AG. Сфера ответственности — стратегия развития, разработки и маркетинг продуктов ARIS

2002

В университете Саарланда читает курс «Методы и ИТ-инструменты для поддержки управления бизнес-процессами»

Доктор Йост — автор многочисленных статей в журналах, а также дюжины книг по вопросам BPM

«ИМЕННО BPM МЕНЯЕТ АРХИТЕКТУРУ БИЗНЕС-ПРИЛОЖЕНИЙ И ПОЛНОСТЬЮ ИЗМЕНИТ ЕЕ В БЛИЖАЙШИЕ ПЯТЬ ЛЕТ»

онная, но есть и новые модели: ПО как сервис, когда вы платите только за реально используемый функционал, или модель Google, в которой ПО финансируется за счет рекламных доходов. Поэтому вполне можно ожидать появления каких-то новых требований к развитию SOA, но базовый принцип удобства использования, практичности (usability) сохранится неизменным. И конечно, самым важным инструментом остается BPM. Любой аналитик сегодня скажет, что BPM критически важная вещь для будущего: без этой методологии ничего работать не будет. Не случайно SAP интегрирует BPM в свои решения, этим же занимаются Oracle, IBM, Microsoft. Любой вендор, приходя к концепции SOA, понимает, что без BPM здесь делать нечего. Именно BPM меняет архитектуру делового ПО и полностью изменит ее в ближайшие пять лет.

Новая архитектура — это удел крупных компаний или она касается и предприятий сектора среднего и малого бизнеса?

Не думаю, что компании СМБ в этом отношении сильно отличаются от больших корпораций, если вообще можно говорить о каких-либо отличиях. Факторы, о которых я говорил в начале, в равной степени действуют на всех. Например, поставщикам комплектующих для автоконцернов или поставщикам товаров для ритейловых сетей тоже приходится использовать интегрированные и процессно-ориентированные решения. Масштаб бизнеса значения не имеет. На мой взгляд, новые системы в большей степени адресованы именно малым и средним фирмам, нежели большим корпорациям, которые уже инвестировали огромные средства в приобретение и внедрение предыдущих поколений ИТ-систем. Вендоры не могут не учитывать это и стараются плавно переходить с одного поколения ПО на другое. У компаний же сектора СМБ больше возможностей, они могут сразу начинать с новых решений, гораздо более совершенных и более гибких, чем старые.

Как это скажется на эффективности ИТ-проектов?

Если проанализировать проекты, которые приводят к хаосу в ИТ, то мож-

но обнаружить, как правило, несколько общих моментов. Во-первых, вы не найдете в таких проектах никого, кто бы точно знал, что было сделано. Во-вторых, никто не в состоянии точно описать, что должно было получиться. В-третьих, в таких проектах не поддается точному расчету стоимость перехода от состояния «как было» к состоянию «как должно быть» (затраченные на проект усилия, время и деньги). Вы также обнаружите, что никто не изучал альтернативные варианты до того, как запустить процесс внедрения. Но ведь все это поддается анализу, причем во всех подробностях, если воспользоваться методологией BPM. В среде управления бизнес-процессами можно смоделировать все альтернативные пути достижения желаемого состояния и получить прогнозы по затратам всех видов ресурсов. То есть на результат можно поглядеть еще до запуска внедрения: выбрать оптимальный вариант, точно посчитать, сколько он будет стоить, и представить ясную картину того, что должно в итоге получиться. А это ключевой показатель ИТ-проекта. Если ничего такого вы не знаете, то запускаете просто некий проект по внедрению некоего решения. Может оказаться, что это не совсем то или совсем не то, что вы хотите, и тогда придется «менять коней на переправе». Так и плодятся ИТ-проекты с двойным бюджетом, двойными сроками и отсутствием желаемого результата.

Как меняется роль CIO в связи с появлением SOA?

Для CIO вопрос «ИТ — это затратный фактор или стратегическое преимущество компании?» сродни гамлетовскому «быть или не быть?». На самом деле это вопрос трансформации CIO в CPO. В большинстве компаний реального CPO — chief process officer — нет, но у некоторых наших клиентов CIO уже называется CPO — chief IT and process officer. В таких компаниях CPO или CIO имеет дело не только с ИТ, он отвечает за бизнес. Лучший способ продемонстрировать значимость ИТ для поддержки стратегических целей компании — показать начальству модели бизнес-процессов и сказать: почему бы не изменить наш бизнес вот таким способом, ведь технологии уже позволяют это. А то все

разговоры вокруг ИТ сводятся к одному — сколько мы тратим на технологии и как бы сократить эти затраты. Если CIO сможет показать, как с помощью новых технологий сократить затраты в ключевых процессах на 10% за счет их оптимизации, это и будет убедительной демонстрацией стратегического значения ИТ для компании.

В погоне за сокращением издержек многие компании отдали ИТ-функции на аутсорсинг и теперь жалуются, что стратегических преимуществ не получили. Это дает возможность аутсорсерам по-новому позиционировать себя на рынке: ИТ-аутсорсинг трансформируется в аутсорсинг процессный. «Тупая» поддержка информационных систем никого больше не интересует. Клиенту нужно такое service level agreement (SLA), в котором гарантировалось бы, что отданный на сторону бизнес-процесс будет исполняться с определенным уровнем качества. А это уже не связано только с ИТ, и мы наблюдаем, как крупные индийские аутсорсинговые компании начинают работать с инструментами BPM, чтобы показать клиентам, что они не просто обеспечивают поддержку систем заказчика, а гарантируют определенный уровень исполнения его процессов. Поэтому задача CPO — управлять всеми бизнес-процессами, отданными на аутсорсинг. И очень важно, на мой взгляд, чтобы CPO точно знал, какие ключевые с точки зрения стратегии процессы надо держать у себя, а какие можно отдать на сторону. Согласитесь, такая компетенция выходит за рамки ИТ, и это придает компании и самому CIO гораздо больше гибкости.

В каком направлении будет развиваться сама методология BPM?

Думаю, о пользе BPM спорить уже не приходится. Накопилось немало примеров, демонстрирующих силу процессного подхода. Дальнейшее развитие BPM — приближение к управлению бизнес-процессами в реальном времени. Мало иметь модель общего исполнения процесса. Необходимо описание для каждой его части: оптимальный процесс — для каждого специфического объекта. И контроль исполнения в реальном времени. Я думаю, это и будут следующие шаги в BPM. Они будут поддерживаться технологиями типа RFID, что позволит следить за потоком процессов на каждом шаге. И чем глубже BPM проникает на уровень отдельных объектов, тем большую степень свободы, скорость реакции и гибкость получает компания ■

v.12



система
электронного
документооборота

ЕВФРАТ

ДОКУМЕНТООБОРОТ

Здоровое СЕРДЦЕ вашего бизнеса

- Автоматизация традиционного делопроизводства
- Оптимизация и управление бизнес-процессами
- Эффективный контроль и анализ деятельности организации
- Сокращение временных затрат и финансовых издержек
- Организация единого информационного пространства
- Обеспечение информационной безопасности

Акция: при приобретении системы «ЕВФРАТ-Документооборот» до 30.06.2007
АРМ «Руководитель» (интеллектуальный помощник руководителя) — в подарок



реклама

www.evfrat.ru

IONE → ТЕМА

МИРОВАЯ ИНДУСТРИЯ ДЕЛОВОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПЕРЕХОДИТ НА НОВУЮ АРХИТЕКТУРУ. ВСЕ ВЕДУЩИЕ ВЕНДОРЫ ЗАНЯЛИСЬ ВЫПУСКОМ SOA-СОВМЕСТИМЫХ ПРОДУКТОВ. САМО СЛОВО SOA, ОБОЗНАЧАЮЩЕЕ СЕРВИС-ОРИЕНТИРОВАННУЮ АРХИТЕКТУРУ БИЗНЕС-ПРИЛОЖЕНИЙ, НЫНЧЕ СТАЛО ТАКИМ ЖЕ МОДНЫМ, КАКИМ НЕКОГДА БЫЛО ERP. О ТОМ, ЧТО ЗА НИМ СТОИТ, СПОРИЛИ УЧАСТНИКИ ОЧЕРЕДНОГО КРУГЛОГО СТОЛА, ОРГАНИЗОВАННОГО IONE

КОНСТРУКТОР ДЛЯ БИЗНЕСА

Круглый стол



SOA — не самое сложное для произношения слово, но четкого понимания, что это за архитектура, на какие сервисы она ориентирована и вообще что такое в данном случае сервис, нет у всех заинтересованных сторон. Многие даже подозревают, что это хитрый маркетинговый ход вендоров на насыщенном рынке — новая обертка для ERP, красивая и концептуальная, чтобы еще раз под новым соусом продать то же самое. С другой стороны, рынок бизнес-приложений отличается принципиальным отсутствием индустриальных стандартов, что создает большие неудобства заказчикам, и SOA выглядит попыткой добиться реальной стандартизации, которая впоследствии приведет к радикальному сокращению расходов компаний на ИТ.

Но, собственно, почему компании должны ориентироваться на SOA? Что их не устраивает в нынешней архитектуре? Причины для недовольства есть, и весьма существенные.

ДОРОГО, СЛОЖНО, НЕ ГИБКО

«Когда-то я искренне считал, что для полного счастья достаточно купить и внедрить пакет ERP, — говорит директор департамента качества управления ТД „Мегаполис“ Сергей Сокур. — Но после четырех внедрений



**ЭКСПЕРТ
НОМЕРА:
SOA ЕЩЕ ДАЛЕКА
ОТ РЕАЛЬНОСТИ**

на наших предприятиях с этой иллюзией пришлось расстаться. Ни один из имеющихся на рынке продуктов комплексного решения за разумные деньги не обеспечивает. Уж слишком высокую цену приходится платить за лицензии, чтобы автоматизировать простые операции. У нас в компании, например, считается, что автоматизировать финансовый блок в ERP-системе нет никакой необходимости. Для дела мы внедряем функционал MRP II, а ERP — это больше пиар для инвесторов. Но когда систему собираешь из разных продуктов, возникает задача их надежной интеграции. И это увеличивает затраты на внедрение и поддержку».

ИТ-директора сыктывкарского комбината «Монди бизнес пейпа» **Илья Садовенко** тоже в ERP категорически не устраивает цена. Тем более что ни одна из тиражных ERP-систем не покрывает бизнес целиком, ибо он «велик и многообразен». Поэтому приходится заниматься интеграцией. Но бизнес еще и изменчив. «И самой большой „архитектурной“ проблемой для меня становится скорость изменений», — добавляет Садовенко. — Даже в единой интегрированной системе, чтобы изменить что-то в одном ее углу, я вынужден затронуть все остальные. Причем трогать приходится не только систему, но и рабочие процессы, что очень болезненно для организации».

Вадим Урьяс, директор департамента ИТ и организационного развития «Русала», на первое место ставит проблему интеграции, от которой никак не деться: «Да, инструменты для интеграции есть, но их стоимость уже приближается к цене самой ERP-системы». Дело еще в том, что таких инструментов много и у каждого разработчика свой подход и свои методы решения задачи интеграции. Стандарта здесь тоже нет. «Сшивать» каждый раз, утверждает директор по ИТ и бизнес-процессам «Волжской ТТК» **Дмитрий Сергиенко**, приходится своими руками, интерфейсы получаются уникальными. «На мой взгляд, — предполагает он, — концепция SOA как раз и выросла из идеи разработки универсального подхода к интеграции — на уровне элементарных операций, составляющих бизнес-процессы. Это позволило бы использовать единые принципы и механизмы для всех используемых в компании систем».

Вадим Урьяс тоже не видит разницы между SOA и интеграцией: «Объяснения вендоров звучат примерно так: вам приходится интегрировать разные системы, для этого ставите



УЧАСТНИКИ КРУГЛОГО СТОЛА



Виктор Голубев
независимый эксперт



Александр Гришин
IBM EE/A



Сергей Лобов
HP Россия



Алексей Прошин
«ФОРС — центр разработки»



Илья Садовенко
«Монди бизнес пейпа»



Дмитрий Сергиенко
«Волжская ТТК»



Антон Шматалюк
IDS Scheer Россия



Сергей Сокур
ТД «Мегаполис»



Алексей Тананакин
SAP СНГ



Вадим Урьяс
«Русский алюминий»

Честно говоря, определенного мнения по поводу SOA у меня нет. Идея сервис-ориентированной архитектуры все еще пребывает в основном на концептуальном уровне. Но она предполагает подход к бизнесу, в большей степени ориентированный на процессы. Как и при реинжиниринге, дизайн процессов в SOA первичен. Но компаниям нужны не теории, а четкие рекомендации, которые они могли бы реализовать на практике. Пока же в большинстве компаний, с которыми мне довелось тесно общаться, SOA реальностью не стала.



ПРЯМАЯ РЕЧЬ

«А ВАМ НУЖЕН ТАКОЙ
ИНСТРУМЕНТ КАК SOA?
ДЛЯ ЧЕГО?»

ДМИТРИЙ НАЗИПОВ

ИТ-директор,
вице-президент
Внешторгбанка

SOA — не очередной «философский камень» для ИТ-индустрии, а вполне зрелая и реально работающая технология. ВТБ уже более года ведет работы по развертыванию корпоративной интеграционной платформы на базе продукта IBM WebSphere, поддерживающего парадигму SOA. Сейчас мы запускаем в промышленную эксплуатацию новую систему расчетов — ключевую для банка систему, которая взаимодействует со всеми другими системами через WebSphere. До конца года мы планируем развернуть интеграционную платформу в масштабах всего банка, включая филиальную сеть. Особенно важно перестроить ИТ-архитектуру на принципах SOA до начала массированного внедрения основной банковской информационной системы (АБС), которое планируется на начало 2008 года.

КОНСТАНТИН МЕДЕНЦЕВ

директор департамента
информатизации и связи
Номос-банка

SOA не инструмент, а философия построения корпоративной ИТ-инфраструктуры. Я вижу два

основных плюса от применения SOA: возможность получения дополнительных доходов за счет быстрого предложения клиентам новых продуктов и сокращение расходов на поддержку ИТ-инфраструктуры. Современный банковский бизнес включает как простые продукты (ведение лицевого счета, выписка по нему, платежи по поручению клиента), так и более сложные (кредитование, операции с депозитами, сделки с ценными бумагами). Из них можно формировать для клиентов индивидуальные комплексные продукты. С помощью SOA ИТ-департамент банка сможет создавать их быстро и без больших затрат, комбинируя уже имеющиеся элементарные сервисы. Правда, создание ИТ-инфраструктуры с использованием принципов SOA требует значительных инвестиций. Поэтому меня радует, что некоторые российские вендоры уже начали переводить свои продукты на SOA.

АЛЕКСАНДР СЕРЯКОВ

заместитель директора
центра автоматизации
систем управления
ГК «Норникель»

SOA — идея высокого уровня абстракции. Теоретически очень красивый и правильный подход, но в реальности до нее еще далеко. Чтобы действительно внедрять SOA, компания должна иметь высокий уровень зрелости — понимать не-

обходимость структурированной организации своего бизнеса и внутреннего функционирования. Но компании в России, как правило, организованы по функциональному, а не процессному принципу. Так же строятся и ИТ — автоматизация отдельных функций, выполняемых бизнес-подразделениями, в лучшем случае поднимаясь до интеграции информационного обмена между приложениями.

ЯРОСЛАВ МЕДОКС

директор департамента
развития информационных
систем КБ «Ренессанс
Капитал»

Наш банк занимается только потребительским кредитованием. Некоторые российские банки начинают внедрение SOA именно с этой сферы бизнеса. Но системно строить SOA мы начали не более года назад. Для нас это прежде всего возможность построения гибкой и управляемой среды для интеграции различных приложений, участвующих в основных бизнес-процессах, а также новые возможности по созданию комбинированных продуктов, поддержка которых осуществляется разными системами в едином сквозном бизнес-процессе. Внедрив Enterprise Service Bus, мы ушли от файлового квазионлайнного обмена к полноценному управляемому многопоточному обмену бизнес-данными. Благодаря этому вы-

пустили комбинированные продукты на базе пластиковых карт. И у нас появилась возможность поэтапной модернизации систем, предоставляющих однотипные сервисы, что раньше было практически невозможно. Планируем выделять и описывать сервисы, связывать их в единый управляемый бизнес-процесс. Или в набор унифицированных бизнес-процессов. В качестве технической платформы используем продукты IBM.

АНДРЕЙ ХАРИТОНОВ

ИТ-директор «Ингосстраха»

В моем представлении вопрос использования SOA пока находится на концептуальном уровне: это стиль построения информационной системы, философия разработки. SOA часто рассматривают в контексте управления бизнес-процессами (BPM): разнородные приложения связываются посредством интерфейсов в единый процесс, который может в свою очередь рассматриваться как более сложный сервис. Особую актуальность такая архитектура имеет для обеспечения взаимодействия информационных систем разных организаций. Понятно, что это взаимодействие требует высокого уровня стандартизации, в первую очередь отраслевых специалистов, что в страховании присутствует в зачаточном состоянии или вообще отсутствует. Замечу, что в «Ингосстрахе»

сверху портал — и получаете SOA. В таком случае ничего нового для меня в SOA нет — это просто наша методика внедрения и тиражирования. Мы внедряли у себя систему параллельно с работами по стандартизации бизнес-процессов. И система у нас построена как набор типовых решений. Выбираем по процессам необходимые модули — и тиражируем на новом предприятии. Так что появление на заводе новых процессов или исчезновение старых для меня особой проблемы не представляет».

ВГЛУБЬ МАТЕРИИ БИЗНЕСА

Несомненно, SOA способна облегчить проблему интеграции. Но не с помощью портала, и не только эту проблему.

Такие разночтения весьма характерны для концепции сервис-ориентированной архитектуры. Еще два года назад аналитики Gartner предупреждали: SOA может стать эффективным инструментом для выстраивания бизнеса и корпоративной ИТ-стратегии, но первым делом бизнес-архитекторы и менеджеры должны определиться со значением слова «сервис» (см. справку). По прогнозам Gartner, к концу 2007 года семантическая путаница приведет к тому, что более 30% компаний из списка Global 2000 потерпят неудачу в своих пилотных проектах по внедрению SOA. И не позднее этого же срока все стороны — ИТ-вендоры, их заказчики и аналитики — должны договориться о том, как понимать термин

«сервис» в рамках технологии веб-сервисов, SOA и SOA-совместимых бизнес-приложений.

«К сожалению, — констатирует руководитель направления ИТ-стратегии и ИТ-архитектуры IBM EE/A Александр Гришин, — на сегодняшний день точного и однозначного определения, что такое SOA, нет».

Впрочем, идея SOA вполне понятна. Новая архитектура призвана устранить проблемы нынешних неповоротливых бизнес-приложений за счет их разбиения на модульные компоненты. Современные приложения тоже состоят из модулей, но в концепции SOA предполагается переход на более глубокий структурный уровень «материи бизнеса»: образно говоря, от молекул — к атомам или даже элек-



ПРЯМАЯ РЕЧЬ

сервис-ориентированный подход, основанный на технологии веб-сервисов, используется уже не первый год. Мы предоставляем своим партнерам сервис для урегулирования убытков, недавно сервисная технология стала использоваться при взаимодействии с мобильными агентами для регистрации полисов. Принципы построения слабосвязанных систем давно известны, так что новая аббревиатура из трех букв сама по себе никаких проблем не решит.

АРАМ ПАХЧАНЫН

вице-президент
по корпоративным
проектам ABBYY

Да, SOA нам нужна, и ничего кроме компонентов, способных работать в этой архитектуре, мы у себя не внедряем. Ведь бизнес нуждается не в приложениях, а в сервисах. Приложения — лишь способ доступа к этим сервисам. А SOA способна напрямую переводить запросы бизнеса на язык информационных систем. В SOA нет «унаследованных приложений», функционал хорошо реализованных сервисов компания будет все больше использовать по мере развития своего бизнеса, обновляя их по необходимости. А это приводит к радикальному снижению общей стоимости владения. Собственные серверные продукты мы тоже сейчас разрабатываем только в архитектуре SOA.

Потому что не только мы, но и наши клиенты чувствуют: переход на SOA назрел.

ПЕТР ДУБЕНСКОВ

заместитель директора
департамента системных
решений IBS

Я бы не назвал SOA инструментом. Это архитектура. Это возможность строить современные гибкие информационные системы, ориентированные на потребности бизнеса. Возможность уйти от сложных и запутанных систем, состоящих из множества приложений с большим количеством взаимосвязей, поддержание работоспособности которых становится просто кошмаром.

Вендоры любят показывать картинки из огромного числа квадратиков с паутиной соединительных линий, отражающих архитектуру информационной системы в доказательство необходимости изменений. На первый взгляд, просто маркетинговый ход — взяли ИТ-архитектуру какой-нибудь транснациональной корпорации, используя специфичные региональные приложения, и добились нужного эффекта. Однако ИТ-специалисты одной крупной российской компании нарисовали архитектуру своей информационной системы, современной, построенной с применением передовых технологий. Картина заняла лист формата А0 и не слишком отличалась от картинок вендоров. А есть ли

в компании человек, который представляет себе, как «оно все работает»? А что произойдет, если будут сливаться две такие компании? В феврале производители и заказчики объединились в SOA Consortium с целью содействия принятию принципов SOA. Консорциум обещает результат к 2010 году. Может быть, не стоит ждать так долго?

ГЕОРГИЙ САНАДЗЕ

директор группы
предпродажной подготовки
компании Avaya в России,
СНГ и Восточной Европе

SOA — это рецепт преодоления хронического разрыва между бизнесом и ИТ, идеология, способная устранить основные недостатки корпоративных ИТ-систем: обособленность от бизнеса и негибкость. Решения на базе SOA должны позволить корпоративным заказчикам использовать телекоммуникационные технологии не только для «классических» инфраструктурных задач телефонии, но и для повышения эффективности своих бизнес-процессов. Например, сократить до минимума потери времени на набор номера занятого или отсутствующего сотрудника, поиск нужного человека, сбор на теле/аудио конференции и т.д. Спектр задач, реализуемых с помощью нового подхода к организации бизнес-процессов, чрезвычайно широк — от организации взаимодействия спецслужб в кризисном центре при стихий-

ном бедствии до автоматического оповещения студентов об изменении в расписании. Большинство вендоров движется в сторону разработки SOA-решений, и Avaya не исключение.

ГЛЕБ ЛАДЫЖЕНСКИЙ

директор по технологиям
Oracle СНГ

SOA для Oracle — один из краеугольных камней деятельности. Корпорация ведет разработку интегрированного набора бизнес-приложений нового поколения Oracle Fusion Application, в основу которого положена SOA. Современный бизнес динамичен, и информационная система должна меняться так же быстро, как меняются требования бизнеса и бизнес-процессы компании. Информационные системы старой архитектуры, построенные из набора разнородных программных компонентов, объединяющие унаследованные приложения с нестандартными интерфейсами, консервативны по своей сути, они не могут меняться быстро. Следовательно, они не устраивают бизнес. Следовательно, их нужно модернизировать, либо на их месте фактически построить новые системы. Но для строительства нужны строительные планы. Вот почему возникла SOA — технология нового строительства. Вот почему возникла парадигма SOA — парадигма новых, современных, гибких и адаптивных информационных систем.

тронам. Модули в SOA — это сервисы, представляющие собой стандартизированные и запрограммированные бизнес-операции (например «проверить остаток на счете» или «открыть новый счет») со вполне ожидаемым результатом. Изменения в них можно вносить независимо, их можно многократно использовать в нескольких бизнес-процессах и комбинировать из «элементарных» операций более сложные рабочие процедуры. При этом интеграция бизнес-процессов сопровождается также интеграцией поддерживающей их ИТ-инфраструктуры. Очевидно, что такие «нанотехнологии» для бизнеса способны обеспечить гибкую адаптацию ИТ-систем к изменениям в процессах и, соответственно, всей ком-

пании — к переменам в бизнес-среде, как внешним, так и внутренним.

Важный момент здесь — что интеграция проводится на уровне бизнес-процессов. Поэтому ключевую роль в реализации сервис-ориентированной архитектуры играют методы и инструменты управления бизнес-процессами (Business Process Management, BPM). Совместное использование BPM и SOA обеспечивает прямую связь между проектированием бизнес-процессов и их внедрением в виде информационных систем. «Это как библиотеки математических функций в старом добром программировании, — находит аналогию независимый эксперт **Виктор Голубев**, немало поработавший в должности ИТ-директора. — В SOA

же предполагается создавать библиотеки запрограммированных типовых бизнес-процессов — и из этих кирпичей строить светлое здание новой информационной структуры».

«Процессный подход плюс унификация компонентов, — формулирует свое представление о сути SOA директор по развитию «IDS Scheer Россия» **Антон Шматалюк**. — Бизнес-аналитики занимаются максимально возможной унификацией процессов и бизнес-функций. ИТ-специалисты превращают их в сервисные компоненты — для этого используемые ИТ-продукты должны быть SOA-совместимыми. Постепенно на предприятии создается библиотека типовых сервисов, из которых, как из кубиков, используя язык исполнения

бизнес-процессов (BPEL), можно быстро собирать автоматизированные процессы. В перспективе, не сразу, это должно привести к снижению общей стоимости владения информационной системой: с расширением набора типовых компонентов сокращаются время и стоимость внесения изменений в нее».

«SOA позволяет ИТ-директору, как фокуснику, вынимать из шляпы то кротов, то кроликов», — приводит образное сравнение директор департамента программных решений «НР Россия» **Сергей Лобов**.

У ERP-вендоров свои пути и мотивы для перехода на SOA. «SAP не собирается переписывать свои продукты. Для нас SOA — это часть ERP», — утверждает директор по развитию SAP СНГ **Алексей Тананакин**. — Простое уже „защитные“ в наши продукты бизнес-процессы — обработка заказов, поставок и т. д. — сейчас оформляются в виде корпоративных сервисов. SAP взяла на себя обязательство создать библиотеку таких сервисов, но создается она сообща — вместе с партнерами и клиентами. Мы делаем это для того, чтобы от пользователей, занимающихся в компании рутинными операциями, перейти к пользователям, занимающимся именно бизнесом. И это может принести дополнительную стоимость нашим клиентам».

Рассчитывают на SOA и системные интеграторы. «Многие компании не готовы интегрировать, например, систему электронного документооборота с ERP только из-за того, что это очень дорого. Особенно сопровождающие интеграционные решения», — объясняет руководитель отдела сис-

темных инженеров Tops BI **Михаил Владимирский**. — Основные вендоры уже договорились между собой о стандартах и взаимодействии в рамках SOA. Их новые решения очень близки по сути и духу, значит стоимость их интеграции будет ниже, и заказчику легче на нее решиться».

РЕЛИГИЯ ВРМ

«В теории все верно, но напоминает марксизм-ленинизм», — реагирует, выслушав в очередной раз объяснения вендоров, **Вадим Урьяс**. — В жизни все немного иначе. Каталог готовых сервисов — классная идея, но вот вам вопрос на засыпку. Процесс закупки — сервис? Да. Процесс закупки услуг? Сервис, только более сложный. А процесс закупки услуг РЖД? А процесс закупки услуг РЖД в Красноярске — и то же самое в Москве? Так вот, все это — разные сервисы. Мы потратили четыре года на разработку своего набора типовых решений. Сейчас он позволяет нам сократить цикл тиражирования системы. Не могу сказать, что это дешевле. Хотя прирост стоимости владения системой в расчете на одного пользователя при таком подходе действительно уменьшается».

С этим трудно не согласиться. Если функция синуса одинакова что в Москве, что в Красноярске, то закупка услуг РЖД в этих городах может представлять собой разные процессы. Однако эти замечания напоминают обычный спор о степени допустимой кастомизации ERP-системы: «натягивать» систему на имеющиеся процессы или «ломать» процессы под систему. На самом деле ИТ-директору и другим директорам,

особенно работающим в холдинговой структуре, нужны стандартные процессы. «Мы занимаемся выравниванием», — говорит **Урьяс**. — Чем типичнее оргструктура на предприятиях, тем выше качество информации. Я ведь внедряю ERP не для того, чтобы автоматизировать бухгалтерию. Они быстрее и надежнее работают в Excel. Но для холдинга наличие единой системы с одинаковыми правилами, моделями на всех предприятиях означает, что информации из нее можно доверять. Я точно знаю, что одна и та же цифра на каждом предприятии трактуется одинаково. И, возможно, в этом для бизнеса и кроется потрясающий эффект от автоматизации».

Именно так представляет себе ценность SOA **Сергей Сокур**: «Это не приложение, не инструмент для интеграции, скорее средство унификации, позволяющее четко выполнить заказ бизнеса на поставку нужной и достоверной информации».

Главное, чтобы компания знала о своих процессах. «К сожалению, процессный подход к управлению до сих пор не стал у нас общепринятым», — сетует директор по инструментальным средствам описания бизнес-процессов компании „ФОРС — центр разработки“ **Алексей Прошин**. — Зачастую руководители не владеют полной картиной своего предприятия. Бизнес сначала нужно спроектировать, у нас же, бывает, сначала внедряют информационную систему, потом думают, как надо правильно работать». В общем, по выражению Джеймса Чампи, «асфальтируют коровьи тропы».



СЕМАНТИЧЕСКИЕ ТРУДНОСТИ

Планирование SOA, утверждают аналитики Gartner, дело непростое. Разночтения по поводу того, что необходимо проектировать и строить, создают проблемы. И главный камень преткновения — значение слова «сервис». Сервис в концепции SOA — это программный модуль (поставщик услуги) с хорошо описанным интерфейсом, который может вызываться другим модулем (потребителем услуги). На программном уровне, в отличие от монолитной архитектуры ПО, они никак не связаны: изменение в модуле «поставщика» не требует каких-либо изменений в модуле «потребителя». Таким образом, SOA — это дальнейшее раз-

витие модульного принципа ИТ-систем, с большим числом степеней свободы. Но использование здесь слова «модуль» не должно сбивать с толку, заставляя думать, что сервисы и технические компоненты — одно и то же. Между техническим воплощением и бизнес-использованием сервисов имеется существенная разница. ИТ-менеджеры при создании набора бизнес-компонентов, которые могут использоваться в качестве сервисов, должны воспринимать это слово как существительное. В этом контексте сервис — это модуль, поддерживающий техническую реализацию определенного объема

работы (например, вычисление ROI финансовой транзакции). Сервисы могут быть «атомарными» (предоставляющими только одну базовую функцию) или сложными, реализующими многошаговый процесс. Сложный сервис включает несколько элементарных — модуль является клиентом двух или более сервисов. Сервисный интерфейс между «поставщиком» и «потребителем» обеспечивает возможность вызова многими «потребителями» одного «поставщика». И наоборот, разные «поставщики» могут откликаться на запросы одного «потребителя». Бизнес-лидеры должны воспринимать слово «сервис» как

глагол. В этом контексте бизнес-сервис — это предоставление по запросу некоторого логически завершенного объема работы. По сути — синоним обслуживания. Когда «поставщик» вызывается «потребителем», то первый обслуживает второго. Как официант в ресторане, обслуживая посетителей, приносит им заказанные блюда. Рассматривая сервис как действие, менеджеры смогут лучше оценивать те ценности (гибкость, живость), которые он обеспечивает компании. Такие смысловые нюансы, утверждают в Gartner, играют главную роль при планировании SOA.

«SOA растет на почве BPM, — соглашается Виктор Голубев. — Поэтому в организации, которая решилась переходить на SOA, процессный подход должен стать религией. Это язык общения бизнеса с бизнесом и бизнеса с ИТ. Иначе можно столкнуться с еще большим сопротивлением на всех уровнях».

«Начинать проект по внедрению SOA без нацеленности компании на формализацию и унификацию своих бизнес-процессов нет никакого смысла», — поддерживает коллегу Дмитрий Сергиенко.

«SOA — это прежде всего вопрос менталитета, то есть осознания того, что компания реализует бизнес-стратегию на уровне бизнес-процессов, и готовности мыслить в терминах процессов», — ставит точку в этом вопросе Александр Гришин. Вот только религия BPM еще не овладела российскими корпоративными массами, и это серьезное препятствие для внедрения SOA.

ЕСТЬ СЛОНА ПО ЧАСТЯМ

Поскольку SOA — все-таки инструмент ИТ-службы, то и инициативу, по-видимому, придется проявлять ИТ-директорам. Но как они смогут

объяснить владельцам бизнеса, зачем нужна эта новомодная SOA и какая от нее польза?

«Если я приду сейчас на правление и скажу: господа, мне нужно еще \$5 млн и через три года вам будет счастье, господа резонно спросят: в чем оно будет выражаться, — моделирует ситуацию Илья Садовенко. — Я скажу: ну, минус 5% ИТ-костов за эти годы. Господа ответят: а с чего ты взял, что именно так оно и будет. На слово не поверят. Мне нужно им что-то показать, ту же библиотеку сервисов, и сказать: вот этот кирпичик нам подходит на 100%. И этот тоже. А через три года вендоры наработают такое количество сервисов, что я уволю половину сотрудников и буду только выбирать готовые кирпичики. Но сейчас у меня такой возможности нет».

«SOA — не ERP, она не требует \$5 млн единовременных инвестиций, — успокаивает Михаил Владимирский. — И вопрос — внедрять или не внедрять — не стоит. Рано или поздно все бизнес-приложения станут SOA-совместимыми. Другое дело — когда начинать. Если у вас и без того все хорошо работает — не стоит стремиться переводить на SOA весь имеющийся инструментарий. Доста-

точно несколько десятков тысяч „на попробовать”».

Мигрировать на новую архитектуру можно постепенно. Как выражается Виктор Голубев, «SOA позволяет есть слона по частям». И даже самую технологию можно получить в рамках стандартного вендорского контракта на поддержку вместе с новой версией продукта. А «продаже» ее руководству зачастую способствуют те самые перемены в бизнес-среде, которые и породили SOA: реорганизация компаний, слияния и поглощения, освоение новых рынков, выпуск новых продуктов, смена партнеров. Благотворное влияние на руководство также оказывает пресса. Прочитав в модных журналах про ослабление интереса к ERP и возрастание к SOA, начальники, как свидетельствуют ИТ-директора, потом вызывают их и интересуются: готовы ли твои системы к SOA? Еще одна вещь, способствующая развитию ИТ на предприятии, — IPO. На бюджеты под это не скупятся. Ну а сама SOA, по идее, должна способствовать превращению CIO в реального CPO, отвечающего в компании уже не за то, чтобы сервер не падал и канал не отключался, а за качество бизнес-процессов ■



Энергетики взялись за ИТ

В 2008 году закончится реформа электроэнергетики России, в результате чего производители электроэнергии выйдут на федеральный рынок энергетических мощностей. Реформирование отрасли побуждает энергокомпании видеть в ИТ не только инструмент получения экономического эффекта и снижения издержек, но и средство повышения конкурентоспособности и капитализации.

По сложности ИТ-инфраструктур энергокомпании не уступают предприятиям других ведущих отраслей экономики. Наличие современной ИТ-инфраструктуры и ряда технологических систем является необходимым условием для бизнес-единиц, осуществляющих продажу энергоресурсов.

Генерирующая компания ОГК-5 одна из первых стала реализовывать вырабатываемую электроэнергию на оптовом рынке и вышла на IPO. Информационные технологии позволяют компании работать как единому организму: разрозненные данные о выработке и потреблении энергоресурсов

из всех филиалов объединены и отображаются в удобной форме, специальная система позволяет автоматизировать процедуру продаж электроэнергии.

В конце марта КРОК завершил внедрение цифровых каналов передачи данных в трех филиалах ОГК-5: Невинномысской, Среднеуральской и Рефтинской ГРЭС, — использование которых позволяет передавать в материнскую компанию гораздо больший объем информации и снизить риск потери важных данных. Ранее на двух станциях ОГК-5 были построены системы коммерческого учета электроэнергии.

В плане ИТ-оснащения не отстает и РАО «ЕЭС России» — в 2006 году КРОК построил там самый крупный корпоративный портал в России, который позволил интегрировать в «одном окне» 26 внешних и внутренних приложений.

Удобным инструментом ведения бизнеса для энергетиков стала видеоконференц-связь: менеджеры компании получают возможность, не выходя из своих офисов и не тратя временных и материальных ресурсов на дорогу, в режиме реального времени общаться с партнерами и коллегами из других филиалов, проводить совещания, обучающие семинары и собеседования.

IONE → РОВЕСНИКИ РЫНКА

С них начинался российский ИТ-рынок. Они определяют его нынешнее лицо

ЛАНИТ

При участии:
«Тройка-Диалог»
«Медialogия»

ДИНАМИКА ОБОРОТА



СТРУКТУРА ВЫРУЧКИ ПО РЕГИОНАМ (2006)



Источник: iOne

Основанная в 1989 году «Лаборатория новых информационных технологий» теперь представляет собой многопрофильный холдинг, входящий в пятерку крупнейших российских ИТ-компаний. На сегодняшний день в 15 филиалах и аффилированных структурах группы работают примерно 2900 «лаборантов».

Бизнес ЛАНИТ начинался с поставок компьютерной техники и небольших, но успешных проектов в области системной интеграции. Дальнейший рост происходил во многом благодаря приобретениям других игроков рынка. В сфере слияний и поглощений ЛАНИТ отличалась, пожалуй, наибольшей активностью: своими покупками компания последовательно и настойчиво «закрывала» отсутствующие у нее направления бизнеса. За последние годы ЛАНИТ купила компанию «Норбит», занимающуюся управленческим и внедренческим консалтингом, чтобы дополнить свой бизнес, связанный с внедрением продуктов Hyperion Solutions (ЛАНИТ — эксклюзивный российский партнер этого разработчика решений для управления эффективностью бизнеса, недавно вошедшего в состав Oracle). Покупка фирмы Artezio производилась для усиления собственного программного подразделения. Приобретение ComrTek «закрыло» направление дистрибуции телекоммуникационного и сетевого оборудования, а «АПТ Телеком» — интеграции на рынке сис-

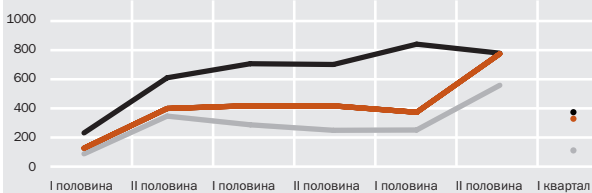
тем корпоративной телефонии. Кроме того, ЛАНИТ приобрела 50-процентную долю «К-Системс», одного из ведущих российских производителей ПК (торговая марка Irbis).

Однако за этими приобретениями не всегда прослеживался тонкий расчет и стремление добиться синергетического эффекта для бизнеса группы. Тем не менее этот довольно аморфно структурированный холдинг из года в год поддерживает высокие темпы роста: в 2006 году совокупный оборот ЛАНИТ достиг почти \$700 млн (33% роста). Более половины доходов обеспечил дистрибуторский бизнес, которым занимается группа DPI (в 2003 году ЛАНИТ довела свою долю в DPI до 70%).

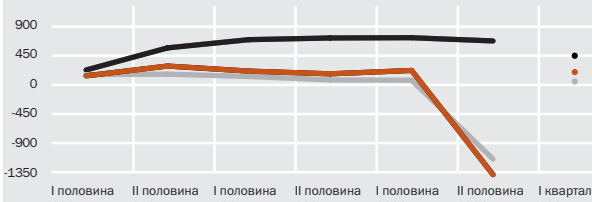
Доля проектных поставок в выручке компании от ИТ-услуг — 24,4%. Услуги по системной интеграции и внедрению информационных систем ЛАНИТ оказывает, как правило, крупным заказчикам из корпоративного и госсектора. В клиентской базе компании можно обнаружить таких отраслевых лидеров, как Сбербанк и Внешторгбанк, «Газпром», РАО ЕЭС, «Роснефть» и ЛУКОЙЛ, «Аэрофлот», «Вымпелком» и МГТС, а также МВД, МЧС, ЦБ РФ, ЦИК и Пенсионный фонд, правительство Москвы.

Холдинг намерен и впредь приобретать специализированные ИТ-компании, усиливая — по крайней мере, количественно — свои еще недостаточно развитые стороны.

КОЛИЧЕСТВО СООБЩЕНИЙ В СМИ



ИИБ



Индекс информационного благоприятствования (ИИБ) характеризует качественную составляющую информационного поля компании. При расчете ИИБ учитываются такие параметры, как характер упоминаний (позитивный, негативный, нейтральный); роль объекта в сообщении (главная, второстепенная, эпизодическая); наличие прямой или косвенной речи представителей компании; степень конфликтности контекста, в котором упоминается компания. Значение ИИБ может быть как положительным, так и отрицательным.

Источник: Медialogия

Георгий Генс,
президент ЛАНИТ



С чего начинался ваш бизнес? → После окончания МГУ 14 лет проработал во ВНИИ автоматизации управления в непромышленной сфере. Первым моим проектом было создание АСУ «Цирк» — базы данных, помогавшей организаторам цирковых представлений подбирать номера и артистов. Программа учитывала даже пожелания цирковых звезд к гостиницам и сервису. В начале 1988 года основал кооператив «Пронто», занимавшийся программированием и научно-техническим обслуживанием заказчиков. Хорошее было время для бизнеса: инвестиций не требовалось (только аренда машинного времени), клиенты были в избытке и ус-

ловия рынка диктовали поставщики ИТ-услуг. В октябре 1989 года создал ЛАНИТ. Началась компания с двух человек — меня и секретаря. **Чем вы отличаетесь от себя самого 15-летней давности?** → Стал на 15 лет старше и настолько же умнее, гораздо больше разбираюсь в бизнесе. **Любимая цитата, книга, оказавшая сильное влияние на ваше мировоззрение...** → Категорический императив Канта: «Поступай по отношению к другим так, как ты хочешь, чтобы поступали по отношению к тебе».

Принятое вами решение, оказавшее решающее воздействие на развитие вашей компании... → Самое первое решение — создать ЛАНИТ. **Ошибка, которая до сих пор не дает покоя...** → Не стал покупать одну крупную ИТ-компанию, когда была такая возможность. Сейчас жалею. Считаю, что в бизнесе нужно действовать еще решительней. **Какой вы видите вашу компанию через пять лет и свою роль в ней?** → Лидером российского рынка и активным участником рынка международного. Моя роль через пять лет — стратегическое планирование.

Какой самый главный совет вы бы дали коллегам? → Всегда и по максимуму получать удовольствие — в работе, на отдыхе, в жизни вообще. **Если не ЛАНИТ, то где бы вы могли еще работать?** → Там, где можно заработать собственными талантом, знаниями, упорством.

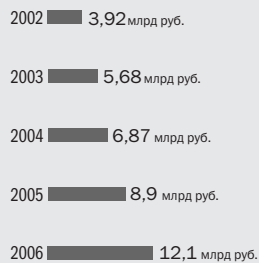
IONE → РОВЕСНИКИ РЫНКА

С них начинался российский ИТ-рынок. Они определяют его нынешнее лицо

Крок

При участии:
«Тройка-Диалог»
«Медialogия»

ДИНАМИКА ОБОРОТА

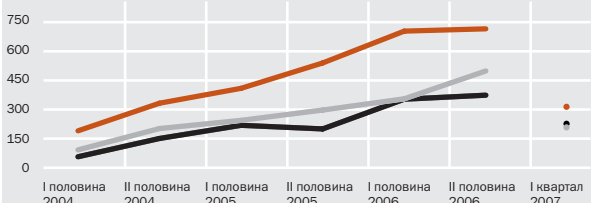


СТРУКТУРА ОБОРОТА (2006)

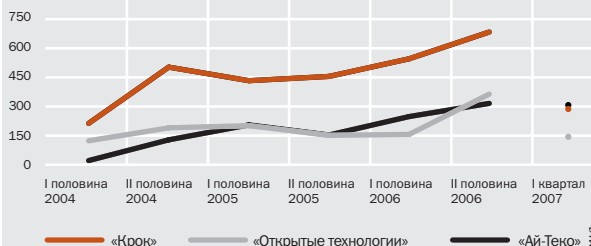


Источник: Юне

КОЛИЧЕСТВО СООБЩЕНИЙ В СМ



ИИБ



Индекс информационного благоприятия (ИИБ) характеризует качественную составляющую информационного поля компании. При расчете ИИБ учитываются такие параметры, как характер упоминаний (позитивный, негативный, нейтральный); роль объекта в сообщении (главная, второстепенная, эпизодическая); наличие прямой или косвенной речи представителей компании; степень конфликтности контекста, в котором упоминается компания. Значение ИИБ может быть как положительным, так и отрицательным.

Источник: Медialogия

Компания «Крок» появилась на рынке в 1992 году. Первые годы, как и все, занималась поставками компьютерной техники. Компания сильно поднялась на выборах — за счет участия в проекте ГАС «Выборы» с разработанным ею сканером избирательных бюллетеней. А также на партнерстве с фирмой Compaq, технику которой активно поставляла в российские банки и госструктуры.

Постепенно компания начала специализироваться на выполнении инфраструктурных проектов и сейчас является одним из лидеров в этом направлении системной интеграции (центры обработки и системы хранения данных, системы видеоконференцсвязи, информационной безопасности, прочие инженерные системы). В последние годы появилась также практика по внедрению бизнес-приложений и разработке заказного ПО.

«Крок» сотрудничает с ведущими мировыми ИТ-вендорами, у многих из которых имеет статус привилегированного или «платинового» партнера. Это позволяет компании создавать для заказчиков комплексные решения, а ее тестовые лаборатории (центр компетенции) считаются одними из лучших в России и активно используются партнерами-вендорами для адаптации своих решений к запросам российских пользователей. Среди клиентов «Крока» особенно много финансовых организа-

ций и различных госструктур, включая ФСБ: на долю заказчиков из этих отраслей приходится около 60% выручки компании. По 12–13% оборота приносят также телекоммуникационные компании и предприятия ТЭК. Выход в сектор СМБ не входит в число стратегических приоритетов «Крока».

В компании работает около 1200 человек. Услуги предоставляются на всей территории России через четыре региональных представительства. В последние годы компании удается поддерживать высокие темпы роста (порядка 30%).

О фондовых перспективах «Крока» говорить сложно, поскольку большую роль в компании играет персональный фактор — ее основатель и гендиректор Борис Бобровников. На нем в значительной степени завязаны и клиентская база, и ключевые специалисты «Крока». Бизнес компании трудно представить без этой персоны. Впрочем, по словам Бобровникова, он намерен посвятить своей компании еще по меньшей мере лет тридцать. При этом глава «Крока» заранее подготовился к обострению конкуренции на российском рынке ИТ-услуг: в 2004 году «Крок» стал официальным представителем в России мирового лидера ИТ-аутсорсинга EDS с эксклюзивным правом на оказание услуг сервисной поддержки корпоративным клиентам этой компании.

Борис Бобровников,
генеральный директор
компании «Крок»



С чего начинался ваш бизнес? → Еще студентом я продавал горные лыжи, занимался ремонтом автомобилей. В конце 1980-х годов организовал с партнером спортивно-оздоровительный бизнес. В начале 1992 года почти случайно заразился идеей перспективности ИТ-рынка и занялся новым делом. Так родилась компания «Крок», которой я посвятил последние 15 лет и планирую еще посвятить как минимум вдвое больше.

Чем вы отличаетесь от себя самого 15-летней давности? → Тогда я был другим. Вообще, я уверен, что каждые два-три года у человека наступает новая жизнь.

Любимая цитата, книга, оказавшая сильное влияние на ваше мировоззрение... → Всегда получал удовольствие от литературы: братья Стругацкие, Михаил Булгаков, Роджер Желязны, Глен Кук — очень многоуровневые авторы, которых можно перечитывать много раз. Книжки о бизнесе не люблю, но под 70% тезисов из книжки «Бизнес в стиле фанк» готов подписаться. Они максимально соответствуют моим представлениям о жизни вообще и бизнесе в частности.

Принятое вами решение, оказавшее решающее воздействие на развитие вашей компании... → По-видимому, это само решение о создании компании. Так случилось,

что это незаметное событие в какой-то момент определило основное дело жизни.

Ошибка, которая до сих пор не дает покоя... → Таких глобальных неудач не помню, думаю, во многом мне везло. Вообще, жизнь учит улавливать тревожные сигналы, реагировать на которые помогают опыт, знания, интеллект. Этот багаж у меня довольно быстро появился еще в начале 1990-х, когда любая ошибка была небезопасна для здоровья.

Какой вы видите вашу компанию через пять лет и свою роль в ней? → Компания динамично развивается, и своей главной задачей вижу сохранение эффективности бизнеса. Сейчас большому интегратору

живется легко: рынок растет, заказчики заинтересованы в ИТ-услугах. Но через несколько лет рынок стабилизируется, и тогда тем, кто окажется к этому не готов, придется туго.

Какой самый главный совет вы дали бы коллегам? →

Пожалуй, самое главное для успеха компании — сыгранная команда. Остальное приложится. Конечно, здоровые амбиции в бизнесе не помешают, но выяснять внутри коллектива, кто круче, не стоит. Лучше направлять свои амбиции вовне.

Если не «Крок», то где бы вы могли еще работать? → Инструктором по выживанию (шутка). Но инструктором по горным лыжам, виндсерфингу, кайтсерфингу, дайвингу мог бы.

IONE → РОВЕСНИКИ РЫНКА

С них начинался российский ИТ-рынок. Они определяют его нынешнее лицо

ГК «Компьюлинк»

При участии:
«Тройка-Диалог»
«Медиалогия»

ДИНАМИКА ОБОРОТА



СТРУКТУРА ВЫРУЧКИ ПО РЕГИОНАМ (2006)



Источник: iOne

История группы «Компьюлинк» началась в 1993 году с открытия в центре Москвы компьютерного магазина. Сейчас в группу входят шесть компаний, не считая представительств в Казахстане и Украине, действующих в разных сегментах ИТ-рынка, включая производство ПК (торговая марка CLR).

Компания росла как органически, так и путем приобретений, среди которых разработчик банковских систем «Кворум», фирма «Аскейт», ориентированная на заказчиков из телекоммуникационного сектора, и консалтинговая компания GMCS. В своей политике слияний и поглощений «Компьюлинк» ориентируется на узкоспециализированные ИТ-компании, обладающие конкурентным преимуществом в своих рыночных нишах, и нацелен на достижение от этих сделок синергетического эффекта для бизнеса. Поглощаемые компании, как это было в случае с GMCS, получают доступ к более широкой клиентской базе и пользуются другими возможностями группы.

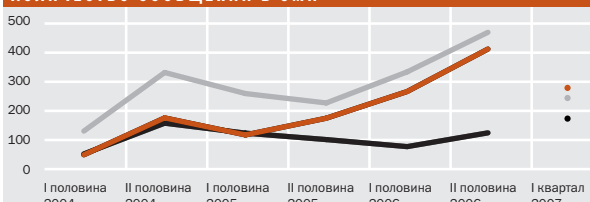
Важным драйвером роста для группы были иностранные инвестиции: в 2002 году блокирующий пакет акций «Компьюлинка» за \$10 млн приобрел фонд Delta Private Equity Partners. В начале этого года фонд вышел из бизнеса группы, продав свой пакет акций фондам New Europe Capital и «Ренессанс пре-IPO».

Именно инвестиционные сделки позволяли реализовывать стратегию консолидации группы за счет поглощений нишевых игроков. По словам президента ГК «Компьюлинк» Михаила Ляца, в настоящее время обсуждаются еще три подобные сделки: «В 2007 году мы намерены значительно увеличить свою капитализацию».

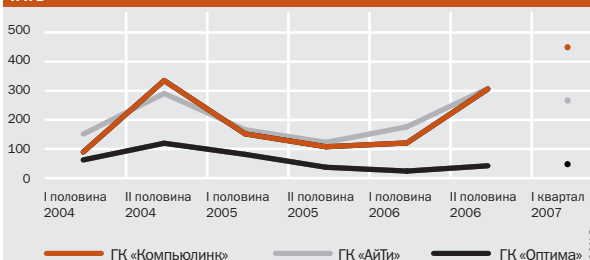
«Компьюлинк» упорно называют вторым после концерна «Ситроникс» на российском ИТ-рынке кандидатом на проведение IPO. Компания заявляла о планах разместить в 2006 или 2007 году 16–25% своих акций на открытом рынке, рассчитывая привлечь от \$150 млн до \$200 млн. Однако о точных сроках выхода на IPO «Компьюлинк» пока не сообщает.

На протяжении последних трех лет компании удается поддерживать высокие темпы роста (30% и более). Общий штат группы превысил 1000 человек, а оборот в 2006 году — \$200 млн. В структуре выручки большую долю занимают ИТ-услуги, доля же проектных поставок относительно невелика — 31,5%. В 2006 году произошло резкое падение (на 56%) доходов от производственного направления группы. «Компьюлинк» отличается прочными связями с государственными заказчиками: участие в ИТ-проектах, финансируемых за счет бюджетных средств, приносит группе 28% общей выручки.

КОЛИЧЕСТВО СООБЩЕНИЙ В СМИ



ИИБ



Индекс информационного благоприствования (ИИБ) характеризует качественную составляющую информационного поля компании. При расчете ИИБ учитываются такие параметры, как характер упоминаний (позитивный, негативный, нейтральный); роль объекта в сообщении (главная, второстепенная, эпизодическая); наличие прямой или косвенной речи представителей компании; степень конфликтности контекста, в котором упоминается компания. Значение ИИБ может быть как положительным, так и отрицательным.

Источник: Медиалогия

Михаил Ляц,
президент ГК
«Компьюлинк»

С чего начинался ваш бизнес? → Напрашивается стандартный ответ: купил один компьютер, проапгрейдил, продал, на вырученные деньги купил два... На самом же деле бизнес «Компьюлинка» начинался с розничного магазина на Мясницкой в 1993 году. Тогда это был один из самых популярных компьютерных магазинов в Москве. Почти одновременно появился оптовый отдел и первый контракт с Ульяновским автомобильным заводом.

Чем вы отличаетесь от себя самого 15-летней давности? → Возрастом и опытом. За опыт всегда приходится платить самым ценным — временем.

Любимая цитата, книга, оказавшая сильное влияние на ваше мировоззрение... → Любимых книг много. Всегда нравился «Евгений Онегин». А одна из любимых цитат: «Истина не может быть банальной, банальным может быть ее понимание». На самом деле это очень глубокая мысль. **Принятое вами решение, оказавшее решающее воздействие на развитие вашей компании...** → Таких решений было много, сложно выделить какое-то одно.

Ошибка, которая до сих пор не дает покоя... → Возвращаясь к любимой цитате, приведу одну старую истину: умные учатся на чужих ошибках, а дураки — на своих. До сих пор не дает покоя мысль, что всю глубину и мудрость этой истины понял не сразу. **Какой вы видите вашу компанию через пять лет и свою роль в ней?** → По-прежнему одним из лидеров рынка. Надеюсь, компания будет развиваться, не сбавляя темпов. Свою роль вижу скорее не в оперативном управлении, а в развитии новых направлений бизнеса.

Какой самый главный совет вы дали бы коллегам? → Более 30% нашего бизнеса — это услуги в области консалтинга. Поверьте, мы даем неплохие советы нашим клиентам. Я готов давать их и коллегам, но если делать это бесплатно, бизнеса не будет. **Если не «Компьюлинк», то где бы вы могли еще работать?** → Думаю, я бы уверенно чувствовал себя в любой компании вне зависимости от направления ее деятельности, но наверняка занимался бы развитием бизнеса. Плохо представляю себя на заседании Госдумы или Академии наук.



IONE → РОВЕСНИКИ РЫНКА

С них начинался российский ИТ-рынок. Они определяют его нынешнее лицо

КГ «Борлас»

При участии:
«Тройка-Диалог»
«Медialogия»

ДИНАМИКА ОБОРОТА



СТРУКТУРА ОБОРОТА (2006)



Источник: Юне

Компания «Борлас» начала свою деятельность в 1991 году в качестве московского представительства американской Borlas Sales Corporation, которое возглавил Алексей Ананьин, нынешний президент группы. В 1996 году на базе представительства была образована российская компания «Борлас Ай-Би-Си» (Borlas Info Business Consulting). В 2004 году она была переименована в консалтинговую группу «Борлас».

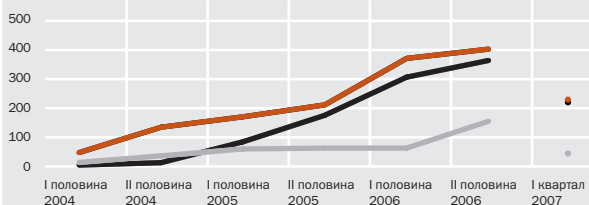
Компания занимает особое место на российском рынке ИТ-услуг. В отличие от других крупных игроков этого рынка, которые к сервисному бизнесу пришли от торговли «железом» через системную интеграцию, «Борлас», в рулеточной терминологии, сразу сделал ставку не на цвет, а на одно число — внедрение бизнес-приложений Oracle. И выиграл. Внедрение программного пакета Oracle E-Business Suite (OEBs) — стратегическое направление деятельности группы — приносит ей более половины всей выручки. «Борлас» — ведущий российский партнер Oracle, располагающий самой сильной командой специалистов по OEBs — свыше 500 консультантов (общий штат группы к концу 2006 года превысил 900 человек). Все основные бизнес-процессы компании, включая управление портфелем проектов, автоматизированы с помощью OEBs.

Лишь недавно, с 2004 года, группа начала осваивать другие направления

деятельности в области системной интеграции, управленческого и HR-консалтинга, ИТ-аутсорсинга, обучения. Связано это с принятой в компании «нисходящей моделью проектного бизнеса», в рамках которой она реализует комплексные «бизнес-проекты с ИТ-составляющей», начиная с управленческого консалтинга и заканчивая внедрением подходящих для бизнеса заказчика программных приложений и созданием поддерживающей аппаратной платформы.

Набор фокусных для «Борлас» вертикальных рынков включает прежде всего отрасли с непрерывным (химия, нефтехимия, металлургия) и дискретным (машиностроение, металлообработка) производством. У компании также сильные позиции в электро-энергетике и ЖКХ, телекоммуникационном секторе, страховании и торговле. Этот набор мало пересекается с отраслевой экспертизой IBS, обладающей одной из самых сильных практик по SAP, поэтому вполне логичной выглядит достигнутая акционерами «Борлас» и IBS договоренность о слиянии. 17 апреля они объявили об объединении компаний путем обмена акциями. Целью сделки ее участники видят создание безусловного лидера проектного ИТ-рынка (отметим, что такую же цель преследуют и участники сделки по объединению компаний «Систематика» и TopS BI, о которой было объявлено неделей раньше). Бренд «Борлас» на рынке сохраняется.

КОЛИЧЕСТВО СООБЩЕНИЙ В СМИ



ИИБ



Индекс информационного благоприятия (ИИБ) характеризует качественную составляющую информационного поля компании. При расчете ИИБ учитываются такие параметры, как характер упоминаний (позитивный, негативный, нейтральный); роль объекта в сообщении (главная, второстепенная, эпизодическая); наличие прямой или косвенной речи представителей компании; степень конфликтности контекста, в котором упоминается компания. Значение ИИБ может быть как положительным, так и отрицательным.

Источник: Медialogия

Алексей Ананьин,
президент
консалтинговой
группы «Борлас»



С чего начинался ваш бизнес? → Начало было традиционным: продажа персональных компьютеров, в основном собственной сборки под торговой маркой BLC Comp Tech. Наверное, последнего такого «мамонта» мне показали в 2005 году на одном из металлургических предприятий. Он работал! Ну а первые значимые деньги заработали уже в 1996 году в компании «Борлас Ай-Би-Си», разрабатывая и внедряя заказное ПО.

Чем вы отличаетесь от себя самого 15-летней давности? → Цветом волос со всем сопутствующим: опытом, знаниями и т. д. Но в главном я не изменился. Меня воспитали

лидером: если берешься за что-то, делай это лучше всех; если проиграл сегодня, сделай так, чтобы выиграть завтра. Так и живу.

Любимая цитата, книга, оказавшая сильное влияние на ваше мировоззрение... → В студенчестве, наделав глупостей, чуть было в корне не изменивших мою жизнь, услышал от моего первого научного руководителя Андрея Федоровича Кузнецова замечательную фразу, глубокий смысл которой осознал далеко не сразу: «В следующей жизни так не делай!» Нужно было набить шишек, чтобы понять: время вспять не повернешь, каждый поступок, каждое слово необратимы. «Рукописи не горят!»

из «Мастера и Маргариты» — это ведь о том же!
Принятое вами решение, оказавшее решающее воздействие на развитие вашей компании... → Об этом я говорил не раз. Ставка на моно-вендорное развитие ERP-практики, сделанная в 1996 году, оправдала себя на все 100%.
Ошибка, которая до сих пор не дает покоя... → Слава Богу, такой ошибки не было. Конечно, за эти 15 бурных лет было много всякого. Да, ошибались, но делали выводы и шли дальше.
Какой вы видите вашу компанию через пять лет и свою роль в ней? → Ближайшие пять лет, уверен, будут очень насыщенные и интересными, це-

ли у нас весьма амбициозные. Через пять лет компания — лидер рынка ИТ-услуг на территории, называемой сегодня СНГ. Моя роль — быть максимально полезным компанией.

Какой самый главный совет вы дали бы коллегам? → Не думаю, что абстрактные советы имеют смысл. Но точно знаю, что мешает мне как руководителю — излишняя эмоциональность. Спокойнее надо быть!

Если не «Борлас», то где бы вы еще могли работать? → Даже если бы в 1992 году не случилась встреча с основателями Borlas, каким-то другим путем я бы все равно пришел в ИТ-бизнес. Я в этом уверен. Это — мое.

IONE → СИТУАЦИИ

«ЗОЛОТОЙ ПЕТУШОК» ТЕПЕРЬ ЖИВЕТ В ЕДИНОМ ИНФОРМАЦИОННОМ ПРОСТРАНСТВЕ. РАДИ ЭТОГО ВЛАДЕЛЬЦАМ ТОРГОВОЙ МАРКИ ПРИШЛОСЬ ПРОЙТИ ЧЕРЕЗ ВНЕДРЕНИЕ ДВАЖДЫ

КУРИЦА ALL-IN-ONE

Автор: Айван



Торговать замороженным мясом курицы компания «Продукты питания» (ПП) начала в 1994 году. Через четыре года создатели фирмы решили усложнить свой бизнес и заняться выпуском полуфабрикатов из куриного мяса. Придумали брэнд — «Золотой петушок». Производственные площади сначала арендовали, потом построили в Калининграде завод — три цеха мощностью 470 тонн в сутки. Так ПП стала производственной компанией полного цикла. Сырье прибывает в Калининградский морской порт, готовая продукция (компания планирует открыть еще один цех, после чего будет способна выпускать 600 тонн продукции в сутки) отправляется на собственные распределительные центры (три действующих и два строящихся) и на склады многочисленных партнеров, откуда развозится по местным магазинам.

НЕ ВСЕ TO PLATINUM

Компания много инвестирует в производственное оборудование, логистику, заботится о качестве и ассортименте своей продукции, усложняет

«Я ПРОТИВИЛСЯ ЭТОМУ: ВНЕДРЯТЬ СРАЗУ ДВЕ СИСТЕМЫ ТЯЖЕЛО. НО С ПРЕЗИДЕНТОМ НЕ ПОСПОРИШЬ»

ее рецептуру. Но развитие информационных технологий оставалось за кадром: долгое время в штатном расписании не было даже позиции ИТ-директора. И хотя топ-менеджмент фактически живет на два города (головной офис в Москве, производство в Калининграде), с планированием возникали проблемы. Информация хронически запаздывала, головной офис погрузился в отчеты, счета, справки, руководители на местах, не в силах дожидаться четких указаний из «центра», действовали так, как им представлялось верным.

В общем, руководство в полной мере прочувствовало, что такое отсутствие единого информационного пространства. И в компании появился ИТ-директор. «В период с 2000 по 2003 год, — вспоминает занявший эту должность в «Продуктах питания» Сергей Малышкин, — мы фор-

мализовали все основные бизнес-процессы и внедрили информационную систему Platinum. Это сильно помогло бизнесу, но возможности комплексного планирования ресурсов не добавило».

Да, компания могла отслеживать фактические затраты на закупку сырья, производство продукции, доставку и хранение на складе, но сведения об этом получала из счетов, которые ей выставляли контрагенты. А счета приходят с задержкой на месяц-другой. Соответственно, и картина реальной себестоимости продукции рисовалась с таким же опозданием. Хотелось же — в реальном времени и по каждому продукту.

Кроме того, хотя система была единой, каждое из бизнес-подразделений — управляющий офис, производство, дистрибуторские центры — работало в своей базе данных. Возмож-

ности удаленного доступа в Platinum не было, и получалось, что хотя все и говорили на одном языке, для консолидации информации требовалось время. А это потеря оперативности. В потоке документов между подразделениями порой терялась нить текущих событий: запросы отдела продаж не стыковались с производственным планом, а отдел закупок не видел про-

За исключением производственного учета. Здесь требовалось ввести понятие «производственного заказа», без которого ни рассчитывать текущую себестоимость, ни следить за отклонением плана от факта невозможно. Избранная тактика оправдала себя. Теперь планирование ведется в SAP (правда, для подстраховки ответственные сотрудники до сих пор

сведений по материальным остаткам. Финансовые данные не трогали — ждали закрытия месяца. На следующий день приступил к работе завод, тут и произошел сбой — отказал интерфейс между Factelligence и SAP. Информация из цеховой системы в ERP не попадала: завод производит, MES-система продукцию фиксирует, в головном же офисе ее не видят, соответственно, и отгрузить ничего не могут, поскольку SAP этого не позволяет. Проблемный интерфейс разрабатывался вместе со специалистами из Itelligence, и в тестовых режимах вел себя вполне добропорядочно, но в «горячем цеху» отказал.

«Три дня мы пытались решить проблему — не получилось. 8 января я остановил SAP и перенес старт системы на февраль, — вспоминает Сергей Малышкин. — Весь январь мы занимались доработкой интерфейса. 1 февраля запуск повторили, заодно перенесли в систему финансовые остатки за январь. С 15 февраля вся компания уже работала в SAP».

Затем подчиненные ИТ-директора принялись проверять ту информацию, которую работники уже успели внести в систему, и пришли в ужас. Конечно, в компании проводились практические тренинги по SAP, но сотрудники относились к обучению без восторга и норовили занятия прогулять. Фактически обучение перенеслось на первую неделю реальной работы в новой системе. И многие не выдержали проверку боем — слишком часто ошибались в непривычных экранных формах. Запятую в числе не там поставили, вместо цены за тонну внесли цену за килограмм — ошибки смешные, но очень вредные. Вычищать их пришлось долго. «В итоге, — признается ИТ-директор, — система начала работать так, как нам этого хотелось, только с июля — не раньше».

По этой причине в компании еще не до конца оценили те преимущества, которые получили от внедрения новой системы. Но уже появилось чувство работы в одном коллективе, осознание того, что все варятся в одном котле. В системе сразу видно, к чему приводят действия каждого сотрудника и как они отражаются на результатах всей компании. Повысилась управляемость на производстве, появилась возможность долгосрочного планирования, возросла капитализация компании: SAP — это брэнд.

«В следующий раз, — подводит итог Сергей Малышкин, — я заложу в проект обязательный этап тестирования системы в реальных производственных условиях» ■

СОТРУДНИКИ ОТНОСИЛИСЬ К ОБУЧЕНИЮ БЕЗ ВОСТОРГА И НОРОВИЛИ ЗАНЯТИЯ ПРОГУЛЯТЬ. И МНОГИЕ НЕ ВЫДЕРЖАЛИ ПРОВЕРКУ БОЕМ

вал по каким-то позициям на складе. Для сверки отчетов пришлось посадить аналитиков. «Когда мы начинали проект по Platinum, то думали, что консолидация данных будет происходить автоматически, — говорит Сергей Малышкин. — Оказалось, что это не так». Да и поддерживать четыре сервера с базами данных было накладно, к тому же СУБД SQL, на которой построена Platinum, начала испытывать трудности с масштабированием: отчеты формировались в системе очень долго.

В общем, компании требовалась новая информационная система. И президент ПП сказал: будем внедрять SAP, ведь большинство наших западных партнеров используют эту систему.

КОГДА ПРОЦЕССЫ ОПИСАНЫ

Впрочем, процедура выбора решения на этом не закончилась. Но после изучения предложения на рынке выбор для ПП свелся всего лишь к двум вариантам: SAP или Oracle. В закрытом тендере решение SAP All-in-One («усеченный» вариант «большой» SAP) представляла внедренческая фирма Itelligence, а продукт Oracle — компания «Борлас». «Решение Oracle нам понравилось, особенно интерфейс, и функционал вполне подходил для наших задач, — комментирует Малышкин. — Но ребята из Itelligence проявили большую волю к победе: на все вопросы отвечали грамотно, интересовались нашим бизнесом. И показали нам примеры внедрений производственного модуля, правда, из западного опыта, — в России таких проектов у них не было. Это и определило наш выбор».

Внедрение стартовало в апреле 2005 года. Тактика была избрана следующая: все бизнес-процессы компании, описанные еще для Platinum, переносились в SAP без изменений.

пользуются табличками Excel). Компания начала работать в едином информационном пространстве: повысилась оперативность, расширились горизонты планирования. «Стали видеть чуть дальше», — определяет результат Сергей Малышкин.

Но еще до начала проекта по SAP президент ПП усложнил задачу, объяснив, что одновременно нужно внедрить еще одно решение — цеховую MES-систему, связанную с промышленными компьютерами, электронными весами, сканерами штрих-кодов и принтерами этикеток. Избранный для этой роли продукт Factelligence американской компании Cimnet нужно было интегрировать с SAP, в которой содержатся все справочники и формируются производственные задания. Исполняются же они в MES, откуда информация о произведенной продукции вновь должна поступать в ERP-систему. «Я противился этому: внедрять сразу две системы тяжело, — жалуется Малышкин. — Но с президентом не поспоришь».

Предчувствие его не обмануло: стыковка двух систем подпортила ему немало нервов при их запуске в промышленную эксплуатацию. И все же ИТ-директор считает, что внедрение прошло легко, ведь менять бизнес-процессы необходимости не было. «Я знаю, что проекты по SAP обычно начинаются с одного модуля, финансового или кадрового, потом переходят к другим. Но мы внедряли сразу весь функционал системы, потому что управленческие вопросы у нас давно решены, бизнес-логика отработана».

ПРОВЕРКА БОЕМ

Старт новой системы был назначен на 3 января 2006 года. В этот день проектная группа в полном составе вышла на работу, завод же должен был заработать 4 января. Весь день сотрудники занимались перекладкой в SAP

IONE → НЕ ДЛЯ ЗАПИСИ

ХОРОШАЯ РАБОТА НЕВОСТРЕБОВАННОЙ НЕ ОСТАНЕТСЯ.
ГЛАВНОЕ, ЧТОБЫ У РУКОВОДСТВА ДОСТАЛО
ПОЛИТИЧЕСКОЙ ВОЛИ

СИО И ДЕНЬ СУРКА



Анонимные
истории

Через десять месяцев аналогичная участь постигла подразделение промышленной автоматизации. Одно из рабочих мест ERP-системы нужно было развернуть рядом с весами, с которых информация должна вводиться в систему. Но весы пока использовались старые, а новые, автоматизированные, смежники только собирались запустить. Мы подтянули к ним свои кабели, подготовились, ждем. Проходит неделя, другая — день сурка. Через месяц возле новых бездействующих весов собирается совещание всех ответственных за их запуск. В чем дело? Смежники уверяют, что весы вполне исправные, их нужно только немного отладить. Однако, как выясняется, процесс «небольшой отладки» длится уже полгода. Расписали задание всем исполнителям, работы — на неделю. На этот раз все отнесли к делу ответственно, и через неделю — о чудо! — весы запустили. Через день на новые весы вместо одного пакета изделий положили два, все датчики полетели, и весы сломались. Смежники почесали в затылке и заявили: мы же предупреждали, что торопиться не стоит. После этого подразделение АСУ ТП оказалось в составе департамента ИТ.

Впрочем, уральская специфика принимала и другие, достойные уважения формы. На сходном по профилю предприятии, которое располагается в соседнем городе, еще в советские времена был свой ВЦ. В смутные постперестроечные годы там нашелся деятельный человек, которому удалось трансформировать этот ВЦ в отдельную фирму (поначалу кооператив), переведя, по сути, заводские ИТ-функции на аутсорсинг. Специалисты в компании собрались грамотные, хорошо осведомленные в заводских нюансах, и разработанная ими информационная система получилась мощная, «заточенная» под конкретное производство и покрывающая если не все, то многое. Руководителю фирмы удалось продать ее еще одно-

Три года работы на крупном уральском металлургическом предприятии оставили в моей памяти неизгладимый след. Я попал туда по «спецнабору»: прежние акционеры компании собрали команду топ-менеджеров-«варягов», в которой я занимал позицию директора по ИТ.

Первое, с чем сталкивается «столичный» менеджер в этих краях, — своеобразное восприятие местными работниками времени. Оно здесь течет не так, как в столицах. Завтрашний день у моих новых подчиненных наступал уже в полдень. Если успел дать поручение в восемь-девять утра, то был шанс, что оно будет осознано как сегодняшнее и сотрудники примутся за его исполнение. После полудня с неизбежностью наступало завтра. Даже если дело пустяшное и его можно выполнить за час, сегодня за него никто не возьмется. А если завтра до полудня какие-то обстоятельства помешали выполнить задание, работа снова переносилась на завтра. День сурка. Соответственно, рабочая неделя заканчивалась в полдень четверга. Если у Стругацких понедель-

ник начинался в субботу, то здесь суббота начиналась во второй половине четверга. Потому что завтра пятница — не стоит и начинать, а вот в понедельник возьмемся и все сделаем.

Когда на предприятии стартовал серьезный проект по внедрению западной тиражной ERP-системы, это замедление времени трансформировалось в ненавязчивое расширение зоны моей ответственности. Сначала после полугодия внедрения, когда рабочие места ERP-системы начали разворачиваться в цехах, мы столкнулись с тем, что помимо компьютеров эти места необходимо оснащать телефоном. Цеховых мастеров система ставила в тупик — без подсказок и консультаций работа просто прекращалась. Крулосуточная служба поддержки была уже организована, но на рабочих местах не было телефонов. Мы попытались пробить этот вопрос через цех связи, который по традиции находился в ведении главного энергетика. В течение месяца происходил диалог в стиле «день сурка», затем цех связи перешел под крыло ИТ-департамента, и вскоре везде, где это требовалось, телефоны стояли.

ПИШИТЕ ПИСЬМА



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

ЗАВТРАШНИЙ ДЕНЬ У МОИХ НОВЫХ ПОДЧИНЕННЫХ НАСТУПАЛ УЖЕ В ПОЛДЕНЬ



му профильному предприятию и, балансируя между требованиями двух заказчиков и финансовыми потоками от них, занять достойное место на местном ИТ-рынке. Конечно, в какой-то момент старая технологическая платформа, на которой была создана система, начала давать сбои. По оценке независимой ИТ-экспертизы, только для перевода существующего функционала на современные средства разработки требовалось 100 человеко-лет. Но недостатка в разработчиках фирма не испытывала и к настоящему времени довольно далеко продвинулась в этом направлении. Более того, в рамках повышения степени интегрированности программного комплекса в него, помимо управления производством, движением товарно-материальных ценностей, финансового контура, бухгалтерии и т. п., был вписан, например, и такой «посторонний» функционал, как документооборот.

Случилось так, что предприятие, где я занимался внедрением тиражной ERP, вошло в состав холдинга, на заводе которого использовалась эта самописная система.

Сначала в запале у «покупателей» возникла идея полностью заменить нашу «тиражку» их мощной «самопиской». Конечно, многие вещи мы у себя еще не успели сделать, но после изучения достигнутого нами уровня автоматизации и объема проделанной работы горячка прошла и желание убирать тиражную систему с тех участков, где она успешно работает, пропало. Затем возникла мысль интегрировать обе системы, поставив на незатронутые тиражным решением процессы собственную разработку. Реализация этой идеи происходила уже без меня: я и без того пытался выбраться оттуда, и смена руководства только активизировала мои поиски нового места работы, — это была уже не та команда, в которой я начинал. Но я следил за судь-

бой своего детища и знаю, что попытки в течение года «подружить» две системы ни к чему не привели: объединить два завода на какой-то одной платформе не удалось. По-прежнему на одном работает тиражная система, на другом — самописная. И нет четкого представления о том, куда двигаться дальше. Ведь в тиражной системе реализованы некоторые интересные вещи, каких нет в самописной. Наверно, их можно дописать, и директор компании — разработчика собственного решения имеет сильное влияние в руководстве холдинга. Но есть ли смысл в новых инвестициях, получит ли бизнес от них отдачу? И как долго самописное решение такого уровня сможет на равных конкурировать с полнофункциональными тиражными продуктами? Вопрос остается открытым. На мой взгляд, из-за отсутствия политической воли у руководства, которому жалко и то и другое. День сурка продолжается ■

Преимущества построения единой среды информационного взаимодействия государственных учреждений

Уровень оснащенности средствами автоматизации современных предприятий и учреждений растет, и вместе с этим все более сложной становится их ИТ-инфраструктура. С другой стороны, автоматизация современных организаций началась достаточно давно и была, как правило, постепенной, охватывая отдельные подразделения и решая те или иные функциональные задачи. Поэтому сейчас в большинстве случаев ставится задача обеспечения взаимодействия разнородных информационных систем. В госучреждениях эта проблема стоит особенно остро, поскольку они сильно связаны друг с другом информационными потоками, и в то же время не существует единого общепринятого стандарта представления данных для всех министерств и ведомств. Доля госзаказов в ФОРС традиционно велика, и сегодня практически ни один наш проект в госорганах не обходится без интеграционной составляющей.

Использование сервис-ориентированного подхода при автоматизации деятельности госструктур предоставляет огромные возможности как в части выстраивания архитектуры межведомственного взаимодействия, так и функциональности разрабатываемой системы. Такой подход позволяет свести к минимуму проектные риски и наиболее полно учесть весь комплекс требований к информатизации учреждения. Несмотря на всю сложность, уникальность и масштаб проектов, при помощи современных интеграционных технологий мы всегда получаем результаты, на которые рассчитываем. Об этом свидетельствует ход проектов, выполняемых нами для муниципальных органов власти в рамках государственной целевой программы «Электронная Москва». Один из таких проектов предусматривает

создание среды электронного взаимодействия. При этом существующие информационные источники рассматриваются как распределенное гетерогенное хранилище. Метамоделю, включающая унифицированное описание информационных ресурсов, трактуемых как сервисы и единые интерфейсы взаимодействия, позволяет реализовать на базе этого подхода информационно-поисковые системы, не зависящие от конкретной технологии, использованной при разработке отдельного ресурса. В процессе работы данные из различных источников были приведены к единой терминологии, что обеспечило их одинаковую интерпретацию и точное сопоставление.

Отличительной чертой проекта, выполненного ФОРС для Федеральной службы по финансовому мониторингу РФ, помимо единой среды информационного взаимодействия, явилось создание алгоритмов специализированной обработки сложных запросов, не связанных с реализацией отдельного информационного ресурса.

Отметим, что владельцы информационных ресурсов полностью сохраняют собственность на них и несут ответственность за актуальность и достоверность предоставленных данных. Они также контролируют доступ к своим данным и могут получать оплату за оказанные услуги, компенсируя тем самым издержки на формирование и ведение своих информационных ресурсов. Потребитель же получает актуальную информацию в любое удобное для него время — для этого ему достаточно только сформировать нужный запрос в терминах, установленных для данной модели интеграции систем.



Руководитель отделения автоматизации деловых процессов компании «ФОРС – Центр разработки»
Василий АНФИНОГЕНТОВ

Применение принципов SOA в проектах по обеспечению межведомственного взаимодействия позволяет существенно сократить риск возникновения технологических проблем, связанных с обновлением данных при поступлении новой порции информации. Так же эффективно решаются задачи хранения исходных информационных пулов различных ведомств, устранения последствий сбоев при выполнении технологических операций и многое другое.

При реализации подобных интеграционных решений используются технологии Oracle SOA Suite, XML- и веб-сервисы с применением семантических стандартов RDF и OWL.

принципы

Александра Кравцова

Основатель компании «Руян», в стенах которой были созданы брэнды «Раптор», Forester, «Экспедиция», ищет управленческие идеи, изучая партизанское движение Ковпака и поведение пчел. Он умеет добывать оружие в бою и уверен, что с годами растет как пчеловод: его реже кусают и ему уже не так больно.



Меня не вставляло доить уже выращенных коров. Притом что коровы были хорошие. Вообще-то, принятое два года назад решение выйти с рынка инсектицидов и репеллентов, отказаться от обувных марок и сосредоточиться на марке «Экспедиция» было абсолютно алогичным. Ведь инсектициды и обувная косметика — «нефтекачалки», построенные на века, если их не портить и не ломать. Но для меня это решение было совершенно логичным.

Мир на самом деле не очень материален, все зиждется на человеческих энергетиках.

Иногда говорят, что наша компания — не бизнес, а личное развлечение одного человека.

Я отчасти согласен, только с одной поправкой: это личное развлечение не одного человека, а целого коллектива. И это развлечение достаточно прибыльно, что заставляет нас самих относиться к нему с большим уважением.

Я никогда не создавал бизнес на продажу и не собираюсь на IPO. Нет никакого желания сверять свои действия, поступки, стиль жизни с критично настроенными акционерами.

Считать, будто можно сегодня что-то сделать и оно будет работать всегда, — ошибка. Нечто будет работать ровно до того момента, пока люди, его родившие, будут вкладывать душу и силы. Например, можно построить ресторан «Экспедиция», сказать, что это всегда будет лучший ресторан для своей целевой аудитории, и уйти в сторону. Но если каждый день не рождать его заново как лучший ресторан, он перестанет быть им достаточно быстро.

Настоящее первое лицо компании всегда сомневается. Зачастую ему достаточно одиноко на вершине пирамиды со всей своей ответственностью. Иногда наступают уныние, неверие в собственные силы. И вот это — та самая ситуация, когда нужно, чтобы человек, заслуживающий доверия, сказал: иди, все у тебя получится. Часто это бывает важнее всего.

Я пытаюсь изучать историю Ковпака, который, на мой взгляд, был одним из лучших управленцев XX века. И вообще, вся эта партизанская история — добудь оружие в бою — мне очень близка. К оружию, добытому в бою, к деньгам, заработанным внутри компании, люди относятся более ответственно, чем к полученным на стороне.

Будущее компании сейчас кажется мне менее предсказуемым, чем раньше. У меня есть несколько достаточно сильных идей, которые не умещаются под «зонтиком» «Экспедиции». Может быть, когда-нибудь я не удержусь и что-нибудь с ними сделаю. Я понимаю, что это может замедлить рост «Экспедиции». Но никто не сможет мне запретить — я сам хозяин своей жизни.

Сотрудники компании не являются ничьими рабами, и руководитель не является их рабом.

Я сейчас очень увлекаюсь изучением поведения пчел — отсюда по менеджменту можно вытянуть в сто раз больше, чем из 99% специальных книг. Есть законы, по которым пчелам в улье комфортно, есть законы, по которым пчелам в улье перестает быть комфортно, и есть законы, по которым часть пчел улетает и создает новый улей. Я считаю, что люди свободны. Как и пчелы, впрочем.

Улей, который производит много меда, не вырастает на сто метров в длину и 50 в ширину, не приобретает восемь уровней управления. Пчелам для этого так же не нужны консультанты, как и нашей компании.

Мы выигрываем на рынке за счет большего раскрытия человеческого потенциала. Каждый — человек-оркестр, а не функция. Человеку приятнее быть оркестром, его эффективность так гораздо выше.

Времени всегда столько, сколько надо, — оно резиновое. На что не хватает сил — более существенный вопрос. А не хватает на то, чтобы в каждого стоящего человека вдохнуть больше веры в себя. **СФ**
записала Елена Локтионова

читайте в следующем номере

(в продаже с 7 мая)

частная практика

Одежный брэнд Finn Flare готовится к масштабной экспансии в страны СНГ. В России компания уже успешно выстроила образ производителя с финскими корнями

идеи

Никто лучше самих представителей целевых групп не знает, какой продукт на самом деле им нужен. Так почему бы не передать этим людям маркетинговые функции?

лаборатория

Интернет-рекрутинг становится неплохим бизнесом — сегодня популярные ресурсы переходят из рук в руки, на рынок выходят международные игроки. Но главное — чтобы все это приносило пользу работодателям

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

Секрет фирмы



mazda6 Silver Line^{*}

Стиль в деталях



* Серебряная серия. На правах рекламы.

zoom-zoom

Сегодня в моде сверкающие детали в сочетании со строгими цветами – как в эксклюзивной серии Mazda6 Silver Line.

Она эффектно выделяется благодаря уникальным хромированным ручкам, дискам и ксеноновым фарам.

Коллекция представлена ограниченным тиражом, а значит, стоит поторопиться. Mazda6 Silver Line. Стиль в деталях.

Узнайте больше о Mazda6 по телефону: (495) 788-10-01 или закажите тест-драйв на сайте www.mazda.ru

Mazda6. Это и есть Zoom-Zoom.