

# Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА № 16 (103) 25 АПРЕЛЯ — 08 МАЯ 2005

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

## Крылатая фаза

- с10** Чему учит реальный опыт российских бизнес-ангелов
- с30** Как General Motors умудрилась вернуться на 20 лет назад
- с50** Что сделает с собой «Вымпелком» после ребрендинга
- с44** Три варианта превращения массового товара в уникальный



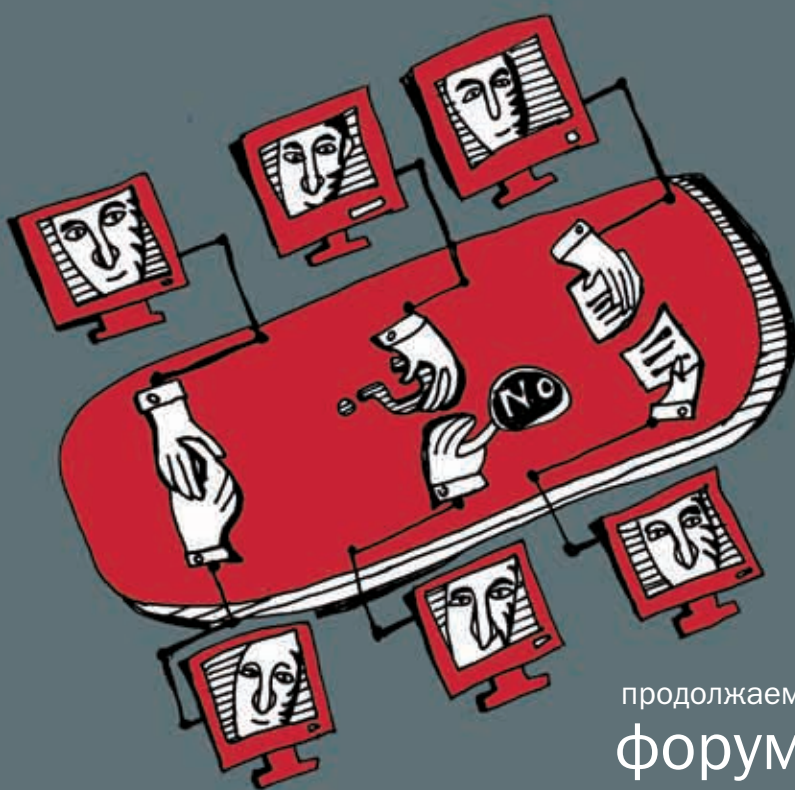
Гости лаборатории  
«Секрета фирмы»

с49 Сэм ХИЛЛ  
с55 Бэзил МИНА

С тематическими  
страницами

**iOne**

> ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ



продолжаем разговор

форумы на [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)



«Колхозы и совхозы, несмотря на то что все уже давно превратились в ООО и ЗАО, могут подвести: поставить некачественное сырье или вообще его не поставить. Надеяться на них на все 100% нельзя, поэтому от безысходности та же Bonduelle сажает несколько сот гектаров горошка и кукурузы и сама собирает урожай. Это прецедент, потому что на Западе консервные заводы никогда не занимаются сельским хозяйством, во всем мире это успешно делают фермеры»

разговор номера



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

## 10

### главная тема

«„Ангелами” воображают себя много людей. Но когда настает пора подписывать чек, их руки цепенеют: им приходит в голову, что они больше не увидят своих денег»

## 30

### частная практика

«В прошлый раз за несколько лет кризиса продажи корпорации упали почти на треть. Сегодня такого снижения выручки нет, зато прибыль сокращается гигантскими темпами»

## 44

### лаборатория

«Я однажды купил кастомизированный костюм: примерку делали в магазине, а шили в Гонконге. Этот чертов костюм совершенно мне не подошел, и перешить его так и не удалось»

## 84

### информационные технологии

«Некоторым кажется, что все не так страшно, — СМИ нечасто сообщают о серьезных происшествиях. Эти люди просто не понимают, что жертвы не хотят выносить сор из избы»



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

**66 БАНК ИДЕЙ**

«Из-за такого рода неудобств, а также проблемы качества товаров, и идет постепенный отказ от рынков. На этом фоне идея „магазина у дома“ оригинальна и привлекательна»



МИХАИЛ СОЛОВЬЯНОВ

**78 КАБИНЕТ**

«„Думающий ковер“ способен посчитать количество людей в комнате, при приближении человека открыть двери, включить свет и, в случае чего, вызвать охрану»

## содержание

## ДНЕВНИК НАБЛЮДЕНИЙ

**06** КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ**28** ЛЮДИ**38** КОМПАНИИ**98** ЦИФРЫ

## ТЕМА НОМЕРА

## ИНВЕСТИЦИИ

**14 Крылатая фаза**

На какие проекты клюют бизнес-ангелы и чем они отличаются от наивных филантропов

## РАЗГОВОР НОМЕРА

## КОНКУРЕНЦИЯ

**20 «Явных лидеров на рынке консервации нет»**

Чем председателю совета директоров компании «Русское поле» Тиграну Телунцу не угодили индийские огурцы

## ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА

## МЕНЕДЖМЕНТ

**30 Генеральные потери****General Motors**

Почему GM пришлось по новой бороться со старыми ошибками

## ЛАБОРАТОРИЯ

## МАРКЕТИНГ

**44 Частный случай**

Три способа поставить производство уникальных продуктов на поток

**49 «Этот чертов костюм совершенно мне не подошел»**

Автор бестселлера «60 трендов за 60 минут» Сэм Хилл рассказал СФ,

какими видятся ему перспективы массовой кастомизации

**52 Круг сообщения**

По каким часам рекламное агентство Bates VIAG сверяет позиционирование брэндов

**55 «Идея может быть уникальной, но незахватывающей»**

Креативный директор Leo Burnett Бэзил Мина о методике «Песочные часы»

**56 Полосатый кейс**

Отчего «Вымпелком» забыл про пчел и радикально сменил окраску

## БАНК ИДЕЙ

## РЕШЕНИЕ

**62 Активные дорожки**

Лучшие решения мартовского кейса «Секрета фирмы»

## ПРОБЛЕМА

**66 Эксперименты с ассортиментом**

Новый кейс «Секрета фирмы»

**70 КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА**

## СПЕЦИАЛЬНОЕ ОБОЗРЕНИЕ

**71 Кабинет. Рабочая обстановка для бизнеса**

■ какой стол персоналу по чину

## ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ

**81 iOne. Информационные технологии**

■ подводные камни ИТ-аутсорсинга

## В БЛИЖАЙШИХ НОМЕРАХ

«Секрет фирмы» готовит к выходу специальные обозрения и тематические страницы:

«ЖИЛАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ»	09.05.05
«ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ». СТРАХОВЫЕ УСЛУГИ ДЛЯ БИЗНЕСА	16.05.05
«БИЗНЕС-ШКОЛА»	30.05.05

По вопросам размещения рекламных материалов, пожалуйста, обращайтесь в рекламную службу журнала «Секрет фирмы». Тел./факс: (095) 960-3128, 797-3171, 504-1731; e-mail: reclama@sf-online.ru

**СЛЕДУЮЩИЙ НОМЕР ЖУРНАЛА «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ВЫЙДЕТ 9 МАЯ**

# Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА

№ 16 (103) 25 АПРЕЛЯ — 08 МАЯ 2005

## Редакция журнала

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА

ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК ИРИНА ДЕШАЛЫТ

ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АНДРЕЙ УТКИН

ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ ИРИНА СТЕПАЧЕВА-БОХЕНЕК

БИЛЬД-РЕДАКТОРЫ МАРИЯ УЖЕК, ЕВГЕНИЙ СЕДОВ

ДИЗАЙНЕР АНТОН АЛЕЙНИКОВ

ОТДЕЛ «БИЗНЕС-ПРАКТИКА» РЕДАКТОР ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА, ОБОЗРЕВАТЕЛЬ СТАНИСЛАВ МНЫХ, КОРРЕСПОНДЕНТЫ ЮЛИЯ ИПАТОВА, ПАВЕЛ КУЛИКОВ, МАРИЯ ПЛИС, НАТАЛЬЯ УЛЬЯНОВА, ОЛЬГА ШЕВЕЛЬ

ОТДЕЛ «БИЗНЕС-ТЕХНОЛОГИИ» РЕДАКТОР КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, ОБОЗРЕВАТЕЛИ МАКСИМ КОТИН, ЮЛИАНА ПЕТРОВА, КОРРЕСПОНДЕНТЫ СВЕТЛАНА АЛЕШИНА, НАТАЛЬЯ ТЮТЮНЕНКО, ОБОЗРЕВАТЕЛЬ ПРИ ГЛАВНОМ РЕДАКТОРЕ ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК, ТАТЬЯНА ТКАЧУК, ЮЛИЯ ФУКОЛОВА

РЕДАКТОР СПЕЦИАЛЬНЫХ ОБОЗРЕНИЙ СЕРГЕЙ КАШИН

ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ - iOne, ИНФОРМАЦИОННЫЕ

ТЕХНОЛОГИИ - ИГОРЬ ПИЧУГИН (редактор), МИХАИЛ БЕЛЯНИН,

НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА, АНДРЕЙ ШЕРМАН

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ АЛЕКСАНДР СОЛОВЬЕВ,

МАРИНА СЕМЕНОВА, ВИКТОРИЯ ГАТИЛОВА

АВТОР ДИЗАЙН-ПРОЕКТА АНАТОЛИЙ ГУСЕВ

## Редакционные службы

ШЕФ-РЕДАКТОР АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ

АРТ-ДИРЕКТОР ИРИНА БОРИСОВА

ФОТОДИРЕКТОР НАТАЛЬЯ УДАРЦЕВА

ИНФОРМАЦИОННАЯ СЛУЖБА ЕВГЕНИЯ ВЕСАНТО

ПРЕ-ПРЕСС И ПЕЧАТЬ НИКОЛАЙ ЗАКИН

ИНФОГРАФИКА ЛЕОНИД КУЛЕШОВ

ВЕРСТКА ЕЛЕНА АРТЕМЬЕВА, ОЛЕГ ЗЕЛЕНКО, ИГОРЬ КИРИН,

ЕЛЕНА МАТИНЕС-ПУЭРТА, НАТАЛЬЯ ЯКУНИНСКАЯ

ВЕБ-РЕДАКЦИЯ ВЛАДИМИР ДОЛГИЙ-РАПОПОРТ

## Учредитель ЗАО Издательский дом «Секрет фирмы»

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ

УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР ЮРИЙ КАЦМАН

КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР ИЛОНА ДАНИЛОВА

ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ ТАТЬЯНА КУРТАНОВА

## Коммерческая дирекция

РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА ДАНА ГАЙДЕБУРОВА (руководитель), ТАТЬЯНА АРУТЮНЯН, ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА, КИРИЛЛ ВАХА, СВЕТЛАНА ГОЛЬЦЕВА, РЕДЖАНА ГУСМАНОВА, ЛЮБОВЬ ДЕГТЯРЕВА, МАРИА ИВАННИКОВА, ТАТЬЯНА КОВАЛИНА, ВИКТОРИЯ КОНОНОВА, ТАТЬЯНА ЛАРИНА, ЕЛЕНА МАКАРОВА, ЕВГЕНИЙ ТАРАСОВА, АЛЕКСЕЙ ТОЩЕВ, ТАТЬЯНА СУСАЛЕВА

СЛУЖБА PR И PROMOTION ОЛЬГА ГЕРАЩЕНКО (руководитель), ОЛЬГА БЕСКИНА, ЮЛИЯ ТИХОМИРОВА, ПАВЕЛ ТОДОСЕЙЧУК, АЛЕКСАНДР ТОПОРКОВ

АНАЛИТИЧЕСКАЯ СЛУЖБА МАРИА АРЕСТОВА, КСЕНИЯ ШЕВНИНА

## Адрес редакции, издателя и учредителя

105066, МОСКВА, ТОЛМАКОВ ПЕРЕУЛОК, Д. 21/2, СТР. 1

ТЕЛ./ФАКС (095) 960-3118, 797-3171, 504-1731

E-MAIL EDITOR@SF-ONLINE.RU, ИНТЕРНЕТ WWW.SF-ONLINE.RU

## СБОР И ОФОРМЛЕНИЕ РЕКЛАМЫ

ТЕЛ./ФАКС (095) 960-3128, 797-3171, 504-1731

E-MAIL RECLAMA@SF-ONLINE.RU

## РАСПРОСТРАНЕНИЕ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ

ЗАО «СЕКРЕТ ФИРМЫ», АГЕНТСТВО ПОДПИСКИ И РОЗНИЦЫ»

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЕЛЕНА ПОРТЯГИНА

ТЕЛ./ФАКС (095) 960-3118, 797-3171, 504-1731

E-MAIL SFAPR@SF-ONLINE.RU

## ОТПЕЧАТАНО В ТИПОГРАФИИ ЗАО «АЛМАЗ-ПРЕСС»

123022, МОСКВА, СТОЛЫРНЫЙ ПЕР., Д.3, КОРП. 34.

ТИРАЖ НОМЕРА 42 200 ЭКЗ. ЦЕНА СВОБОДНАЯ

## ФОТОМАТЕРИАЛЫ AP, REUTERS, EAST NEWS, FOTOBANK,

PHOTOXPRESS, «КОММЕРСАНТ»

ОБЛОЖКА РОМАН ГОДУНОВ

Редакция не предоставляет справочной информации. Редакция не несет ответственности за достоверность информации, опубликованной в рекламных объявлениях. Рекламуемые товары и услуги подлежат обязательной сертификации

Материалы на таком фоне публикуются на коммерческих условиях, ответственность за их содержание несет рекламодатель

Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Секрет фирмы», допускается только с разрешения авторов (издателя) и с письменного разрешения редакции

ЖУРНАЛ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЗАРЕГИСТРИРОВАН В МИНИСТЕРСТВЕ РФ ПО ДЕЛАМ ПЕЧАТИ, ТЕЛЕРАДИОВЕЩАНИЯ И СРЕДСТВ МАССОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ. СВИДЕТЕЛЬСТВО ПИ № 77-17066 ОТ 26.12.2003 Г.

ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ: 17500 В КАТАЛОГАХ АГЕНТСТВА «РОСПЕЧАТЬ» И МОСПОЧТАМТА; 17600 В ОБЪЕДИНЕННОМ КАТАЛОГЕ «ПОДПИСКА 2004»

ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ИСПОЛЬЗУЕТ: ЛЕГАЛЬНОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ЛИЦЕНЗИОННУЮ ПРАВОВУЮ СПРАВОЧНУЮ СИСТЕМУ, ЛИЦЕНЗИОННОЕ ФИНАНСОВОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ЛИЦЕНЗИОННЫЕ ШРИФТЫ

Microsoft КОМПАНИИ iC ParaType

© «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЯВЛЯЕТСЯ ЗАРЕГИСТРИРОВАННЫМ ТОВАРНЫМ ЗНАКОМ, СВИДЕТЕЛЬСТВО №244264, ЗАЩИЩЕН ЗАКОНОМ РФ № 3520-1 ОТ 23.09.92 «О ТОВАРНЫХ ЗНАКАХ, ЗНАКАХ ОБСЛУЖИВАНИЯ И НАИМЕНОВАНИЯХ МЕСТ ПРОИСХОЖДЕНИЯ ТОВАРОВ»

© ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2005



## Стальной. Притягательный

Ощущение настоящего качественного материала – это истинное удовольствие. Испытайте его, прикоснувшись к стальному корпусу телефона Nokia 6170. Два цветных дисплея, цифровая камера, MMS и календарь с синхронизацией данных. Ваши ощущения останутся незабываемыми.

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



Горячая линия Nokia: (095) 727-2222.  
Часы работы: 08.00-20.00  
(московское время), Пн.-Пт.

**NOKIA**  
**6170**

**NOKIA**  
CONNECTING PEOPLE



PHOTOXPRESS.RU

## Из «дочки» в «матери»

«Юганскнефтегаз» подал против ЮКОСа иск о возмещении ущерба, а суд в качестве обеспечительной меры наложил арест на активы опальной нефтяной компании.

Принадлежащий ныне госкомпания «Роснефть» «Юганскнефтегаз» обвинил свою бывшую материнскую компанию в том, что в 1999–2003 годах ЮКОС покупал у него нефть по заведомо заниженным ценам, чем нанес «Юганску» ущерб в размере \$5,9 млрд. В результате Московский арбитражный суд наложил арест на наиболее привлекательные из оставшихся активов ЮКОСа — «Самаранефтегаз», «Томскнефть», Восточно-Сибирскую нефтяную компанию и три НПЗ. По решению суда теперь никто, даже судебные приставы, не имеет права совершать операции с акциями названных предприятий.

Представители Group Menatep — основного акционера ЮКОСа — в ответ на арест активов заявили, что судебное преследование затеяно «Роснефтью», чтобы госкомпания смогла поглотить оставшиеся предприятия ЮКОСа. «Если иск будет удовлетворен, то „Юганск“ — а вместе с ним и государство — могут стать основными кредиторами ЮКОСа. В этом случае бывшая „дочка“ получит возможность начать банкротство бывшей материнской компании и в итоге действительно получить имеющиеся у той активы», — рассуждает аналитик «Ренессанс Капитала» Адам Ландес. Примечательно, что иск против ЮКОСа был подан именно от лица «Юганскнефтегаза», а представители «Роснефти» комментариев по поводу иска не дают.

Судя по всему, давний прогноз главы Минпромэнерго Виктора Христенко о том, что «Юганскнефтегаз» будет выделен в отдельную госкомпанию, после чего «Роснефть» беспрепятственно объединится с «Газпромом», начинает постепенно сбываться. Ведь очевидно, что в случае победы в судебном разбирательстве «Юганскнефтегаз» сможет объединить ключевые активы ЮКОСа и стать крупнейшей в России нефтяной компанией, принадлежащей государству.

Оценка экспертов –3,09

## Госдума позаботилась о миноритариях

Депутаты проявили заботу о миноритарных акционерах приобретаемых компаний, «поправив» закон об акционерных обществах с учетом их интересов.

ПОДДЕРЖКА

Члены «Единой России» с подачи Федеральной службы по финансовым рынкам (ФСФР) внесли на рассмотрение в Госдуму поправки в закон «Об акционерных обществах», согласно которым правом принудительного выкупа акций миноритариев будут пользоваться акционеры, которые владеют не менее 95% акций. Напомним, что ранее депутаты хотели установить порог на уровне 90%, мотивируя это тем, что владельцы крупных пакетов часто подвергаются шантажу со стороны миноритариев. Помимо этого, законодатели обязали инвесторов, желающих выкупить более 30% акций предприятия, направлять другим акционерам предложения, где будут указаны цена выкупа пакета, сведения о покупателе и его планах в отношении АО, должностных лиц и работников последнего. Согласно ныне действующему закону покупатель более чем 30-процентного пакета акций обязан предложить другим акционерам выкупить их доли, а они в свою очередь должны сообщить о своем решении в течение месяца. В варианте поправок депутаты увеличили период для раздумий до 60 дней. Кроме того, покупатель пакета в более чем 30% акций в публичной компании должен заручиться одобрением ФСФР. Впрочем, как полагают эксперты, большой выгоды миноритариям эти нововведения депутатов не дадут. Так, по мнению аналитика ИК «Проспект» Игоря Лавуценко, больше всего мелких акционеров волнует вопрос формирования справедливой цены на акции, «а этот пункт еще требует весьма тщательной проработки».

Оценка экспертов –0,55

## Пять суток на выживание

Депутаты позволили контролирующим органам приостанавливать деятельность компаний без суда на пять суток, что в лучшем случае грозит предприятиям серьезными убытками, а в худшем — банкротством.

МЫТАРСТВА

Госдума приняла во втором чтении поправки в Кодекс об административных правонарушениях (КоАП), позволяющие контролирующим инстанциям закрывать предприятия во внесудебном порядке на срок до пяти суток. Разрабатывая первоначальный вариант поправок в КоАП, депутаты хотели вообще запретить приостанавливать деятельность предприятий без соответствующего решения суда. Но затем в первом чтении внесли небольшую ремарку: контролерам позволили закрывать во внесудебном порядке на срок до 48 часов те структуры, чья деятельность чревата опасностью возникновения эпидемий, радиационной или техногенной катастрофы или же вообще причи-

Под угрозой пятидневного простоя теперь может оказаться любое предприятие



ИТАР-ТАСС





нением вреда окружающей среде. Помимо этого депутаты разрешили останавливать деятельность предприятий до двух суток при возникновении подозрений в распространении наркотических и психотропных средств и в нарушении закона об «отмывании» денег, полученных преступным путем. Эта инициатива была негативно оценена деловым сообществом, и парламентарии предложили более либеральный вариант: закрывать предприятия не целиком, а лишь те их подразделения, от которых может исходить непосредственная угроза. Однако в дошедшем до второго чтения проекте поправок обещанного положения о частичном закрытии не оказалось, а срок внесудебной приостановки деятельности предприятий вместо 48 часов увеличился до пяти суток. По мнению председателя московского профсоюза предпринимателей «Лига свободы» Георгия Комарова, приостановление деятельности фирмы на пять дней — «это административная дубина на воздействие на бизнес, которая может привести

предприятия к банкротству. С ним соглашается и член «ОПОРЫ России» Андрей Насонов: «Если после двух суток простоя у предприятия есть шанс выжить, то пять дней — это приговор». К тому же, считает Насонов, принятая Госдумой поправка стимулирует развитие коррупции и произвола среди контролеров. «Ставка делается на то, чтобы под угрозой закрытия заставить бизнесменов заплатить взятку. Проверки, как правило, осуществляют малокомпетентные люди, которые не в состоянии оценить технические процессы, происходящие на предприятии. Трудно представить, как они будут принимать решения об опасности непосредственно на месте проверки, если даже в суде ее доказать очень сложно», — сокрушается он.

Оценка экспертов — 3,73

## России указали место в G8

Министры «большой семерки» ясно дали понять, что наша страна пока не доросла до полноправного участия в G8. Судя по всему, в ближайшее время России не стоит надеяться и на другие поблажки со стороны стран-членов G8.

Несмотря на то что Россию включили в G8 еще в 1997 году, до полноценного участия в экономических переговорах государств-лидеров нашу страну до сих пор не допустили, и формат участия России в саммитах «восьмерки» официально называется «7+1». На прошедших несколько дней назад в Вашингтоне переговорах представителей G7, МВФ и Всемирного банка глава российского Минфина Алексей Кудрин попытался пролоббировать получение Россией полноправного членства в «восьмерке», но успеха не добился. Как заявил замминистра финансов США Джон Тейлор, в ближайшие годы Россия не сможет принимать участия

во всех заседаниях G7, не взирая даже на то, что в следующем году она будет председательствовать в G8. При таком общем настроении России трудно было ожидать успеха в достижении других договоренностей. Между тем помимо полноценного вхождения России в «восьмерку» стран-лидеров Алексей Кудрин в Вашингтоне должен был на неофициальном уровне решить вопрос скорого присоединения России к ВТО. Но и здесь найти взаимопонимания не удалось: заявления Кудрина о том, что к 2007 году российский рубль станет свободно конвертируемой валютой, инфляцию в 2005 году удастся удержать на уровне 8%, а через 30 лет Россия достигнет развитых стран по уровню ВВП, западных чиновников не убедили. Представители Минфина США заявили, что для присоединения к ВТО России необходимо завершить реформы в банковском секторе и позволить иностранным банкам открывать в нашей стране филиалы, а не «дочки», как сейчас. Это требование до сих пор остается одним из основных условий для пропуска России в ВТО со стороны Штатов. Однако отечественные чиновники категорически против такой уступки, из-за чего процесс договоренностей по ВТО затягивается. Как заявил первый зампред Центробанка Андрей Козлов, позволить открыть в России филиалы иностранных банков — значит поставить отечественные банки в неравные условия по сравнению с конкурентами из-за рубежа. В итоге Кудрину пришлось довольствоваться решением вопроса досрочного погашения долга перед Парижским клубом. Предполагается, что Россия погасит задолженность уже в мае этого года и в течение ближайших трех лет будет обходиться без внешних заимствований.

Оценка экспертов — 3,0

ОФИЦИАЛЬНОЕ ЛИЦО



Леонид НЕВЗЛИН, основной акционер Group Menatep

заявил, что подаст в суд на виновников краха ЮКОСа. Он обвинил в экспроприации активов ЮКОСа президента Владимира Путина, главу президентской администрации Дмитрия Медведева и его заместителей Игоря Сечина и Владислава Суркова, а также главу Минфина Алексея Кудрина и губернатора Чукотки Романа Абрамовича. Этой осенью Невзлин намерен начать против них разбирательство в суде одной из европейских стран, чтобы взыскать нанесенный ЮКОСу действиями правительства ущерб в несколько миллиардов долларов. Однако основными ответчиками, как сообщил Невзлин, выступят Медведев и Кудрин: именно они утверждали незаконные решения налоговых органов. Помимо этого, Невзлин готов дать показания против совладельца «Сибнефти» Романа Абрамовича, который, по его убеждению, инициировал слияние этой компании с ЮКОСом, а затем убедил Кремль в нецелесообразности Ходорковского и помогал власти «забрать ЮКОС». Впрочем, в том, что обвинения Невзлины поддержат европейские судьи, есть большие сомнения. Акционеры ЮКОСа уже не раз пытались бороться за правду в международных судах, но добиться успеха так и не сумели.



КОНФУЗ





**Валерий ПОКОРНЯК**,  
генеральный директор  
холдинга «Алтан»

## «Мы опять получили двойку»

— Намерение главного акционера Group Menatep подать в один из европейских судов иски против главы администрации президента и министра финансов — плохая новость для страны. Судебные разбирательства подобного рода затягиваются на годы. А в любой драке, как известно, нередко выигрывает не тот, кто ее начал или против кого ее начали, а какая-то третья сторона. Но раз мы претендуем на то, чтобы присоединиться к ВТО и подтвердить статус европейской державы, то не должны бояться проверить и конкурентоспособность нашего законодательства.

Тот факт, что нас пока не принимает G8, конечно, не радует. Мы опять получили двойку. Но когда ученик получает двойку, надо ведь спросить, почему он ее получил? А причины этого все-таки внутренние: демократия у нас не такая, как ее видят западные страны, свобода слова не такая, отношение к коррупции не такое и т. д. И если мы хотим стать членом G8, то придется меняться.

Предложение Минфина лишить Внешэкономбанк монополии на управление пенсионными накоплениями россиян — хорошая инициатива. Монополий у нас и так хватает. А пенсионные деньги должны работать, и желательно — на фондовом рынке. Это распространенная мировая практика. Намерение внести в закон об акционерных обществах поправку, обязывающую покупателей более 30% акций предприятия выкупать оставшиеся пакеты миноритариев, — не совсем правильное. Мы нарушаем права покупателя и заставляем его покупать большее количество акций, чем он хочет.

Отмена трехлетнего срока исковой давности по налоговым правонарушениям — абсолютно неразумное предложение. Я считаю, что три года и так вполне достаточный срок, даже больший, чем надо.

Поправки в КоАП, согласно которым контролирующие органы могут закрывать предприятия во внесудебном порядке на срок до пяти суток вместо ранее обещанных депутатами 48 часов, вносить было вообще неразумно. При уровне коррупции в нашей стране контролирующие органы можно допускать на предприятия только в судебном порядке, иначе начнется полный произвол.

Что касается иска «Роснефти» к ЮКОСу, то лучше никому из них уже не станет. Не сомневаюсь, что кто-то по-прежнему контролирует эту ситуацию, ведя свою скрытую от публики игру.

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

В рубрике «Климат-контроль» «Секрет фирмы» оценивает влияние, которое макроэкономические, политические и бизнес-события в стране и мире оказывают на деловой климат в России. Точнее, оценку дают эксперты — руководители российских компаний (состав экспертного совета приведен ниже). Каждый из них оценивает то или иное событие по шкале от -5 (наиболее негативное влияние на деловой климат) до +5 (наиболее позитивное); средние оценки приводятся в таблице. Кроме того, один из экспертов (всякий раз — разный) «назначается» редакцией **экспертом номера** и комментирует его материалы.

ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ, ПОВЛИЯВШИЕ НА ДЕЛОВОЙ КЛИМАТ В РОССИИ НА ПРОШЛОЙ НЕДЕЛЕ	ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА (СРЕДНИЙ БАЛЛ)
<b>СЛОВА</b>	
МИНФИН ПРЕДЛОЖИЛ ЛИШИТЬ ВНЕШЭКОНОМБАНК МОНОПОЛИИ НА УПРАВЛЕНИЕ ПЕНСИОННЫМИ НАКОПЛЕНИЯМИ РОССИЯН И НАПРАВЛЯТЬ ЭТИ ДЕНЬГИ НА ФОНДОВЫЙ РЫНОК	+2,27
ФЕДЕРАЛЬНАЯ СЛУЖБА ПО ФИНАНСОВЫМ РЫНКАМ СОБИРАЕТСЯ ВНЕСТИ В ЗАКОН ОБ АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВАХ ПОПРАВКУ, ОБЯЗЫВАЮЩУЮ ПОКУПАТЕЛЕЙ БОЛЕЕ 30% АКЦИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ ВЫКУПАТЬ ОСТАВШИЕСЯ ПАКЕТЫ МИНОРИТАРИЕВ	-0,55
ГЛАВНЫЙ АКЦИОНЕР GROUP MENATEP ЛЕОНИД НЕВЗЛИН ЗАЯВИЛ, ЧТО ПОДАСТ В ОДИН ИЗ ЕВРОПЕЙСКИХ СУДОВ ИСКИ ПРОТИВ ГЛАВЫ АДМИНИСТРАЦИИ ПРЕЗИДЕНТА РФ ДМИТРИЯ МЕДВЕДЕВА И МИНИСТРА ФИНАНСОВ АЛЕКСЕЯ КУДРИНА, ОБВИНИВ ИХ В ПРЕДНАМЕРЕННОМ «РАЗВАЛЕ» ЮКОСА	-1,36
НА ПЕРЕГОВОРАХ С ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ «БОЛЬШОЙ ВОСЬМЕРКИ», МВФ И ВСЕМИРНОГО БАНКА РОССИЙСКОЙ ДЕЛЕГАЦИИ НЕ УДАЛОСЬ ДОБИТЬСЯ ОСНОВНЫХ ЗАДАЧ — ПРИЗНАНИЯ РОССИИ ПОЛНОЦЕННЫМ ЧЛЕНОМ G8 И СОГЛАСИЯ АМЕРИКИ НА ПРИСОЕДИНЕНИЕ РОССИИ К ВТО	-3,0
<b>ДЕЛА</b>	
НЕФТЯНАЯ ГОСКОМПАНИЯ «РОСНЕФТЬ» ПОДАЛА ИСК ПРОТИВ ЮКОСА О ВОЗМЕЩЕНИИ УЩЕРБА «ЮГАНСКНЕФТЕГАЗУ», ИЗ-ЗА ЧЕГО НА ОСНОВНЫЕ АКТИВЫ ЮКОСА БЫЛ НАЛОЖЕН АРЕСТ. ВЕРОЯТНЕЕ ВСЕГО, В КАЧЕСТВЕ КОМПЕНСАЦИИ ЗА «НАНЕСЕННЫЙ» «ЮГАНСКУ» УЩЕРБ «РОСНЕФТЬ» СМОЖЕТ ПОГЛОТИТЬ ОСТАВШИЕСЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ЮКОСА	-3,09
ГОСДУМА ПРИНЯЛА ПОПРАВКИ В КОАП, СОГЛАСНО КОТОРЫМ КОНТРОЛИРУЮЩИЕ ОРГАНЫ МОГУТ ЗАКРЫВАТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ ВО ВНЕСУДЕБНОМ ПОРЯДКЕ НА СРОК ДО ПЯТИ СУТОК ВМЕСТО РАНЕЕ ОБЕЩАННЫХ ДЕПУТАТАМИ 48 ЧАСОВ	-3,73
ФЕДЕРАЛЬНАЯ НАЛОГОВАЯ СЛУЖБА (ФНС) ОБРАТИЛАСЬ В КОНСТИТУЦИОННЫЙ СУД С ЗАПРОСОМ ОБ ОТМЕНЕ ТРЕХЛЕТНЕГО СРОКА ИСКОВОЙ ДАВНОСТИ ПО НАЛОГОВЫМ ПРАВОНАРУШЕНИЯМ, МОТИВИРУЯ ЭТО ТЕМ, ЧТО ЕДИНЫЙ СРОК ДАВНОСТИ ДЛЯ НАЛОГОВЫХ НАРУШИТЕЛЕЙ ПРОТИВОРЕЧИТ КОНСТИТУЦИИ	-3,91

### ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

1	АЛЕКСЕЙ АБРОСИМОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «ТАЛОСТО»
2	ДМИТРИЙ БАРСУКОВ, КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР СЕТИ «МУЛЬТИ»
3	БОРИС БОБРОВНИКОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ КРОК
4	ЮРИЙ ДУБОВИЦКИЙ, ПРЕЗИДЕНТ КОНЦЕРНА «БЕЛЫЙ ВЕТЕР»
5	НИКОЛАЙ КЛЕКОВКИН, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ГРУППЫ «РЕНЕССАНС СТРАХОВАНИЕ»
6	СЕРГЕЙ КОЖЕВНИКОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «РУССКОЙ МЕДИА ГРУППЫ»
7	РУСЛАН КОРЖ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР AT KEARNEY
8	ЭРНЕСТ КОСКИН, ЧЛЕН СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ АЛЬЯНСА «РУССКИЙ ТЕКСТИЛЬ»
9	ОЛЕГ МИХАСЕНКО, ПРЕЗИДЕНТ ИК «БРОКЕРКРЕДИТСЕРВИС»
10	ЭДДИ ОМАН, ПРЕЗИДЕНТ КОМПАНИИ ERICSSON В РОССИИ
11	<b>ВАЛЕРИЙ ПОКОРНЯК, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ХОЛДИНГА «АЛТАН»</b>
12	МАКСИМ ПРОТАСОВ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ КОМПАНИИ «ПОМИДОРПРОМ — КОНСЕРВНЫЙ ХОЛДИНГ»
13	АЛЕКСАНДР СЕМЕНОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «EMS ГАРАНТПОСТ»
14	ИРИНА СОЛОВЬЕВА, УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР МОСКОВСКОГО ОФИСА INTERBRAND ZINTZMEYER & LUX
15	АНДРЕЙ ТЕРЕХОВ, УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР THE CARLYLE GROUP





**ПИКАЙ МЕНЯ, ОБНИМАЙ МЕНЯ,  
БЕЙ МЕНЯ, РАЗОГРЕЙ МЕНЯ,  
ИСПЫТАЙ МЕНЯ! ЗА 24 ЧАСА.**

## Примите участие в мегатест-драйве Opel!

Познакомьтесь с новейшими технологиями Opel, такими как переключатель спортивного режима SportSwitch, адаптивное головное освещение или система компоновки внутрисалонного пространства Flex7. Целых 24 часа автомобиль будет полностью предоставлен только вам, чтобы вы вволю могли насладиться вождением великолепных Opel Corsa, Astra, Meriva или Vectra. И не исключено, что после этого вам уже не захочется возвращаться за руль вашего старого автомобиля.

Зарегистрируйтесь на тест-драйв прямо сейчас на [www.opel.ru](http://www.opel.ru) или звоните на горячую линию Opel.

**Москва:** Автоимпорт 118-34-10, Автоцентр Сити 937-21-41, AutoUnited Group 97-000-97, Гема 775-77-75/4, Genser 786-26-25, Кларус Трейдинг 388-21-01, All Motors 755-99-90, Реутов Моторс 791-73-55, СИА-Север 785-03-82, СТС Моторс 757-22-77, Трейдinvest 7777-555, Тринити Моторс 741-777-1, ТЦ Кунцево Лтд. 933-40-33; **Санкт-Петербург:** Атлант-М Балтика 103-0-103, Лаура 333-333-6, Мультимоторс 140-10-00, РРТ Юго-Запад 325-75-75; **Екатеринбург:** Автоцентр Глазурит 333-22-88, Автобан 216-33-00; **Самара:** VIP-Авто 222-11-11.



Opel. Движение к лучшему.

горячая линия Opel: (095) 785-4646

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





**Доход от банковских вкладов, векселей и облигаций сегодня редко превышает 10–12%. Рынок недвижимости, еще недавно суливший сумасшедшую доходность, теперь не балует инвесторов, обещая в лучшем случае 15–20% годовых. В этих условиях частный капитал охотнее идет в бизнес-проекты на ранней их стадии. Несмотря на высокие риски инвестиций в этот сектор, ожидаемая ставка здесь обычно начинается с 40–50%. К тому же в каждом проекте инвестор в глубине души надеется «сорвать джек-пот».**

В США деятельность так называемых бизнес-ангелов — это огромная, хоть и неформальная часть венчурной индустрии. По разным оценкам, американские «ангелы» в середине 1990-х инвестировали от \$30 млрд до \$40 млрд своих денег, что по меньшей мере вчетверо превысило уровень вложений институциональных венчурных фондов. Статистика примерно за тот же период зафиксировала около четверти миллиона частных инвесторов, профинансировавших около 30 тыс. стартапов. Правительства развитых стран стараются не оставаться в стороне от этого процесса, пытаясь стимулировать движение «ангелов».

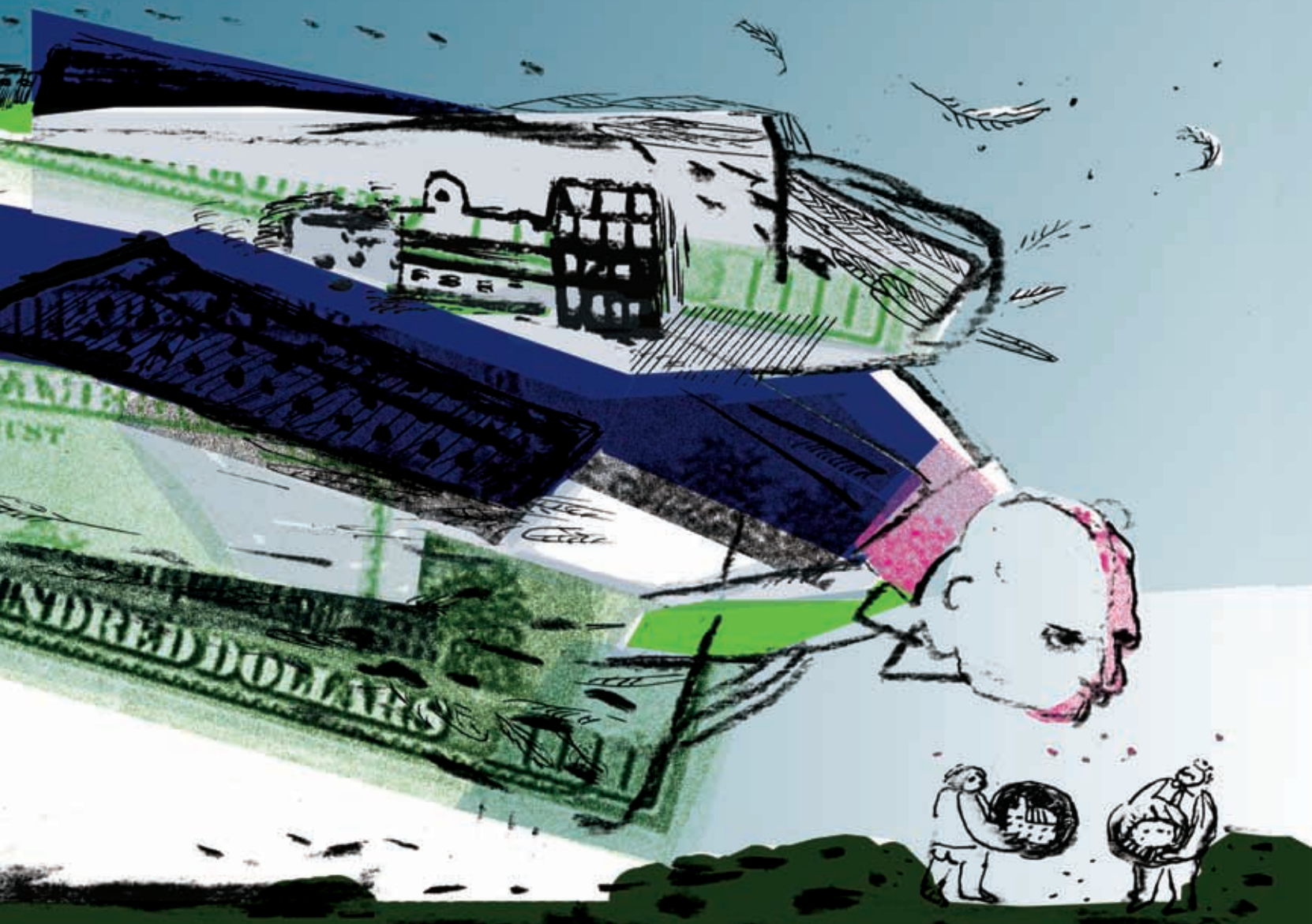
Петер Юнген, германский предприниматель, имеющий связи в правительстве, обеспечил активную господдержку процессу строительства сетей бизнес-ангелов в своей стране. В результате за три года их количество выросло с нуля до 48. «Идея состояла в привлечении людей, обладающих деньгами и деловыми навыками, но не знающих, как ими распорядиться. Люди не становятся „ангелами”



естественным образом», — сказал он в одном из своих интервью. В то же время Энтони Кларк, глава London Business Angels и президент Европейской ассоциации бизнес-ангелов (EBAN), считает коммерческие (рыночные) сети более эффективными, чем дотационные. Они заключают больше сделок, их средняя сумма выше. Содействие, которое государство оказывает молодой индустрии, может быть связано с льготной налоговой политикой. В Великобритании, к примеру, «ангел», осуществивший выход из компании, а через некоторое время реинвестировавший вырученный капитал в новый проект, может рассчитывать на серьезные налоговые вычеты.

Практика частных инвестиций в российском бизнесе только формируется. Поэтому, какой будет российская модель господдержки и приживется ли она вообще, предугадать сложно. До сих пор государство игнорировало саму возможность контакта с этим неформальным инвестиционным миром. Впрочем, последние разговоры о переходе российской экономики к инновационной стратегии развития вселяют осторожный оптимизм. «Политический ветер подул в нашу сторону», — говорит партнер и основатель Московской сети бизнес-ангелов (МСБА) Александр Савинов. — Но я не знаю, как долго это продлится». Другой основатель МСБА Константин Фокин говорит, что степень развития системы «ангелов» в стране напрямую зависит от предпринимательской культуры населения, его умения генерировать и продавать идеи, интересные инвесторам. «Главное, чего у нас нет, — это устойчивого потока качественных проектов», — считает он.





# Крылатая фаза

Словосочетание «бизнес-ангел» никого не должно вводить в заблуждение. Эти частные инвесторы — вовсе не наивные толстосумы, жертвующие деньги на алтарь инновационного предпринимательства. Они входят в начинающий бизнес очень избирательно и только с высокими шансами на успех. — Текст: Евгений КАРАСЮК Иллюстрация: Ирина ДЕШАЛЫТ

## Распространено убеждение, что деньги «ангелов» идут только в инновационные и очень рискованные предприятия. На самом деле это миф

### Солярии, пластик и куриный помет

Все терпеливо ждут начала мероприятия. Десять человек приехали в Институт фондового рынка и управления в разгар рабочего дня, чтобы представить бизнес-идеи потенциальным инвесторам и, если повезет, привлечь финансирование под свои рискованные проекты. Инвесторов почти вдвое меньше, чем предпринимателей, они угрюмы, молчаливы и явно чувствуют себя не в своей тарелке.

Организатор встречи **Дмитрий Княгинин** сражается с ноутбуком, упорно не желая выдавать на экран содержание файла первой презентации. Наконец упрямая машина отступает. Перед публикой появляется докладчик. Присутствующим он предлагает вложиться в уникальное производство органического удобрения из птичьего помета. Участие в «высокодоходном экологическом бизнесе» обойдется инвестору в \$1,7 млн. За это он может рассчитывать на 51% акций компании, способной выйти на рентабельность 100% и даже выше.

Следующий проект касается антивандальных облицовочных панелей из пластика, имитирующих камень. Предприниматель подробно рассказывает о потребительских свойствах продукта и даже проверяет прочность демонстрационного образца собственным

венным весом. Исследований рынка нет, зато налажено малосерийное производство. На закупку недостающего оборудования на первом этапе требуется от \$300 тыс. до \$1 млн.

Примерно к середине третьего выступления о соляриях нового поколения в зале не остается ни одного потенциального частного инвестора. Автор заканчивает свой рассказ в присутствии таких же, как он сам, предпринимателей.

«Привлечение инвесторов — дело трудное, но мы будем его продолжать», — говорит неунывающий Княгинин. Первая устроенная им презентация состоялась в конце прошлого года, но пришлась на субботу и была малопредставительной. Вторая не собрала желаемого числа инвесторов из-за капризов погоды. Что помешало на сей раз, в погожий четверг, сказать трудно — возможно, издержки организации, а может, темы самих проектов.

Бизнесмен из Ростова-на-Дону Дмитрий Княгинин в свое время занимался производством и торговлей аудиовидеопродукцией. Но потом его карьера приняла довольно неожиданный оборот. Он прошел обучение по программе «Технологический менеджмент» АНХ при правительстве РФ и увлекся идеей посредничества между начинающими предпринимателями и бизнес-ангелами — состоятельными персонами, готовыми инвестировать свои личные деньги в чужой бизнес на ранней стадии. Полтора года назад Княгинин организовал национальную сеть бизнес-ангелов «Частный капитал» (ее задача — отбирать интересные проекты и знакомить с ними частных инвесторов). А недавно перебрался из Ростова-на-Дону в Москву.

### Поддержка с неба

В западном мире «ангелы» служат незаменимым источником финансирования начинающих компаний. Такие компании редко могут привлечь банковские кредиты, не обладая ликвидным имуществом для залога. И даже имея хороший стартовый капитал, рискуют не преодолеть «долину смерти» — период острой нехватки оборотных средств на этапе бурного роста. Бизнес-ангелы едва ли ни единственные, кто готов помочь им справиться с этой проблемой.

«Ангелы» появляются на первых этапах финансирования компании. Они вкладывают деньги, профессиональный опыт и деловые связи в надежде разделить с предпринимателем его будущий успех. Как правило, это происходит прежде, чем новорожденный бизнес может заинтересовать институциональных инвесторов — в частности, венчурные фонды.

**Бизнес-ангелами когда-то называли богатых спонсоров бродвейских постановок. Из среды американских антрепренеров название перекочевало в венчурную индустрию. В современном понимании бизнес-ангелы — это уже не филантропы, а только частные инвесторы. Наибольшая их активность сегодня приходится на США, Англию, Францию и Германию. Европейская ассоциация бизнес-ангелов EBAN несколько лет назад насчитывала более 125 тыс. активных частных инвесторов. Количество потенциальных — около 1 млн. В Великобритании,**



# mango office

## Решение проблем Вашего бизнеса

- 1 единый многоканальный телефонный номер для каждой фирмы;
- 2 объединение нескольких удаленных офисов одним телефонным номером;
- 3 автоматический секретарь: универсальная обработка всех звонков;
- 4 автоматическая голосовая и факсимильная почта;
- 5 корпоративная мобильная связь: каждому сотруднику по SIM-карте;



Свяжитесь с нами прямо сейчас!  
тел. (095) 744-11-44  
[www.mango-office.ru](http://www.mango-office.ru)



Лицензия № 15853 Министерство Российской Федерации по связи и информатизации



По статистике, число проектов, получающих финансирование, колеблется в пределах 5–10%



где эта культура особенно развита, существует не менее полусотни сетей, объединяющих около 20 тыс. «ангелов».

Одновременно с «Частным капиталом» Княгинина свою сеть бизнес-ангелов основали **Александр Савинов** и **Константин Фокин** — выпускники английской бизнес-школы Cranfield (репортаж о ней читайте в **сФ** №15/2005). «Еще в Британии мы поняли, что эта ниша в России не существует и что она чертовски интересна», — говорит Савинов. Вместе со своей коллегой опытным финансистом **Юлией Романенковой** обладатели MBA занялись поиском и предварительной экспертизой предпринимательских проектов — для представления их потенциальным инвесторам. Первоначально база «ангелов» включала около двадцати знакомых и партнеров.

Тематический спектр заявок, проходящих через сеть, неограничен — от систем дорожной навигации до кимберлитовых месторождений. Сейчас идет работа над проектом по созданию утепленного нижнего женского белья. Его доходность оценивается в 45%. Есть проект, связанный с ландшафтным дизайном, где предполагаемая ставка еще выше — 67%. Кстати, распространено убеждение, что деньги «ангелов» идут только в инновационные и очень рискованные предприятия. На самом деле это миф.

При заключении сделки за свои услуги сеть берет комиссию с инвестора в размере 2 — 7% в зависимости от вложенной суммы. Сегодня деньги «ангелов» привлечены под два проекта. В ближайшее время могут быть проведены еще четыре сделки. «По западной статистике, число проектов, получающих финансирование, колеблется в пределах 5 — 10%, — говорит Александр Савинов. — То же самое и у нас».

В среднем около трети инвестиций «ангелов» приносит им разочарование, треть имеет умеренный успех и треть превышает ожидания по доходности. Среди ангелов, разумеется, есть более, а есть менее удачливые люди. Почти в любой западной сети найдется инвестор, пустивший не одну сотню тысяч долларов на ветер. Несмотря на это, мало кто из них отказывается инвестировать впредь. Как игроки казино, они продолжают делать новые рискованные ставки.



## Портрет ангела

Типичный западный «ангел» — это пенсионер, отработавший на «стройках капитализма» добрых тридцать-сорок лет. Он накопил богатый опыт и достаточный капитал, чтобы частично использовать их в перспективных проектах. Про таких говорят: «Они купили себе работу за собственные деньги». Частные инвестиции — подходящая карьера для второй половины жизни обеспеченного человека.

У нас, в отличие от Запада, «ангелами» становятся люди помоложе — часто до сорока. Это могут быть предприниматели, бизнес которых стабилен, но исчерпал потенциал роста. Сюда же попадают высокооплачиваемые топ-менеджеры крупных компаний. Как правило, они не склонны афишировать свое состояние. Некоторые в силу занятости и нежелания светиться действуют через доверенных лиц (скажем, отправляя их вместо себя на презентации проектов). Константин Фокин выделяет такую категорию частных инвесторов, как зампреды банков — с хорошим образованием и ценным опы-

В проекте по производству аппаратов для выделки и обработки меха нет даже опытного образца. Но бизнес-ангелу он может принести \$1 млн за два года при вложениях \$50 тыс.

# ГРУППА КОМПАНИЙ АРМАДИЛЛО

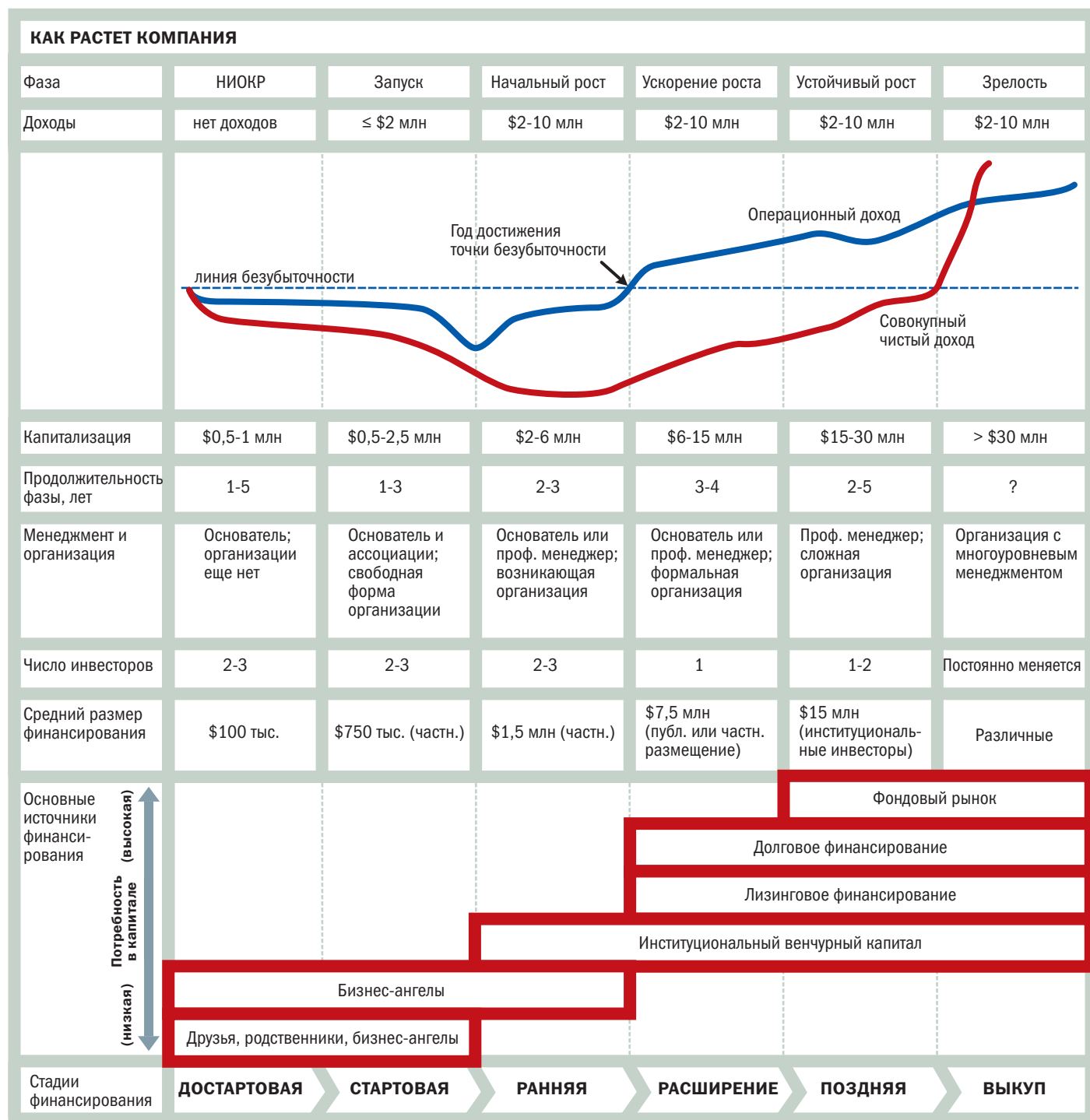
## ЛОГИЧНОЕ ПЕРЕМЕЩЕНИЕ ГРУЗОВ



Тел. (095) 775-4275, [www.armadillo.ru](http://www.armadillo.ru), [www.bizpak.ru](http://www.bizpak.ru)

ЛИЦЕНЗИЯ: ГСС-77-070104, ВЫДАНА МИНИСТЕРСТВОМ ТРАНСПОРТА РФ 25.11.04  
ЛИЦЕНЗИЯ: А 024787 № 25137, ВЫДАНА МИНИСТЕРСТВОМ РФ ПО СВЯЗИ И ИНФОРМАТИЗАЦИИ 03.03.03  
СЕРТИФИКАТ СООТВЕТСТВИЯ: ФАВТ 000000343, ВЫДАН УПРАВЛЕНИЕМ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФАВТ 28.10.04  
ЛИЦЕНЗИЯ: ГСС-77-077732, ВЫДАНА МИНИСТЕРСТВОМ ТРАНСПОРТА РФ 16.10.04





том. На своем основном месте они функционеры, а в роли «ангелов» могут погрузиться в реальный бизнес, почувствовать драйв от запуска многообещающего проекта.

В России среди «ангелов» уже встречаются экстремалы. «Недавно ко мне обратился менеджер крупной западной компании, работающий в России, — рассказывает Константин Фокин. — Он американец, здесь уже десять лет, хорошо говорит по-русски. Попросил найти ему подходящий проект».

Оценки количества более или менее активных «ангелов» варьируются от тысячи до десятка тысяч в одной только Москве. Но надо иметь в виду, что в сфере частного капитала нет достоверной статистики. К тому же, по мнению исполнительного директора Пермского фонда содействия венчурным инвестициям **Андрея Муштинкина**, класс бизнес-

ангелов в западном их понимании здесь пока не сложился. Другими словами, в нашей стране крайне мало людей: а) занятых сознательным и регулярным поиском проектов для финансирования; б) в дополнение к деньгам использующих на благо молодой компании свои профессиональные навыки и деловые связи.

Потенциальных, или «невинных», «ангелов» тоже никто толком не считал. В столице некоторые оценивают их число в сто и более тысяч. Но даже на Западе эта категория «ангелов» весьма условна. Автор книги «Венчурный бизнес: новые подходы» Кэтрин Кемпбелл пишет: «Удивительно, что воображают себя „ангелами“ много людей. Идея финансирования рискованных предприятий кажется привлекательной. Тем не менее, когда настает пора подписывать чек, их руки цепенеют, поскольку им неожи-



Билайн™

# Сегодня в мобильном, завтра на обсуждении

Самые свежие новости бизнеса в твоём телефоне.

«Хамелеон» от «Билайн».

5 каналов информации  
настроены на тебя.

Подробности на сайте [www.beeline.ru](http://www.beeline.ru)  
и по телефону 06058



Данная услуга доступна для определенного типа SIM-карт.  
Оборудование сертифицировано. Лицензии Роскомсвязи №№ 8758, 10005,  
14707, 14708, 14709, 14710, 23071, 23072, 25340, 25341, 23706, 24303, 27744.

## «Когда настает пора подписывать чек, их руки цепенеют, поскольку им неожиданно приходит в голову, что они могут больше не увидеть своих денег»



**Валерий ПОКОРНЫЙ,**  
генеральный директор  
холдинга «Алтан»

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

### «Складывается ощущение, что люди вообще ничего не читают»

— Проблема поиска направлений, в которые можно вложить свободные средства, возникает повсеместно. В первую очередь для ее решения необходимо повышать бизнес-культуру предпринимателей. Начнем с того, что они должны уметь правильно составлять свои бизнес-заявки и в удобной форме, аргументированно объяснять суть идей. Особенно важно, чтобы предприниматель понимал: нужно не только получить деньги под проект «вечного двигателя», но и вернуть их с прибылью после его реализации. Я каждый год посещаю различные выставки, куда люди приходят за финансированием своих проектов, и каждый раз эти проекты оставляют желать лучшего. Складывается ощущение, что люди вообще ничего не читают, несмотря на обилие специализированной литературы.

Здесь должен сработать второй закон диалектики: только определенное количество переходит в качество. В 1992 году в Америке была выпущена книга, где были кратко перечислены все венчурные фонды США. По толщине она оказалась как две Библии. Мы должны стремиться к такому же уровню.

Нужно понимать, что просто так «ангелами» не становятся. Нужна подходящая среда. Пока есть возможность вкладываться в нефтяную и газовую отрасли и существует коррупция, обеспечивающая доступ к бюджетным деньгам, бизнес-ангелов можно не ждать. Когда интерес к этим направлениям ослабнет, станет возможно развитие других сфер, в частности сферы услуг, пищевой или легкой промышленности. Сегодня там катастрофически не хватает подъемных средств и туда надо вкладывать и вполне можно ожидать высоких процентов рентабельности. Более того — эти ниши менее рискованны.

Определенные шаги должно сделать и государство. Необходимо, чтобы законодательно были прописаны все правила игры и обеспечена стабильность этой сферы. Конечно, инвесторам надо предоставлять налоговые льготы. Но необходимо еще и создать механизм защиты интересов как бизнес-ангелов, так и предпринимателей. Сегодня есть интересные проекты, но они мало защищены. Законы по защите интеллектуальной собственности работают отвратительно. На сегодня государство не выполняет своих прямых функций, не обеспечивая возможности судебной защиты прав в сфере интеллектуальной собственности. В большинстве случаев мы имеем «басманное правосудие».

данно приходит в голову, что они могут больше не увидеть своих денег. Очевидно, у предпринимателя есть риск потратить на них время впустую».

Размер инвестиций «ангелов» напрямую зависит от особенностей проекта. Но редкие из них получают больше \$0,5 — 1 млн — суммы, характерной скорее для деятельности венчурных фондов. Представители сетей рекомендуют вести игру с капиталом от \$100 тыс., устанавливая при этом нижний порог на уровне \$50 тыс. Среди хороших проектов могут быть малобюджетные.

**Юлия Романенкова** вспоминает, как однажды ее просили найти финансирование под выпуск палочек для чипсов: *Идея пришла молодому человеку в момент, когда он начал целовать руки своей девушке. Ребята ели чипсы. Жирные пальцы и сильный запах специй и картошки мешали романтическому настрою. У нас был чертеж устройства. На начальном этапе потребность в инвестициях оценивалась в \$20 тыс. Если бы Lay's или кто-нибудь еще тогда заинтересовались разработкой, ее можно было бы продать уже совсем по другой цене.*

### Что посеешь

Самые высокие инвестиционные риски связаны с проектами, созревшими только в головах у предпринимателей. Когда они еще не подкреплены исследованиями, опытными образцами и патентами. «В таких случаях мы между собой говорим „Полный seed!“», — рассказывает **Александр Лазарев**, возглавляющий новосибирскую компанию «Бизнес-лаборатория». Словом «seed» принято обозначать самую раннюю — «посевную» — стадию проекта, предшествующую его фактическому запуску (start-up), когда образуется компания и начинается ее работа на рынке.

«Недавно мы нашли проект по производству аппаратов для выделки и обработки меха, — говорит Лазарев. — Очень консервативная область, где мало что изменилось за последние сто лет, кроме химии. Так вот, там нет даже инструментального образца. Зато мы просчитали предполагаемую доходность: \$50 тыс. вкладываешь, а через два года \$1 млн вынимаешь. Мы этим проектом занимаемся год и уже имеем протокол о намерениях от инвестора».

В процессе привлечения инвестиций многих предпринимателей волнует, чтобы их идеи не «ушли налево». Такой риск действительно существует, особенно если уникальное решение не успело получить патент. «Когда идея интересна и при этом легко копируема, мы просто не включаем ее в общую рассылку по базе. Работаем с инвесторами избирательно», — говорит Александр Савинов. А Дмитрий Княгинин рекомендует предпринимателям не раскрывать на презентациях суть своего ноу-хау.

Выгодное отличие «ангела» от венчурного фонда или банка — способность быстро и без лишних формальностей решить вопрос о финансировании. Это снимает с предпринимателя головную боль, связанную с бумажной волокитой. Иногда, правда, «ангелы» стараются подстелить побольше соломки на слу-



## Представители сетей рекомендуют вести игру с капиталом от \$100 тыс., устанавливая при этом нижний порог на уровне \$50 тыс.



чай падения. По словам Александра Савинова, некоторые даже интересуются залогом реципиента и надеются получить гарантии возврата своих инвестиций, предлагая заключить с ними громоздкое инвестиционное соглашение. Но, как остроумно заметил один американский «ангел», «гарантии едва ли стоят бумаги, на которой они написаны». В большинстве случаев «ангел» может рассчитывать лишь на собственную проницательность.

Важно, чтобы сам предприниматель что-нибудь вложил в свое дело — из личных сбережений и средств, полученных от ближайшего окружения. Подозрительно, если за первыми деньгами автор идеи сразу обращается к внешнему инвестору. История многих компаний начинается с 3F — friends, family and fools (друзей, семьи и дураков). В 1999 году, к примеру, российский предприниматель Давид Ян ходил по знакомым, собирая деньги на запуск амбициозного проекта Cybiko на американском рынке (см. **СФ** №01/2002). А пятью годами позже помощь друзей позволила создателям инновационной компании A4Vision Артему Юхину и Андрею Климову провести исследование, спроектировать и запатентовать опытный образец, а также отправиться в зарубежное турне на поиски инвестора (см. **СФ** №39/2004).

Вместе с инвестициями в акционерный капитал предприниматель получает нового совладельца компании, который будет проявлять самый живой интерес к ее работе — включая вопросы операционного управления. Возможно, лично или через представителя «ангел» пожелает принять участие в руководстве фирмой. Так называемый hands-on management широко распространен на Западе. Кэтрин Кемпбелл даже предупреждает, что в лице инвестора молодая компания рискует получить «назойливого идиота, которому просто нечем заняться».

Как правило, «ангел» просит за свои деньги не меньше контрольного пакета в финансируемой компании. Но, по словам Александра Савинова, наши «ангелы» зачастую не представляют, по достижении какого уровня доходности им следует его продавать. С другой стороны, и на Западе «ангелы» далеко не всегда акцентируют внимание на выходе, имея долгосрочные планы.

### Мимо кассы

В России много денег и непропорционально мало хороших проектов — это отмечают все, кто хоть как-то связан с инвестиционной сферой. Но проблема еще в том, что генераторы предпринимательских идей часто не понимают языка, принятого в деловом мире. В сетях подателям заявок помогают написать инвестмеморандум или составить бизнес-план. Добиваются, чтобы те четко и без запинки отвечали на вопросы «ангелов». «Мы учим людей, как они должны думать и действовать, чтобы получить инвестиции», — поясняет Юлия Романенкова.

Ситуацию осложняет засилье сумасшедших и проходимцев, рассчитывающих получить финансирование под самыми нелепыми предложениями. «Не-

давно передо мной сидел человек, который сначала нес какую-то наукообразную околесицу, но потом сдался и принялся умолять, чтобы ему просто дали денег», — говорит Александр Савинов.

Представляющий группу «ангелов» E-Trust **Максим Каримов** за первый же год общения с предпринимательским контингентом испытал своего рода культурный шок (см. материал на стр. 18). А Александр Лазарев говорит, что устал слушать про вечные двигатели: «Стратегии развития проектов, которые предлагают ученые, как правило, тупиковые». С недавних пор компания Лазарева сама ведет «раскопки» в недрах институтов, чтобы увеличить поток сделок. «Сейчас у нас в работе 80 проектов, под четыре привлечено финансирование. Но этого, конечно, мало: нужны сотни», — говорит он.

В вопросах поиска инвестиций начинающих предпринимателей отличает пассивность. «Немногие задумываются, что есть люди, готовые вложить в них деньги», — считает Константин Фокин. — Но «ангелы» могут найтись среди ваших бывших одноклассников, сокурсников, коллег. Успешные бизнесмены вашего региона — тоже потенциальные инвесторы. Иногда, чтобы получить финансирование, нужно просто внимательно посмотреть по сторонам». **СФ**

## Номер, который приводит к Вам новых клиентов, потому что...

представьте себе, что в эту секунду до Вашей компании дозваниваются 18 человек. Один из них — Ваш будущий лучший клиент. Но он дозвонился до Вашего конкурента. Потому что у Вас было занято... у Вас столько разных неудобных номеров... в общем, у него нет лишнего времени. А у Вас нет Вашего лучшего клиента.

Любой бизнес — ничто без своих клиентов. Их не бывает слишком много. И все они должны до Вас дозвониться. И у Вас должен быть Лоджик Лайн — инструмент, который гарантирует это.

Сумеете ли Вы предложить то, что требуется Вашему клиенту? Это зависит только от Вас.

Лоджик Лайн — инструмент, раскрывающий гигантские возможности для Вашей компании. Сумеете ли Вы правильно их использовать, зависит только от Вас.

Лоджик Лайн Офис — единый московский многоканальный номер от Компании "КОМСТАР Объединенные Телесистемы".

Он не требует прокладки кабеля, удобен в обращении. Даже если Вы переедете в новый офис — Лоджик Лайн Офис останется с Вами.

А если у Вас несколько офисов — Лоджик Лайн Офис объединит их.

**Лоджик Лайн Офис — самый рабочий телефон.**

**До 30 апреля — скидки на подключение «золотых», «серебряных» и «бронзовых» номеров.**  
**Каждому новому клиенту — специальный бонус на размещение рекламы в справочнике "Желтые страницы Москва" ([www.yp.ru](http://www.yp.ru)).**

Информация об услуге — 105-05-55

Лицензия № 10889

**"КОМСТАР ОБЪЕДИНЕННЫЕ ТЕЛЕСИСТЕМЫ".**

**П Е Р Е Х О Д   Н А   Н О В Ы Й   У Р О В Е Н Ь .**

Россия 119121 Москва, Смоленская-Сенная площадь, д. 27, стр. 2

E-mail: [info@logidline.ru](mailto:info@logidline.ru) | [www.comstar-uts.ru](http://www.comstar-uts.ru)



## Ангельские будни

Бизнес-ангел Максим Каримов любит сравнивать оценку проектов частным инвестором с непростым процессом выбора костюма. Он может быть хорошим, но не того фасона и слишком велик. «В нашем случае размер — это объем вложений, а фасон — близость темы, его ментальная привлекательность для инвестора». — Текст: Евгений КАРАСЮК

Профессиональным «ангелом» 36-летний **Максим Каримов** стал полтора года назад — с тех пор как решил объединиться с двумя бывшими коллегами для финансирования стартапов. В разное время он был аудитором, финконсультантом, а также топ-менеджером нескольких крупных компаний, среди которых «Норникель», «Русал» и «Базэл». Двое его партнеров и сегодня работают наемными менеджерами. А сам Каримов возглавил это неформальное объединение частных инвесторов. Группа получила название E-Trust и уже пропустила через себя немногим менее 700 проектов. Правда, пока только в два из них — в проекты, связанные с пищевым производством и технологиями защиты потребительских товаров от контрафакции, — инвесторы рискнули вложить в общей сложности около \$1 млн. Некоторая, хоть и небольшая часть отсеянных вариантов, была близка к тому, чтобы получить инвестиции. Но в каждом случае что-то мешало предпринимателям и «ангелам» ударить по рукам.

«Например, только вчера мы отказались финансировать проект по продаже цифровой музыки с помощью мобильного телефона, — рассказывает Максим Каримов. — По нему due diligence проводили почти три месяца. В последний момент выяснились некоторые проблемы с патентованием, и мы решили не рисковать. Но опять же вчера на горизонте появился другой интересный проект, связанный с разработкой оригинального оборудования для нефтегазовой отрасли».

По словам Каримова, суммарный капитал сообщества «ангелов» составляет \$10 млн (включая средства, которые при необходимости можно привлечь от примерно десятка близких знакомых). Деньги работают на инвестиционных сделках, связанных с недвижимостью, ценными бумагами и ГКО. Чтобы не закопать их в сомнительных бизнес-проектах, Максиму Каримову приходится кропотливо изучать



ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

Максима Каримова не интересуют «малышки на миллион долларов» — только на десять миллионов

каждую заявку, прошедшую первичный фильтр. «Процесс трудоемкий, но жутко интересный», — признается он.

Экономить время, затрачиваемое на отбор предложений, помогает веб-сайт. Там написано, какие проекты «ангелы» не финансируют ни при каких условиях: научные исследования и разработки, поиски кладов. «Правда, искать клад нам еще никто не предлагал, но в том числе потому, что мы отказываем в этом заранее», — шутит Каримов. По его словам, у группы строгие инвестиционные критерии: интересная «ангелам» доходность бизнеса начинается с 50% годовых. Но еще важнее, чтобы проект обладал потенциалом роста и в обозримом будущем мог выйти на годовой оборот в \$10 млн.

Максим Каримов не стремится иметь диверсифицированный портфель проектов ради размытия риска (что является обычной практикой венчурных фондов). Говорит, что готов сосредоточиться на развитии по-настоящему хорошей идеи — даже если она будет отвлекать значительную часть капитала.

Каримов, как и другие его коллеги по венчурному цеху, не видит проблемы в привлечении денег при условии выбора качественных проектов. «Проблема в людях, — уверен он. — Предприниматель всегда думает так: „Денег не хватает. Дайте мне денег, и я вам горы сверну“. Я же смотрю на это иначе: деньги — проблема сотая по счету. Она закрывается автоматически, как только вы решите предыдущие девяносто девять».

Планы E-Trust на ближайшие пять лет — нарабатывать свой трек-рекорд, реализовав десяток успешных проектов. «У того, чем мы занимаемся, есть разные цели, — говорит Каримов, — финансовые, цели приобретения опыта. Ну и, конечно, моральное удовлетворение — это тоже важно. Ведь благодаря твоему участию потребители получают новый продукт». **сф**



# Здоровье и благополучие с картой MasterCard

Еще 10 — 15 лет назад для того, чтобы сделать крупную покупку, приходилось долго копить или занимать деньги у родственников. Сегодня есть гораздо более универсальный способ решения подобных проблем: с помощью кредитной карты MasterCard делать необходимые приобретения стало гораздо удобнее и быстрее.

Большинство из нас, конечно, умеют экономить и укладываться в рамки своих доходов. Но часто случается и так, что надежный финансовый резерв совершенно необходим. Например, сломалась стиральная машина — не стирать же вручную! Или вы поменяли работу — когда еще вам выплатят новую, высокую зарплату... А костюм нужен уже сейчас — доклад на правлении послезавтра, а пиджак, прямо скажем, не новый. Ну а если вдобавок у вас намечается свадьба или рождение ребенка? Тут уж точно без дополнительного денежного резерва не обойтись. И, как показывает опыт, оптимальный способ решить этот вопрос — кредит по карте MasterCard.

Ведь что такое потребительский кредит в обычном варианте? Вы приходите в магазин, выбираете товар, после чего отправляетесь к кредитному инспектору. Прокредито-

ваться, кстати, вы сможете только в том банке, который сотрудничает с конкретным магазином. И еще. В магазине вам запросто могут отказать в покупке двух вещей сразу, даже если стоят они недорого.

С картой MasterCard таких проблем не возникает. Вам не приходится каждый раз ожидать разрешения банка. Человек просто расплачивается картой MasterCard — и уходит с покупкой. Сэкономив не только силы, но и время.

Держатель карты MasterCard платит за кредит ровно столько, сколько указано в договоре с банком. Более того, в соответствии с поправками в Налоговый кодекс, которые вступили в силу с 1 февраля 2005 года, вводится так называемый льготный период пользования кредитом по банковской карте. Клиент банка, предоставляющего льготный период, в установленное время платит ощутимо меньшие проценты за пользование предоставленными деньгами. Некоторые банки устанавливают ставку 0% в первые 20, 30 или даже 50 дней после возникновения задолженности.

Если же представить, что вам нужно купить в кредит сразу две вещи, но в разных магазинах — преимущества карты MasterCard становятся еще

более очевидными. Ведь две покупки — это двойное прохождение всех процедур, уплата комиссий и потеря времени. С картой MasterCard у вас значительно больше возможностей. Вы покупаете то, что хотите, там, где хотите, и тогда, когда хотите.

Вдобавок кредиты по карте MasterCard — револьверные. Если вы регулярно погашаете задолженность, то кредит возобновляется автоматически. А погашать карточный кредит несложно — хоть наличными, хоть переводом.

А еще — в кредит по карте можно лечиться. Целевой кредит на лечение получить очень трудно, а владельца карты MasterCard никто не спросит — за счет каких средств он платит за лечение, своих или взятых напрокат у банка? Так что, даже если вам потребуется платная медицинская помощь — надежный финансовый резерв подержит вас и здесь.

**Получить более подробную информацию о преимуществах карты вы можете в любом банке, выдающем кредитную карту MasterCard. Кроме того, с 14 апреля начинается работа горячая линия MasterCard, и, позвонив по телефону 8 800 200 16 61, вы узнаете полный список этих банков.**







Краснодарский край в последнее время привлекает к себе внимание крупнейших производителей консервированных овощей. Они начинают сами выращивать сырье на юге России. Компания «Русское поле» не стала исключением: она арендовала земельный участок и приобрела обанкротившийся Албашский консервный завод под Краснодаром. Председатель совета директоров «Русского поля» **Тигран Телунц** считает, что через пару лет на рынке останутся лишь брэнды тех игроков, которые успели «осесть» в Краснодарском крае. — Текст: Павел КУЛИКОВ Фото: Евгений ДУДИН

## «Явных лидеров на рынке консервации нет»

**«Ну не будет здесь три урожая в год, как в Индии, зато будет один большой»**

**СЕКРЕТ ФИРМЫ:** Правда ли, что большая часть консервов для российских компаний, в том числе и ваши консервы «Дядя Ваня», производятся на одних и тех же заводах в Юго-Восточной Азии и в Восточной Европе?

**ТИГРАН ТЕЛУНЦ:** Это действительно так: примерно 90% продукции в Россию импортируется. Например, в Индии, откуда мы импортируем огурцы, существует всего пять-шесть крупных предприятий, производящих консервированные огурцы для европейских, американских и российских компаний. Они делают консервы практически для всех — начиная с известных немецких брэндов и заканчивая всеми российскими марками.

**СФ:** Тем не менее в последнее время крупные игроки консервного рынка стараются обзавестись земельными участками и собственными заводами в Краснодарском крае. На юге России уже обосновались Bonduelle, «Балтимор», ваша компания, в поисках земли находится французская СЕСАВ. Для чего переносить производство в Россию?

**ТТ:** Причина проста. Каждый стремится к импортозамещению тех ассортиментных позиций, для которых сырье можно выращивать здесь. Консервы импортировать дорого: высокие таможенные пошлины на консервированные овощи, дорогая логистика.

**СФ:** В Краснодарском крае компания «Русское поле» недавно взяла в долгосрочную аренду земельный участок площадью 400 га. Что вы собираетесь там выращивать?

«Никто не производил здесь огурцы в промышленных количествах. Я имею в виду огурцы нужного размера: маленькие и красивые»

**Группа компаний «Русское поле»** с 1988 года занимается производством консервированных овощей и фруктов, размещая заказы на десятках заводов в Индии, Китае, Венгрии и России. В 2004 году она реализовала более 70 млн условных банок овощных и фруктовых консервов. Компания производит продукцию под брэндом «Дядя Ваня», который лидирует на российском рынке консервированных огурцов.

В феврале 2005 года компания «Русское поле» заявила о планах организации собственного производства консервов. Полтора года назад с этой целью было приобретено ОАО «Албашский консервный завод», в модернизацию которого компания вложила \$2 млн. Планируется, что завод будет производить ежегодно 10 млн условных банок, а в перспективе увеличит производство до 60 млн банок. Для выращивания сырья компания приобрела в Краснодарском крае 400 га сельхозугодий.



**ТТ:** Мы не ставим задачу полностью перенести производство в Россию. Производители консервации приобретают земельные участки в Краснодарском крае, чтобы выращивать там культуры, которые могут успешно выращиваться и в России. Например, зеленый горошек или сладкая кукуруза. Кубанский климат — наиболее благоприятный для этих культур. И больших трудовых ресурсов не требуется. Новые и реконструированные консервные заводы в Краснодарском крае как раз рассчитаны на производство горошка и кукурузы в банках. С этой целью Bonduelle построила новое производство, мы приобрели Албашский консервный завод, CECAB тоже что-то собирается строить.

**СФ:** Между тем на Албашском заводе вы планируете производить также консервированные огурцы и помидоры, выделяете землю под их выращивание...

**ТТ:** Выгодно это или нет, мы пока не знаем, потому что у нас нет опыта. Никто не производил здесь огурцы в промышленных количествах. Я имею в виду огурцы нужного размера: маленькие и красивые. В Индии

развиты современные технологии: капельное орошение, методы сбора овощей. Когда у нас они тоже появятся, а огурцы мы начнем производить в крупных масштабах, тогда и станет понятно, насколько это выгодно. Для того чтобы выращивать помидоры и огурцы, климат здесь подходящий. Ну не будет здесь три урожая в год, как в Индии, зато будет один большой. Венгры и немцы делают огромное количество овощей для внутреннего рынка и для экспорта, и у них нет проблем с выращиванием, потому что делают они это правильно.

**СФ:** Почему же тогда овощеводство в России находится в абсолютном запустении?

**ТТ:** Одного желания и подходящих климатических условий мало. Сейчас если фермер хочет что-то вырастить, то ему просто неоткуда взять деньги на покупку импортных семян и оборудования для капельного орошения. Земля сельхозназначения не является предметом купли-продажи, а потому фермеры не могут использовать ее в качестве залога по кредиту. Необходимо более понятное законодательство.

**СФ:** Вы имеете в виду закон «Об обороте земель сельскохозяйственного назначения»?

**ТТ:** Об обороте сельхозземель, о купле-продаже — как угодно этот закон можно назвать. Главное, чтобы земля была в собственности крестьянина и он мог делать с ней все, что захочет: продать, сдать в аренду или вообще выкопать на своем участке озеро. Когда государство решит для себя этот вопрос, ситуация в сельском хозяйстве кардинально изменится. Как изменилась она на Украине или в Казахстане, где при менее удачных климатических усло-

**Тигран Телунц** родился в городе Реутов Московской области. Закончил факультет финансов и кредита Российской экономической академии им. Г. В. Плеханова. В 1988 году, будучи еще студентом, организовал кооператив «Русское поле». В 1997 году стал генеральным директором компании «Русское поле», в 2003 году возглавил совет директоров группы компаний «Русское поле». В состав группы входят два завода — в Калининграде и Краснодарском крае, а также логистическая и торговая компании. Группе принадлежат бренды «Дядя Ваня», «Царь Горох» и «Яркая жизнь».







1 Узнайте, как с помощью цвета можно заставить ваши деловые документы работать с большей отдачей.

2 Всего за 12 800 руб. купите принтер HP Color LaserJet у производителя, которому чаще всего отдают предпочтение покупатели во всем мире.

3 Получите совершенно нового клиента, стоящего намного дороже, чем 12 800 руб.

4 Распечатайте свой новый рекламный буклет.



#### HP COLOR LASERJET 4650 SERIES

- Скорость печати: 22 стр./мин.
- Разрешение: 600 x 600 т/д
- Выход первой страницы: 15 секунд
- Память: 128/256 до 544 МБ
- Процессор: 533 МГц RISC
- Нагрузка: до 85 000 страниц в месяц
- Стандартная гарантия 1 год.



#### HP COLOR LASERJET 3700 SERIES

- Скорость печати: 16 стр./мин.
- Разрешение: 600 x 600 т/д
- Выход первой страницы: 20 секунд
- Память: 64 МБ
- Процессор: 350 МГц MIPS RISC
- Нагрузка: до 55 000 страниц в месяц
- Стандартная гарантия 1 год.

#### КОНСУЛЬТАЦИИ

Узнайте, как с помощью цвета сделать ваш бизнес более выгодным, на [www.hp.com/eur/color](http://www.hp.com/eur/color)



#### ТЕХНОЛОГИИ

С помощью цветного принтера HP LaserJet 2550L, а также лицензионных аксессуаров и комплектующих к нему, цветная печать профессионального качества становится доступной для бизнеса любого масштаба.



#### ПОДДЕРЖКА

Пакет услуг HP Care Pack\* расширяет стандартную гарантию на ваш принтер и защищает ваши вложения. [www.hp.ru/services/carepack](http://www.hp.ru/services/carepack)



Широкий выбор технических средств, обслуживание и поддержка для малого и среднего бизнеса.

(095) 797-3-797

[www.hp.ru/smb/smartoffice](http://www.hp.ru/smb/smartoffice)

\*Приобретается отдельно.  
© 2005 Hewlett-Packard Development Company, L.P.  
Все права защищены. Товар сертифицирован.

«Главное, чтобы земля была в собственности крестьянина, и он мог делать с ней все, что захочет: продать, сдать в аренду или вообще выкопать на своем участке озеро»



виях сельское хозяйство развивается гораздо лучше, чем в России.

Засилье бывших колхозов и совхозов сдерживает развитие эффективного овощеводства в селе. Вот представьте себе колхоз с земельным участком в 10 тыс. га. На нем, не задумываясь, сажают зерно, сахарную свеклу или подсолнечник — те культуры, которыми можно занять большое пространство. А крестьянин, у которого 10 га, уже смотрит, как бы удачнее разбить свою землю на участки, чтобы она приносила наибольший доход. Само собой, он не будет засеивать все зерном, ведь тогда средний доход с гектара земли составит \$250 — 300. А если на участке размером с гектар посадить овощи, то можно получить и \$5 тыс. Правда, для этого потребуются много вложений и ручного труда: каждый вечер поливать, класть удобрения и, самое главное, вовремя срывать огурчики, чтобы они не выросли крупными. В большом коллективном хозяйстве это невозможно.

Выращивание горошка и кукурузы, наоборот, невозможно на маленьких участках. Но колхозы и совхозы несмотря на то, что все уже давно превратились в ООО и ЗАО, могут подвести: поставить некачественное сырье или вообще его не поставить. Надеяться на них на все 100% нельзя, поэтому от безысходности та же Bonduelle сажает несколько сот гектаров горошка и кукурузы и сама собирает урожай. Это прецедент, потому что на Западе консервные заводы никогда не занимаются сельским хозяйством, во всем мире это успешно делают фермеры.

**СФ:** Каким вы видите решение проблемы?

**ТТ:** Сейчас ситуация такова, что каждый член колхоза имеет свой небольшой пай в общем земельном участке. В Краснодарском крае он составляет примерно 13 га. Но где своя земля, здесь или за речкой, колхозник не знает. Нужно обойти многочисленные структуры, которые согласуют, выделяют, нарисуют ему этот участок, занесут в земельный кадастр и выдадут межевое дело. Само собой, у колхозника нет на все это ни времени, ни денег. Впрочем, даже если крестьянин «выдернет» свой пай и станет фермером, он не сможет распоряжаться землей по своему усмотрению. Вот если законодательная база станет другой, то ситуация по овощам может измениться очень быстро — за один урожай.

**«Есть несколько продавцов-монополистов, а все остальные очень незащищены»**

**СФ:** Как вы думаете, в овощной консервации еще возможно появление инновационных технологий или в этой отрасли все уже давно придумано?

**ТТ:** Может быть, инновации появятся уже очень скоро. Прежде всего они будут касаться новых видов упаковки. Человечество научилось сохранять овощи двумя способами: с помощью заморозки и консервации. С упаковкой для замороженных овощей особых проблем нет, а вот металлические и стеклянные банки в последнее время дорожают из-за того, что металл и стекло сильно привязаны к стоимости энергоресурсов. Со временем будет создана замена традиционной таре, и она уже появляется: все больше продуктов упаковывают в дой-пак (пакет с устойчивым дном из ламинированной пленки). Сейчас разработки в области новой тары для овощей ведут Tetra Pak и Combiblock.

**СФ:** Компания «Балтимор» недавно заявила о намерении помимо производства консервированных овощей освоить так называемые овощные закуски. А вы собираетесь экспериментировать со своей продуктовой линейкой?

**ТТ:** Нет. Мы еще до конца не разобрались с существующей продуктовой линейкой, чтобы ее расширить. Пока у нас возникают элементарные проблемы с количеством той продукции, которая есть. Нехватку некоторых видов овощей испытывает весь мировой рынок консервации. Европа и Америка огромны, но ленивы, поэтому основную часть сырья для них вырабатывают страны третьего мира. Бывает, что на всех сырья не хватает. Кстати, «Балтимор» не расширяет линейку. Он ее создает. До недавнего времени консервов у них вообще не было. А расширять линейку можно до бесконечности. Но зачем делать продукты, которые не очень популярны у нас в стране? Мы пытаемся сосредоточиться на главных позициях.

**СФ:** А кто претендует на лидерство на российском консервном рынке? Западные игроки?

**ТТ:** Навскидку чисто западных компаний на рынке не так много: Bonduelle с брэндом Bonduelle, CECAB с брэндом D'Aucy, Wuensche с брэндом Lorado. Ну, есть еще венгерская компания Globus с одноименным брэндом. По объему продаж все вместе они занимают примерно 20 — 30% рынка. Оставшаяся часть приходится на российских игроков, которых около де-





СЕРВЕР HP PROLIANT  
ML350 G4

**\$3350** рекомендованная цена  
на модель 470063-129

- Процессор Intel® Xeon™ 3,00 ГГц
- Шасси ML350 G4 в корпусе Tower
- Память 1 Гб DDR-PC2700 Advanced ECC (одним модулем)
- 3 диска 72 Гб 10К с горячей заменой
- Контроллер Smart Array-641
- CD-ROM

Стандартная гарантия 3 года.



СЕРВЕР HP PROLIANT  
DL380 G4

**\$4620** рекомендованная цена  
на модель 470063-212

- Процессор Intel® Xeon™ 3,20 ГГц
- Шасси DL380 G4, высота корпуса 2U
- Память 1 Гб DDR2-PC3200 Advanced ECC (2x512 Мб)
- 3 диска 72 Гб 10К с горячей заменой
- DVD-ROM
- Два отказоустойчивых блока питания с возможностью горячей замены
- Резервные вентиляторы

Стандартная гарантия 3 года.

1 Подготовка: Вы обсуждаете комплексное решение для Вашего офиса с консультантом HP или авторизованным партнером

2 Гарантии: Сервер, система хранения, управление от мирового производителя №1 – это гарантии качества продуктов

3 Защита данных: Система восстановления данных включается нажатием одной кнопки One-Button Disaster Recovery

4 Защита от вирусов: Ваша система защищает себя самостоятельно, уничтожая вирусы



Детальные спецификации,  
рекомендованные цены,  
партнеры HP по поставке  
и дополнительным услугам:  
[www.hp.ru/smb/proliant](http://www.hp.ru/smb/proliant)

Специальное предложение – полностью сконфигурированные серверы  
HP ProLiant популярной 300 серии с 10-15% скидкой!

ЦЕНОВЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА	+	ТЕХНОЛОГИИ	+	ПОДДЕРЖКА
Зачем приобретать сервер у малоизвестного производителя, если теперь HP предлагает серверы ProLiant серии 100 по тем же или даже лучшим ценам?		Для надежной защиты Ваших данных подключите к серверу ProLiant ленточный накопитель HP StorageWorks DAT 72		Пакеты расширения стандартной гарантии HP Care Pack позволяют максимально повысить эффективность долгосрочной работы Вашего оборудования благодаря расширенному обслуживанию в соответствии с Вашими потребностями. <a href="http://www.hp.ru/services/carepack">www.hp.ru/services/carepack</a>



Широкий выбор технических средств, обслуживание и поддержка для малого и среднего бизнеса.

Барнаул: НЭТА (3852) 35-31-32; Екатеринбург: АСП (343) 370-67-05, НЭТА (343) 349-49-07; Йошкар-Ола: Форт Диалог (8362) 41-07-30; Казань: Абак-Центр (8432) 997-500, Форт Диалог (8432) 999-222; Кемерово: НЭТА (3842) 355-909; Краснодар: Бизнес Компьютер Центр – Юг (861) 210-04-50; Красноярск: НЭТА (3912) 636-100; Москва: Д-Факто (095) 725-2-725, Лайт Коммуникейшн (095) 956-49-51, Стэл Лоджик (095) 775-31-20, AMI Network (095) 937-86-90, Belmont group (095) 937-16-06, Computer Mechanics (095) 540-30-40, PC Home (095) 786-23-09; Набережные Челны: Форт Диалог (8552) 59-80-61; Н.Новгород: АЛПЭКС-группа компаний (8312) 166-000, ВИСТ: (8312) 78-48-78; Новокузнецк: НЭТА (3843) 46-97-27; Новосибирск: НЭТА (3832) 106-504; Омск: НЭТА (3812) 53-99-72; Пермь: НЭТА (3422) 120-191, Энергокомплект-Пермь (3422) 203-805; Саратов: Техносерв-Саратов (8452) 28-36-09; Самара: ГЕОС (8462) 70-85-66, КОСС Плюс (8462) 51-96-00; Санкт – Петербург: ДемИ (812) 272-12-01, КомБи (812) 373-74-37; Уфа: ГРИТ (3472) 516-999; Чебоксары: (8352) 66-41-14; Ярославль: Ками-Север (0852) 727-555.

(095) 797-3-797

[www.hp.ru/smb/smartoffice](http://www.hp.ru/smb/smartoffice)

© 2005 Hewlett-Packard Development Company, L.P. Intel, логотип Intel и Xeon являются зарегистрированными товарными знаками корпорации Intel и ее дочерних компаний в США и других странах. Все права защищены. Товар сертифицирован.

## «Засилье бывших колхозов и совхозов сдерживает развитие эффективного овощеводства в селе»



Данные за июль-декабрь 2004 г. по городам с населением свыше 100 тыс. человек. Указан процент домохозяйств от числа опрошенных, где потребляется данный вид консервов.

сятка. Их доли я оценивать не готов, потому что у меня нет точной информации. Каждый производитель утверждает, что у него большая доля.

**СФ:** Как же вы работаете, не имея представления о том, какие позиции занимаете на рынке?

**ТТ:** Меня этот вопрос не волнует абсолютно. Я знаю, что наша доля рынка — не маленькая, ведь мы много продаем и постоянно увеличиваем объемы продаж. В любом случае монополистов, да и просто явных лидеров на рынке консервации нет. Есть лидеры по определенным позициям: Bonduelle — по горошку и кукурузе, «Дядя Ваня» — в огурцах, «Балтимор» — в кетчупах, Lorado — в ананасах, «Помидорка» — в томатной пасте. А в перспективе останется только несколько компаний со своими брэндами. Все остальные подавлением сетей начнут производить товары private label.

**СФ:** Когда это произойдет и какие брэнды, по вашему мнению, способны пережить подобный поворот событий?

**ТТ:** Думаю, что года через два-три останутся такие брэнды, как «Дядя Ваня», Bonduelle, «Балтимор». Ну, может быть, еще D'Aucy.

**СФ:** Почему вы считаете, что консервация окажется для сетей настолько привлекательной?

**ТТ:** Не только она, но и соки, минеральная вода, подсолнечное масло — все продукты, на которые легко приклеить этикетку.

**СФ:** Каким образом увлечение розничных сетей private label может сказаться на вашей компании?

**ТТ:** Мы готовы делать и так, и так. Можем продавать продукцию под собственными брэндами и одновременно заниматься private label. Сейчас мы производим продукцию под маркой Agro для сети Metro.

**СФ:** А как скажется увеличение числа private label на консервной отрасли в целом?

**ТТ:** Розничные сети становятся монополистами в области закупок. Они не только указывают закупочную цену продукта, условия оплаты и дизайн этикетки, но и стараются не переплачивать за брэнд. Мне кажется, что здесь должно сыграть свою роль государство, ведь во всем мире отношения между производителями и торговыми сетями регулируются на государственном уровне с помощью законов. Например, в Польше существует правило: число товаров под собственной торговой маркой сети не должно превышать 25% от ассортимента. А у нас нет закона о торговых сетях, хотя это огромная часть экономики с миллиардными оборотами. Получается, что есть несколько продавцов-монополистов, а все остальные очень незащищены.

Мода на private label захлестнула западные страны в 1970-х годах и сейчас уже прошла. Остались лишь отдельные позиции в дискаунтерах, где цене уделяют особое внимание. А у нас эта тенденция будет нарастать, потому что люди, которые занимаются данной проблемой внутри сетей, ошибочно полагают, что смогут больше заработать. Между тем во всем мире товары под известными брэндами, по статистике, продаются лучше, чем private label.

### «Среднестатистическая семья съедает лишь четыре банки огурцов в год»

**СФ:** Правда ли, что россияне покупают вчетверо меньше консервированных овощей, чем жители США?

**ТТ:** Действительно, есть такой казус. У нас уровень потребления в четыре раза ниже, чем в Европе. А США вообще самый объемный рынок для производителей консервов. Там их постоянно потребляет 47% населения. В Европе, по-моему, 34%, в Австралии — только 7%. В Америке это традиция. Они родоначальники этого бизнеса и придумали консервированный горошек, кукурузу, фасоль. А после второй мировой войны американцы помогли наладить производство овощных консервов во Франции, и теперь это вторая страна, где производители консервов традиционно очень сильны.

У нас консервированные овощи едят в основном дома. Это семейный продукт, поэтому мы измеряем уровень потребления количеством семей. Так вот, консервированные овощи постоянно потребляют всего 8,5% российских семей. А если разделить количество проданных в России огурцов на общее число семей, то получится, что среднестатистическая семья съедает лишь четыре банки огурцов в год. При этом консервированные огурцы покупают по праздникам: на Новый год, день рождения, 1 Мая.

**СФ:** А традиции домашнего консервирования в ваших исследованиях отражены?

**ТТ:** Вопрос о домашних заготовках поднимают всегда, но в общем объеме потребления он незначителен. Не во всех регионах можно заготавливать овощи на зиму. И потом, большинству городских жителей просто некогда этим заниматься: на даче все уже сажают только цветочки. Конечно, старшее поколение все еще занимается домашней консервацией, но это большие трехлитровые банки, которые достают, опять-таки, по праздникам.



«От безысходности та же Bonduelle сажает горошек и кукурузу и сама собирает урожай. Это прецедент, потому что на Западе консервные заводы не занимаются сельским хозяйством»



**СФ:** Станут ли в России овощные консервы такими же популярными, как на Западе, имеет ли рынок консервации большой потенциал для роста?

**ТТ:** Консервы — товар для среднего класса. Люди целый день работают или учатся, вечером приходят домой и им нужно быстро приготовить ужин для всей семьи. Именно поэтому в настоящее время происходит рост потребления продуктов быстрого приготовления: пельменей, быстрорастворимых супов, замороженных полуфабрикатов. Растет и рынок овощной консервации. Сейчас в зависимости от вида овощей этот рост составляет 20 — 30% в год. Он остановится, наверное, только когда мы приблизимся к европейским показателям.

Москва уже сегодня съедает колоссальное количество консервированных огурцов. Крупные города в несколько раз опережают регионы. Рост потребления консервов будет, как волна, охватывать сначала города-миллионники, потом города поменьше. Появляется средний класс, представители которого могут позволить себе купить консервированные овощи не только на праздник. Да и население, в общем, старается разнообразнее питаться.

**«Если продукт не нравится, то хоть обрекламируйся — его не будут покупать»**

**СФ:** Почему, в отличие от конкурентов, «Русское поле» игнорирует прямую рекламу? Какие маркетинговые инструменты вы используете, продвигая свой брэнд «Дядя Ваня»?

**ТТ:** Мы действительно не даем прямую рекламу — экономим деньги, необходимые для других целей. Скажем, для модернизации Албашского завода, на котором в конце июня запланирован запуск производства. Есть разные способы продвижения помимо прямой рекламы. Например, работа с сетями. Это вопрос очень индивидуальный: каждая компания продвигает продукт как умеет. Одно могу сказать: товар встает на полки вне зависимости от прямой рекламы. А для потребителя главное, чтобы ему понравился продукт. Если он не нравится, то хоть обрекламируйся — его не будут покупать. Ценность брэнда этим и определяется: на рекламу плохих брэндов надо тратить кучу денег, а для хороших это совсем не обязательно.

**СФ:** В ситуации, когда продукты разных производителей могут отличаться только этикетками, по-видимому, решающее значение для брэнда имеет качество. Огурцы вы импортируете из Индии, ананасы — из Китая. Как удастся уследить за качеством продукции ваших многочисленных партнеров?

**ТТ:** По всем заводам не наездишься, всех не перепроверишь. Для того чтобы контролировать качество продукции по всему миру, мы заключаем контракты со швейцарской компанией SGS. Эта фирма для того и создана. Ее сотрудники везде выполняют роль контролеров — проверяют вес, количество, качество. У них уже давно отработана своя технология. Разумеется, у нас в Москве тоже есть собственная лаборатория, где проверяются образцы из каждой партии. Контроль, поверьте, на самом высоком уровне. К со-



жалению, мы не можем сильно влиять на неприятные ситуации, которые случаются в местах продаж. Всякое бывает: поскольку товар в жестяной таре, на нем, естественно, могут появиться незначительные дефекты. А мы очень не хотим испортить наш брэнд.

**СФ:** Как появился брэнд «Дядя Ваня»? На сайте вашей компании ему посвящена отдельная страница, где сказано, что дядя Ваня — «землевладелец из тех, что всю Европу кормил». Кто он на самом деле?

**ТТ:** Это вымышленный персонаж — типичный русский помещик или купец, как мне казалось, когда я его придумывал. История его появления? Дядя Ваня мне приснился. В буквальном смысле этого слова. **СФ**



**Сайт начинается с домена**

Большинство российских компаний доверяют поддержку своих доменов нам.

**Центр регистрации доменов**  
**737-06-01** **www.nic.ru**



СЕРГЕЙ МИХЕЕВ. «Ъ»

## Продавец выбросов

Глава АФК «Система» Владимир Евтушенков собирается создать специальный фонд для продажи российских квот на выброс парниковых газов.

Согласно Киотскому протоколу, который недавно ратифицировала и Россия, в 2008–2012 годах страны-участники должны сократить выбросы вредных для климата газов на 5,2% по сравнению с 1990 годом. Российские предприятия уже сейчас загрязняют атмосферу на 30% меньше, чем 15 лет назад, и потому Россия может продавать другим странам до 10% разницы между реальным и разрешенным объемом выбросов. В докладе о схемах реализации Киотского протокола Минэкономразвития предложило правительству передавать квоты под управление компаниям, которые будут формировать портфель проектов и распределять инвестиции между ними. Держателей квот предлагается определять на тендерах, и один претендент на участие в них уже появился. АФК «Система» при участии бывшего советника по национальной обороне экс-президента США Рейгана Роберта Макфарлейна, совладельца компании Energy & Communications Solutions LLC, планирует создание в России Зеленого энергофонда для привлечения инвестиций в проекты по энергоэффективности и возобновляемой энергии.

Этому фонду предстоит побороться за лакомый кусок — примерно 500 млн тонн выбросов, или \$1–3 млрд в денежном эквиваленте. На первом этапе организация рассчитывает торговать на внешних рынках квотами не менее чем на 100 млн тонн вредных выбросов. Однако, по мнению директора климатических программ Всемирного фонда дикой природы Алексея Кокоркина, инициативы Владимира Евтушенкова (на фото) будут иметь реальный эффект лишь в том случае, если деятельность фонда будет направлена на действительное осуществление проектов по энергосбережению на территории России, а не просто на перепродажу квот.

## Дерипаска вышел из тени

Олег Дерипаска решил стать председателем совета директоров «Руспромавто», чтобы лично руководить процессом преобразования холдинга в публичную компанию.

Похоже, таким образом Олег Дерипаска (на фото) решил последовать примеру Владимира Евтушенкова, который вернулся на пост президента АФК «Система» как раз накануне недавнего IPO компании в Лондоне. Дело в том, что в скором времени «Руспромавто» планирует перейти на единую акцию на базе ГАЗа, имеющего листинг на бирже. Кроме того, на совете директоров «Руспромавто» было объявлено, что вместо Александра Юшкевича, перешедшего в «Базэл» на должность управляющего директора, ответственного за развитие автомобильного бизнеса, гендиректором «Руспромавто» станет давний друг Дерипаски Михаил Авдеев, ранее возглавлявший компанию UG-Trans. Как полагает директор службы рейтингов корпоративного управления Standard & Poor's Юлия Кочетыгова, таким образом Дерипаска стремится стать более публичной фигурой. «Дерипаска и так де-факто являлся стратегическим руководителем „Руспромавто“, — объясняет Кочетыгова. — Многие предприниматели часто строят



ИТАР-ТАСС

свои отношения с компаниями, которыми владеют таким образом, чтобы казаться менее заметными. Однако если это лишь „ширма“, то в конце концов процесс управления компанией все больше затрудняется».

## Зять Кучмы распродает активы

Совладелец холдинга «Интерпайп» миллиардер Виктор Пинчук, похоже, намерен избавиться от своей собственности под угрозой преследования со стороны новых властей Украины.

Именно такой сценарий развития событий для зятя бывшего президента Украины Леонида Кучмы не исключают эксперты. Покупателями трубных и металлургических производств «Интерпайпа» могут стать ТМК, ОМК и ММК, «Северсталь», НЛМК и «Евразхолдинг» с «Мечелом». Помимо этого Пинчук контролирует «Укрсоцбанк» через компанию «Ферротрейд интернешнл», которой принадлежит 74,84% акций банка. На этот актив якобы уже нашлись претенденты в России, в частности Альфа-банк. Аналитик UFG Ольга Окунева считает, что начавшееся давление на семью Кучмы делает ситуацию неоднозначной, но не фатальной для Пинчука. А как добавляет Денис Нуштаев из «Метрополя», даже если предположить, что предприятия «Интерпайпа» будут предложены к продаже, покупателям сначала придется оценить риски, поскольку система управления холдингом Пинчука непрозрачна.

## АФК «Система» будет продвигать человека из Смольного

Руководить внешними связями АФК «Система» будет Ирина Потехина, бывший заместитель экс-губернатора Петербурга Владимира Яковлева.



ВЛАДИМИР ЕВТУШЕНКОВ СОБИРАЕТСЯ ТОРГОВАТЬ КВОТАМИ НА ВРЕДНЫЕ ВЫБРОСЫ | ОЛЕГ ДЕРИПАСКА РЕШИЛ САМ ВОЗГЛАВИТЬ СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ «РУС-ПРОМАВТО» | ВИКТОР ПИНЧУК МОЖЕТ ВЫСТАВИТЬ НА ПРОДАЖУ ХОЛДИНГ «ИНТЕРПАЙП» | В АФК «СИСТЕМА» БУДЕТ РАБОТАТЬ ЗАМЕСТИТЕЛЬ ЭКС-ГУБЕРНАТОРА ПЕТЕРБУРГА ВЛАДИМИРА ЯКОВЛЕВА | БЫВШИЙ ГЕНДИРЕКТОР ИФ «ОЛМА» ВОЗГЛАВИЛ СТАГНИРУЮЩУЮ МОСКОВСКУЮ ФОНДОВУЮ БИРЖУ | ВЫСТРАИВАНИЕМ РОЗНИЧНОГО БИЗНЕСА ГУТА-БАНКА БУДЕТ ЗАНИМАТЬСЯ ЭКС-ЗАМПРЕДПРАВЛЕНИЯ МДМ-БАНКА ИРИНА БУШЕВА



ИТАР-ТАСС

ПЕРЕМЕНА

По словам источника из «Системы», Ирина Потехина (на фото) познакомилась с руководством АФК еще во время ее работы в Смольном. Любопытно, что в администрации Петербурга Потехина появилась на волне нашедшего «дела вице-губернаторов». Тогда Комитетом по печати и связям с общественностью руководил ее супруг Александр Потехин, который в компании трех других вице-губернаторов был обвинен в мошенничестве, в частности, в незаконной предпринимательской деятельности. В конце 2001 года Яковлеву пришлось заменить Потехина, но сделал он это довольно своеобразным способом — предложил эту должность его жене. А Потехин сменил супругу на посту главы питерского отделения «Комсомольской правды». После победы на выборах губернатора Петербурга Валентины Матвиенко Потехиной пришлось уйти из Смольного. Как уточнила **СФ** сама Потехина, после этого она работала над диссертацией на кафедре политической психологии психфака СПбГУ. А в прошлом году уехала в Москву и несколько месяцев проработала гендиректором полиграфического предприятия «Проф-Медиа Принт». В АФК «Система» бывший вице-губернатор будет заниматься информационным сопровождением бизнес-процессов корпорации и работой со СМИ.

## Московскую фондовую биржу попытаются оживить

Президентом Московской фондовой биржи (МФБ) назначен бывший глава ИФ «Олма» Виктор Уткин. Ему предстоит возобновить сделки с ценными бумагами, которые не проходят на МФБ уже несколько лет.

НАДЕЖДЫ

Как полагают эксперты, роль Виктора Уткина сведется к привлечению на МФБ новых эмитентов. В свое время Виктор Уткин занимал должность директора по управлению ценными бумагами в Уникомбанке и Автобанке, а в ЦБ был начальником отдела в департаменте операций на финансовых рынках. До 2002 года на МФБ приходился основной оборот по торгам акциями «Газпрома» — более 90% этих бумаг. МФБ планировала повысить обороты, удешевив операции с акциями «Газпрома», но договориться с Газпромбанком не удалось. Банк заключил соглашение с биржей «Санкт-Петербург», организовавшей торговлю через терминалы фондовой биржи РТС. В результате обороты МФБ упали почти до нуля, и члены ее биржевого совета попытались реанимировать МФБ, привлекая к торгам акции энергокомпаний. Сейчас согласно указу президента РФ акции «Газпрома» могут обращаться лишь на четырех биржах, в число которых входит МФБ. Однако если и в этой ситуации дела у МФБ не ладятся, то после либерализации торгов акциями монополиста у биржи будет еще меньше шансов с их помощью оживить свои торги.

## МДМ-Банк поделился топом с Внешторгбанком

Бывший зампред правления МДМ-банка Ирина Бушева назначена первым зампредом правления Гута-банка, в котором отвечает за развитие его розничных операций.

ПЕРЕХОД

В настоящее время Внешторгбанк (ВТБ) формирует на базе приобретенного им еще летом прошлого года Гута-банка свой розничный банк. Как заявил старший вице-президент ВТБ Василий Титов, этот банк сейчас находится на стадии формирования менеджерской команды и в ближайшее время может начать работать под маркой «Внешторгбанк 24». А окончательное его формирование займет около пяти лет. Назначение Бушевой в пресс-службе Гута-банка объясняют тем, что она известный специалист на банковском рынке, и появление в руководстве банка менеджера со столь высокой квалификацией будет способствовать реализации поставленных перед ним планов. К то-

му же, по некоторым данным, Бушева приведет в Гута-банк свою команду из МДМ. Как отмечает аналитик «Антанты Капитал» Денис Матфонов, переход топа вместе с сотрудниками — обычная практика в финансовой среде. Кстати, в начале этого месяца МДМ-Банк покинули еще несколько топов: возглавлявшая финансово-экономический департамент Светлана Алексеева, а также член правления Юрий Крюков, курировавший развитие сети филиалов. Как отметил PR-директор МДМ-банка Илья Разбаш, их уход оказал положительное влияние на дальнейшее структурирование банка — сейчас в нем происходит объединение сетевого и розничного блоков. **СФ**

PEOPLES LEADERSHIP corp., SHARMA LEADERSHIP INTERNATIONAL



**РОБИН  
ШАРМА**  
УРОКИ ЛИДЕРСТВА

Двухдневная открытая программа, направленная на развитие лидерских качеств, которую проводит один из самых известных в Америке специалистов по вопросам лидерства - Робин Шарма. Программа разработана для практического применения полученных знаний и является возможностью для прорыва во всех областях жизни - работе, карьере, личных отношениях.

**Санкт - Петербург** 30 мая 2005 года (презентация)  
**Москва** 31 мая 2005 года (презентация)  
1 - 2 июня 2005 года (семинар)  
**Казань** 3 июня 2005 года (презентация)  
4 - 5 июня 2005 года (семинар)

**Стоимость участия:** \$685  
Для корпоративных клиентов (от 20 человек) - \$620

Регистрация: 8 (800) 200 51 15  
Срок окончания регистрации: 25 мая 2005 года  
[www.peoplesleadership.com](http://www.peoplesleadership.com)



c29







Крупнейший игрок мирового авторынка General Motors за последние несколько месяцев наделал массу ошибок, и теперь ситуация в корпорации близка к критической. Топ-менеджеры компании утверждают, что проблемы затронули в основном лишь североамериканский бизнес GM, однако допущенные просчеты отразились и на работе корпорации в России. Правда, активный рост российского рынка автомобилей, утверждают аналитики, позволит GM избежать кризиса в нашей стране. — Текст: Татьяна ТКАЧУК

## Генеральные потери General Motors

То, что происходит сейчас с корпорацией General Motors, похоже на дежавю. «В 1980-е годы GM пришлось столкнуться с двумя значимыми фактами, — пишет профессор менеджмента Сидни Финкельштейн в книге „Ошибки топ-менеджеров ведущих корпораций“ о причинах кризиса, в котором оказалась в это время General Motors. — Во-первых, прочные позиции на американском рынке начали завоевывать недорогие и качественные японские автомобили. Во-вторых, трудовые отношения между администрацией GM и профсоюзами осложнились огромным количеством проблем».

Сегодняшний кризис корпорации объясняется точно такими же причинами. GM страдает от непомерных социальных обязательств и выплат сотрудникам, будучи не в состоянии договориться с профсоюзами об их

снижении. А гораздо более конкурентоспособные японские (теперь еще и корейские) автомобили серьезно теснят гиганта автоиндустрии с мировых рынков.

В прошлый раз за несколько лет кризиса продажи корпорации упали почти на треть. Сегодня о столь масштабном снижении выручки речь не идет, зато прибыль сокращается гигантскими темпами. На прошлой неделе корпорация огласила финансовые результаты первого квартала, худшие за последние 13 лет. Чистый убыток составил \$1,1 млрд (аналогичный период прошлого года компания завершила с прибылью \$1,28 млрд).

Крупнейшие рейтинговые агентства уже понизили кредитный рейтинг GM. Одновременно испытывающая серьезные финансовые трудности корпорация потеряла крупного кредитора: компания GE

## Корпорация огласила финансовые результаты первого квартала, худшие за последние 13 лет. Чистый убыток составил \$1,1 млрд

Capital, финансовая «дочка» GE, объявила об отзыве кредитной линии для GM объемом \$2 млрд.

И наконец, совсем недавно появилась информация, что автопроизводитель, возможно, чересчур вольно обращался с финансами. Комиссия по ценным бумагам и биржам США (SEC) начала в середине апреля расследование в отношении GM. Корпорацию подозревают в том, что она при помощи компании Delfi, мирового лидера по производству автокомпонентов, завышала данные о прибыли в отчетности. В GM свою вину отрицают, однако, если предположения подтвердятся, корпорация окажется в центре громкого финансового скандала, который еще более усложнит и без того непростое положение дел.

### Критичные промахи

Обострение конкуренции с азиатскими автопроизводителями и непомерная социальная нагрузка — далеко не единственные причины нынешнего состояния GM. К краю пропасти корпорацию подтолкнули также некоторые оплошности, допущенные руководством.

В 2000 году GM приобрела 20% акций Fiat Auto, автомобильного подразделения итальянского концерна Fiat. По условиям сделки итальянцы получали опцион на право продать американской компании ос-



Рабочие — один из самых дорогих активов компании. Только на страховки GM ежегодно тратит миллиарды

тальные акции Fiat Auto. При помощи Fiat Auto GM рассчитывала поправить дела в своем немецком бизнесе — убыточном подразделении, производящем автомобили Opel. Однако на следующий год после подписания договора с GM Fiat впал в затяжной кризис, из которого не может выбраться до сих пор. Итальянский автопроизводитель несет убытки (по итогам 2003-го они составили \$2,3 млрд) и не выглядит столь же привлекательно для инвесторов, как пять лет назад. Fiat планировал поправить дела за счет GM и настаивал на выполнении американцами обязательств по приобретению остальных акций. Попытки GM найти повод для отказа от сделки ни к чему не привели: гиганту автоиндустрии пришлось пойти на мировую. В середине февраля GM согласилась заплатить 1,55 млрд евро (около \$2 млрд) за расторжение договора и возвращение Fiat приобретенного ранее пакета акций Fiat Auto.

Другой серьезной ошибкой GM стала развернутая корпорацией кампания по снижению цен. Вместо того чтобы работать над снижением себестоимости, компания решила брать объемами и объявила ценовую войну конкурентам. На протяжении последних трех лет машины GM продавались с большими скидками. Выпуская больше автомобилей, компания теряла в марже, но за счет объемов не просто сохраняла прибыль, а увеличивала ее (см. график). Помимо традиционных скидок, в некоторых городах США дилеры GM применяли и экзотичные для автомобильных продаж акции, например бого (buy-one-get-one — «второй бесплатно»). Стремясь поднять продажи внедорожников, интерес к которым у американцев из-за повышения цен на бензин упал, магази-



АССОЦИАЦИЯ РОССИЙСКИХ БАНКОВ

LBS INTERNATIONAL CONFERENCES

8-9 июня 2005  
IV конференция

Корпоративные  
финансы в России

IV международная конференция "Корпоративные финансы в России" пройдет 8 и 9 июня 2005г. в Marriott Grand Hotel, Москва. Организаторами конференции выступают Ассоциация Российских Банков и LBS International Conferences, при поддержке Московской межбанковской валютной биржи (ММВБ) и Бейкер Тилли Русаудит.

В рамках конференции будут рассмотрены:

- стратегии привлечения капитала;
- новые возможности для развивающихся компаний на альтернативном инвестиционном рынке;
- практический опыт подготовки предприятий к привлечению финансирования на примере различных компаний;
- новые инструменты финансового рынка и дополнительные возможности использования лизинговых схем;
- вопросы корпоративного управления;
- управление взаимоотношениями с инвесторами;
- стратегическое планирование и бюджетирование, торговое и проектное финансирование;
- банковские услуги по управлению активами.

Приглашаем Вас принять участие в мероприятии!  
Для получения подробной информации, пожалуйста, обращайтесь по тел. +7(095)540-7870, 775-4996, e-mail: [contact@lbsglobal.com](mailto:contact@lbsglobal.com)

Информация и регистрация он-лайн:  
[www.lbsglobal.com](http://www.lbsglobal.com)



## GM рассчитывала с помощью Fiat Auto поправить дела в своем немецком бизнесе. Однако на следующий год после подписания договора с GM Fiat впал в затяжной кризис



ны стали предлагать купившему такую машину компактную Chevrolet Aveo в подарок.

Подобные акции неплохо стимулировали рост продаж, однако постепенно стали отрицательно сказываться на прибыли корпорации. Уже в 2004 году она упала на \$1 млрд по сравнению с 2003 годом. Руководство GM попыталось изменить ситуацию. Недавно председатель совета директоров General Motors **Ричард Вагонер** заявил, что корпорация намерена выйти из ценовой войны (см. газету «Бизнес» от 2 февраля 2005 года). Клиентам предлагалась новая схема: вместо беспроцентных кредитов на пять-шесть лет покупателям дали возможность не платить проценты по кредиту, если они готовы оплатить всю стоимость машины в течение трех лет. В случае увеличения срока кредита покупателю приходилось платить проценты (от 2,9% до 3,9%), но взамен он получал возможность приобрести вторую машину в беспроцентный кредит на три года. Однако такая сложная схема не нашла одобрения у привыкших к дешевым машинам потребителей, поскольку приводила к повышению стоимости автомобиля при покупке его в рассрочку на срок более трех лет. Продажи GM стали падать.

В феврале текущего года количество проданных GM автомобилей снизилось на 12% по сравнению с



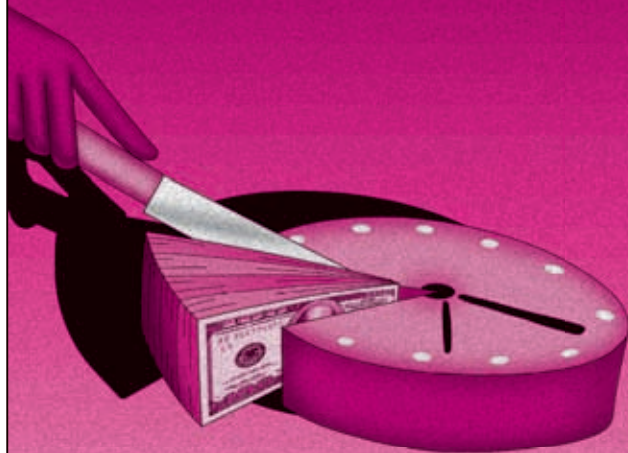
**Корпорация General Motors** — крупнейший игрок мирового авторынка; занимает первое место по продажам автомобилей в мире с 1931 года. В GM работают около 324 тыс. человек, а ее предприятия расположены в 32 странах. Заводы корпорации выпускают автомобили под марками Buick, Cadillac, Chevrolet, GMC, Holden, Hummer, Opel, Pontiac, Saab, Saturn и Vauxhall, которые продаются в 200 странах мира. До прошлого года в марочном портфеле GM был также бренд Oldsmobile, однако компания решила отказаться от производства автомобилей под этой маркой по причине ее убыточности. В России, помимо представительства, у GM есть еще совместное предприятие GM-АвтоВАЗ, специализирующееся на выпуске внедорожников.

аналогичным периодом прошлого года. В то же время Toyota показала «лучшие февральские продажи», увеличив этот показатель на 11,1%. Пока GM поднимала цены на свои автомобили, Toyota выводила на рынок новые модели, что потребителям понравилось куда больше.

### Рикошетом по России

«Мы видим, что наибольшие трудности испытывает именно отделение в Северной Америке. И я считаю, что необходимо позволить другим отделениям работать в соответствии с планами, а нам полностью сосре-

НАСТОЯЩИЙ БИЗНЕС – ЭТО ДЕЛЕНИЕ  
**ВРЕМЕНИ** для УМНОЖЕНИЯ **ДЕНЕГ**,



НО НЕ В УЩЕРБ **НАСТОЯЩЕМУ** !



**ФИНЭКСПЕРТИЗА**  
АУДИТОРСКО-КОНСАЛТИНГОВАЯ ГРУППА

**НАСТОЯЩЕЕ**  
СОДЕЙСТВИЕ БИЗНЕСУ

Лицензия на аудиторскую деятельность № Е 002588  
Лицензия на оценочную деятельность № 000026  
Лицензия ФСБ РФ № Б 329021

**СОПРОВОЖДЕНИЕ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ**



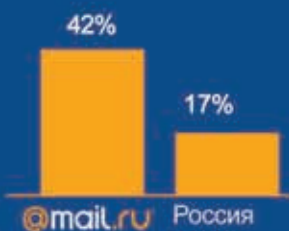
129110, г. Москва, Проспект Мира, 69, тел.: (095) 775 22 00, 775 22 01 • e-mail: info@finexpertiza.ru • http: www. finexpertiza.ru



Охват - 12 миллионов человек

У нас  
отборная  
аудитория!

### Автомобиль



42% пользователей Mail.ru имеют автомобиль, тогда как по России таковых всего 17%

### Мобильный телефон



89% пользователей Mail.ru владеют мобильным телефоном, в то время как уровень проникновения мобильной связи по России составляет 50%

### Домашний компьютер



У 84,8% пользователей Mail.ru есть домашний компьютер, подключенный к Интернет, тогда как по России этот показатель в 20 раз ниже - 4,2%!

### Отдых за границей



19% пользователей Mail.ru отдыхали за границей (в дальнем зарубежье) в 2003 году, в то же время по России этот показатель составил всего лишь 3,9%

@mail.ru®

Рекламная служба Mail.ru. Тел. (095) 725-63-57, sales@corp.mail.ru



Главе GM Ричарду Вагонеру приходится отдуваться за убытки компании

доточиться на решении самых тяжелых проблем в Северной Америке», — заявил в недавнем обращении к сотрудникам Ричард Вагонер.

Директор по маркетингу представительства General Motors в России **Павел Видал** заверил **СФ**, что российское отделение корпорации никаких проблем не испытывает. То, что состояние российского бизнеса GM далеко от критического, подтвердили и официальные дилеры GM в России. «Машины хорошие, мы продаем нормально и чувствуем себя хорошо», — заявил директор по продажам «Кларус Трейдинг» **Юрий Соловьев**. «Положение, в котором оказалась корпорация в США, нас никак не затронуло. С точки зрения рекламы, продвижения, бюджетов никаких перемен в худшую сторону у нас не наблюдается», — соглашается управляющий директор автосалона «Автоцентр Сити» **Анжела Моисеева**.

Однако ситуация в России могла бы быть гораздо лучше, если бы просчет, допущенный руководством GM в США, не повторили в российском офисе. **Дмитрий Якушин**, коммерческий директор «Трейд Инвест»: *Практически весь год на нашем рынке проводятся скидочные кампании. GM сначала подняла цены, а потом ввела скидку, половина которой приходится*

### ПРОДАЖИ ИНОМАРОК В РОССИИ В 2004 ГОДУ

МЕСТО	МАРКА	ПРОДАЖИ, ШТ.
1	HYUNDAI	50 686
2	TOYOTA	43 867
3	FORD	37 831
4	DAEWOO	35 398
5	MITSUBISHI	30 097
6	NISSAN	28 434
7	KIA	18 042
8	RENAULT	15 496
9	OPEL*	9153
10	MAZDA	8565...
23	CHEVROLET*	2528
28	SAAB*	345
29	CADILLAC*	211
36	HUMMER*	83

\*АВТОМОБИЛИ, ПРОИЗВОДИМЫЕ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ GENERAL MOTORS.

ИСТОЧНИК: ДАННЫЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ И ИМПОРТЕРОВ (БЕЗ УЧЕТА ПРОДАЖ ЛЕГКИХ КОММЕРЧЕСКИХ АВТОМОБИЛЕЙ КАТЕГОРИИ В).



«У них какая-то неразбериха внутри самой компании, постоянно люди меняются. Только начинаешь привыкать к одному, а тут новый человек появляется»



на дилера. Соответственно, мы теряем в марже. Мы не можем отказаться от этого и весь год продаем машины со скидками. Мы, конечно, стали продавать гораздо больше, чем раньше. Но ведь сам рынок растет, а мы при этом росте с каждой единицы проданного товара зарабатываем меньше.

Неповоротливость автогиганта усугубляет ситуацию. В то время как на устоявшихся рынках продажи GM падают, корпорация могла бы возместить это увеличением объемов сбыта на растущих рынках, таких как Россия. Однако забюрократизированность мешает компании достичь максимальной эффективности. «Существует система квотирования, по которой мы не можем заказать то количество машин, которое нам нужно, а заказываем лишь то, которое нам выделяют. Причем самое неприятное, что, нас, как правило, ставят перед фактом: у вас будет такая-то квота, не больше и не меньше. Соответственно, мы не можем самостоятельно динамично развиваться, — говорит Дмитрий Якушин. — Кроме того, у них какая-то неразбериха внутри самой компании, постоянно люди меняются. Только начинаешь привыкать к одному, а тут новый человек появляется. И пока эти новые люди привыкают к специфике работы в компании, проходит много времени. В итоге мы дольше ждем заказанные и уже куп-

ленные машины, наши заказы теряются. Все это в конечном счете отражается на нашем клиенте, которому приходится долго ждать свою машину».

### Стратегическая рокировка

Проблемы российских дилеров — мелочи по сравнению с трудностями, которые переживает вся корпорация. И хотя стратегический план выхода из кризиса пока не обнародован, отдельные решения руководства GM позволяют в общих чертах представить, каким образом корпорация намерена исправлять положение.

Два месяца назад Ричард Вагонер лично возглавил находящееся в кризисе подразделение корпорации — GM North America. И начал реорганизацию структуры всей корпорации. До сих пор GM представляла собой холдинг, в который входили четыре предприятия — GM North America, GM Europe, GM Latin America и GM Asia-Pacific. Теперь Вагонер хочет объединить их в одну компанию и централизовать принятие решений. Так, заместитель председателя совета директоров **Роберт Лутц** будет отвечать за разработку новых моделей во всех странах мира. Бывший вице-президент североамериканского подразделения GM по продажам, автосервису и маркетингу **Джон Смит** назначен вице-президентом корпорации по глобальному производствен-



**МОНЕ**  
сеть салонов красоты

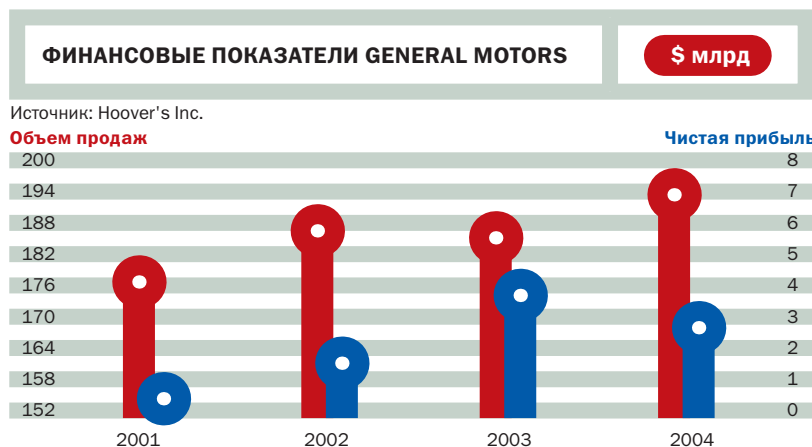
**ПРИВЫЧКА БЫТЬ КРАСИВОЙ**

Полный спектр услуг в каждом салоне.  
[www.salonmone.ru](http://www.salonmone.ru)  
**Единая справочная 785-9555**

**Адреса салонов:**

ул. Новокузнецкая, 6, тел.: 951-6183,	ул. Малая Никитская, 8/1, тел.: 291-9077,
ул. Ленинский пр-т, 70/11, тел.: 975-0336,	ул. Новинский бульвар, 13, тел.: 252-6414,
ул. Академика Королева, 8а, тел.: 785-9550,	ул. Садовая-Самотечная, 9, тел.: 933-8720,
ул. Мясницкая, 38, стр. 1, тел.: 921-7776,	ул. Долгоруковская, 35, стр. 1, тел.: 130-5044.

Рост большинства российских рынков помогает иностранным компаниям, терпящим бедствие за рубежом, вполне успешно работать в нашей стране



ному планированию. А координировать деятельность конструкторских бюро по всему миру будет **Джим Куин**, экс-вице-президент инженерного подразделения GM в Северной Америке. Тем самым Вагонер намерен жестко контролировать работу всех предприятий GM.

Кроме того, чтобы найти выход из сложного финансового кризиса, GM готовится распродавать непрофильные активы. В частности, подразделение по ипотечному кредитованию GMAC Commercial Mortgage, стоимость которого оценивается в \$1–2 млрд. По информации Reuters, представитель GM **Джерри Дубровски** недавно подтвердил, что компания «ведет переговоры с консорциумом инвесторов относительно продажи крупного пакета акций Commercial Mortgage». Правда, саму компанию GMAC, оказывающую различные финансовые услуги, в том числе и выдачу кредитов на покупку автомобилей GM, корпорация, очевидно, собирается сохранить при себе. И даже планирует открыть в следующем году российский офис GMAC.

Не исключено, что в будущем уменьшится марочный портфель корпорации. Роберт Лутц недавно признался: GM может «постепенно свернуть» производство Pontiac и Buick, если эти бренды не начнут лучше продаваться.

GM также пытается снизить социальную ответственность перед сотрудниками. На одни только страховки для нынешних и бывших работников корпорация в этом году может потратить около \$5,6 млрд. Компания обнаружила, что ее сотрудники слишком пьют и курят, а потому болеют, вынуждая корпорацию тратить на их лечение. Теперь руководство GM пытается договориться с профсоюзами о сокращении социальных выплат, обзав работных с почасовой занятостью часть страховки оплачивать самостоятельно. Взамен GM обещает увеличить количество спортзалов для сотрудников.

Правда, аналитики дают весьма осторожные оценки относительно мер, которые принимает GM для выхода из кризиса. Пока неясно, чем закончится расследование SEC. Тем не менее в России к переживаемым североамериканским подразделением корпорации проблемам относятся с олимпийским спокойствием.

«GM уже испытывала пару десятков лет назад проблемы, сравнимые с нынешними. Но она до сих пор существует. Все компании проходят фазы взлета и падения», — отмечает Юрий Соловьев. — Nissan какое-то время назад практически стал банкротом. А потом они реструктурировали бизнес, и сейчас это одна из лучших компаний. Или посмотрите на Mitsubishi, одну из самых проблемных автомобильных компаний в мире. В Америке у них гигантский спад продаж, в Японии море проблем. А вот в России рекорды».

Как считают эксперты, даже если обвинения в финансовых махинациях в адрес североамериканского подразделения GM найдут подтверждение, это не нанесет большого удара по ее российскому бизнесу. «Возьмите, к примеру, Parmalat. Компания — банкрот, а заводы в России успешно работают», — говорит аналитик компании «Метрополь» **Денис Нуштаев**. Рост большинства российских рынков помогает иностранным компаниям, терпящим бедствие за рубежом, вполне успешно работать в нашей стране. Правда, вряд ли это может служить утешением американскому руководству GM. Все-таки Россия — лишь малая часть мирового бизнеса, который ведет терпящий бедствие автогигант. **СФ**

Эффективные решения в области брендинга и упаковки.

# IT'S A PACKAGE!

[www.depotwfp.ru](http://www.depotwfp.ru) (095) 363 2288

DEPOT WFP  
BRAND & IDENTITY







# единая Карта оплаты

действует во всех регионах России для всех тарифов МегаФон,  
включая тарифы группы “ЛАЙТ.”



Вместе мы заставляем мир двигаться.

Подробности – в точках продаж.

Лицензия А 013416 № 14404 Министерства РФ  
по связи и информатизации от 09.03.2000



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

## Фаст-фуда прибыло

Фонд Delta Private Equity Partners купил блокирующий пакет акций сети магазинов готовой еды «Прайм», рассчитывая сделать «Прайм» одним из лидеров общепита. Но эксперты считают, что его конкуренты на рынке почти недостижимы.

Британская компания Fast Food Industries Ltd вышла на московский рынок общепита около трех лет назад. Ее генеральный директор Димитриос Сомовидис предложил рынку новую концепцию фаст-фудов — нечто среднее между кафе и супермаркетом, продающим свежую еду для офисных служащих. Своим прототипом Сомовидис видел британскую сеть Pret-a-Manger, а главным «идеологическим» конкурентом — McDonald's. Однако в отличие от быстро развивающегося фаст-фуда сеть «Прайм» выросла за три года всего до шести точек. Чтобы увеличить темпы развития, в прошлом году Сомовидис начал искать инвестора, которым в итоге стал фонд Delta Private Equity Partners.

В фонде отказываются называть сумму своих инвестиций в этот проект, однако источник СФ, знакомый с условиями сделки, говорит о цифре в \$20 млн. Общие планы развития «Прайм» вполне «укладываются» в эту сумму. К 2007 году Сомовидис планирует открыть 40 магазинов, прежде всего в центре Москвы, а в 2006 году выйти на петербургский рынок, оценивая вложения, необходимые для запуска одного магазина, примерно в \$500 тыс. В свою очередь, в Delta Private Equity Partners рассчитывают, что через три-пять лет компания сможет занять 3–5% московского рынка фаст-фудов.

Однако эксперты считают, что «Прайму» будет непросто приблизиться к лидерам. Одна из причин — дефицит свободных помещений в Москве, другая — колоссальный отрыв конкурентов. Так, по словам PR-директора компании «Ростик Групп» Валерии Силиной, основные игроки на рынке уже имеют от 40 до 60 точек, и, исходя из темпов их развития (не менее 20–30% в год), догнать их будет чрезвычайно трудно.

## Visa отделилась от ФАС

Федеральная антимонопольная служба (ФАС) прекратила дело в отношении Visa, после того как платежная система упростила пакет документов для своих членов.

**КОМПРОМИСС** Дело в отношении Visa было возбуждено еще в начале декабря прошлого года, после того как в ФАС обратился бывший президент Уралвнешторгбанка Валериан Попков с требованием проверить платежную систему на предмет соблюдения ею антимонопольных законов. Попков утверждал, что правила Visa были недоступны банкам, не вступившим в платежную систему, и им трудно было рассчитывать свои возможности подерживать членство в ней. Исследовав рынок пластиковых карт, ФАС выяснила, что по объему совершенных операций Visa занимает 40,25% рынка, в то время как ее ближайший преследователь по величине оборота — российская система Union Card — 21,38%, и обвинила платежную систему в злоупотреблении доминирующим положением. Камнем преткновения стал так называемый бизнес-план — документ, в котором банки указывали предполагаемое количество эмитируемых карт. По мнению Попкова, бизнес-план служил ограничением для потенциальных членов системы. Однако платежной системе удалось убедить ФАС в том, что он носит условный характер и не содержит требований к минимальному объему эмиссии. Информация для банков, желающих приобщиться к системе, содержалась в огромном пакете документов, каждый из которых проверялся ФАС в ходе многочисленных встреч с представителями Visa. Дело было прекращено после того, как Visa заменила этот пакет «типовым письмом» с описанием всех необходимых правил работы и условий вступле-

ния в нее. С типовым письмом может ознакомиться любой банк по запросу на сайте платежной системы. Кроме того, во избежание дальнейших недомолвок Visa пообещала ФАС, что службе будет ежеквартально предоставляться информация о тех, кто его получил. Представители Visa утверждают, что появление этого письма — их собственная инициатива, а не указание ФАС. Оно сделает доступнее процедуру сертификации в Visa: в письме для кредитных организаций будет содержаться даже перечень поставщиков программного обеспечения, которое используют члены платежной системы.

## «Норникель» озолотится

«Норильский никель» выделит свои золотодобывающие активы в отдельную компанию, акции которой со временем будут введены на международный фондовый рынок.

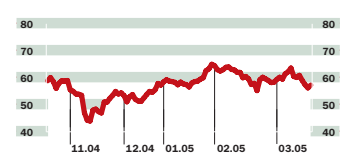
**КОНСОЛИДАЦИЯ** По плану, о котором было объявлено в «Норникеле», на внеочередном собрании акционеров в сентябре должно быть утверждено объединение в единую структуру активов компании «Полюс» и акций пятого в мире по величине золотодобытчика Gold Fields. Название новой компании, которая может появиться уже в апреле 2006 года, пока не придумано. «Норникель» выстраивал свою золотодобывающую структуру более трех лет, ску-

## «НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ»

(НА 31 ДЕКАБРЯ 2002)

<b>ВЫРУЧКА</b> (млрд руб.)	<b>105,188</b>
<b>ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ</b> (млрд руб.)	<b>9,292</b>
<b>ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ</b> (млрд руб.)	<b>2,852</b>
<b>КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 20.04.05</b> (\$ млрд)	<b>12,257</b>

**ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, РТС (\$)**



Источник: Reuters



# дневник наблюдений

НОВЫЙ АКЦИОНЕР СЕТИ МАГАЗИНОВ ГОТОВОЙ ЕДЫ «ПРАЙМ» НАМЕРЕН СДЕЛАТЬ ЕЕ ОДНИМ ИЗ ЛИДЕРОВ РЫНКА | ФАС СНЯЛА С VISA ОБВИНЕНИЕ В ЗЛУПОТРЕБЛЕНИИ ДОМИНИРУЮЩИМ ПОЛОЖЕНИЕМ НА РЫНКЕ | «НОРНИКЕЛЬ» ОБЪЕДИНИТ ВСЕ СВОИ ЗОЛОТОДОБЫВАЮЩИЕ АКТИВЫ В ОСОБУЮ СТРУКТУРУ | «ВАШЪ ФИНАНСОВЫЙ ПОПЕЧИТЕЛЬ» ВЛОЖИТ \$200 МЛН В ПРОИЗВОДСТВО ПРЕМИАЛЬНОГО МОЛОКА | БРИТАНСКАЯ СЕТЬ DIXONS ГОТОВА ЗАПЛАТИТЬ ЗА «ЭЛЬДОРАДО» \$1,9 МЛРД | «АРБАТ ПРЕСТИЖ» ОТКРОЕТ МАГАЗИНЫ В РЕГИОНАХ | ВТОРОГО ИГРОКА АЛКОГОЛЬНОГО РЫНКА ALLIED DOMESQ МОЖЕТ КУПИТЬ PERNOD RICARD



DPA/PHOTOS

На золоте «Норникеля» вырастет новый ведущий мировой золотодобытчик

пая для нее профильные активы. В 2001 году он приобрел контрольные пакеты компаний «Лензолото» и «Рудник им. Матросова», а затем — артель «Полюс», владевшую лицензиями на ряд крупных российских золотосодержащих месторождений. А год назад «Норникель» купил еще и 20% акций Gold Fields, предполагая через объединение с этой компанией повысить рыночную стоимость своих золотодобывающих активов, которые на тот момент оценивались примерно в \$4 млрд. Пока даже примерная рыночная стоимость компании, которая может появиться через год, неизвестна. Но эксперты предполагают, что с акциями Gold Fields российский золотодобытчик может претендовать на место в пятерке крупнейших в мире компаний. Любопытно, что на фоне консолидации золотодобывающих активов «Норникеля» стало известно о расширении бизнеса более мелких российских игроков на рынке

драгоценных металлов. Так, подконтрольная Виктору Вексельбергу «Ренова» приобрела долю в «Корякгеолодобыче», которая владеет достаточно крупными платиновыми и золотыми запасами. Однако, по мнению аналитика ИК «Проспект» Ирины Ложкиной, пока не имеет смысла говорить о конкуренции «Реновы» ни с «Норникелем» как производителем платиноидов, ни с его золотодобывающей структурой. «Величина и цели этих компаний разные», — говорит Ложкина. — «Норникель» стремится сделать новую компанию мировым игроком, а «Ренова» попросту диверсифицирует свой бизнес. «Ренова» владеет ОАО «Екатеринбургский завод по обработке цветных металлов». Чтобы этот ресурс не простаивал без дела, компания может себе позволить купить и добытчика платины и золота, выстроив таким образом вертикально интегрированную цепочку». Впрочем, как известно, «Норникель», начав в свое время заниматься золотодобычей, также заявлял, что лишь проводит диверсификацию бизнеса.

## «Русское молоко» из «Рузской Швейцарии»

Компания «Вашъ финансовый попечитель» (ВФП) инвестирует \$200 млн в создание холдинга «Русское молоко» и намерена полностью захватить премиальный сегмент молочного рынка.

АМБИЦИИ

В 2004 году ВФП купила 15 тыс. га земли в Рузском районе Московской области, на которой она собирается построить элитный коттеджный комплекс «Рузская Швейцария», два гольф-клуба с кантри-отелями, а также горнолыжный курорт. Вместе с землей компании достались девять из десяти сельскохозяйственных предприятий района. На базе этих предприятий и будет образован холдинг «Русское молоко». Сейчас их совокупные

мощности составляют около 50 тонн в день, а в ближайшие три года гендиректор «Русского молока» Василий Ходов намеревается увеличить мощности сначала до 70 тонн, а затем до 300 тонн в день. Таким образом, развенчан миф о том, что молочное производство под Рузой — это всего лишь имиджевый проект, который глава ВФП Василий Бойко использовал как прикрытие девелоперского бизнеса. Сейчас 15–20% продукции «Русского молока» — молоко, кефир, сметана и творог — реализуется в московских магазинах «Елисеевский» и «Рыжая тыква», а остальное — в Рузском районе. Творог производится вручную, а молоко не стерилизуется и лишь нагревается до 70°C,



Центр  
Административного  
Менеджмента

**ВАШИ ПРИКАЗЫ БУДУТ  
ТОЧНО ИСПОЛНЯТЬСЯ**

## СОВРЕМЕННАЯ АДМИНИСТРАТИВНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ

**Дисциплина Качество Производительность**

**Administrative Management System (AMS)**

Система полностью адаптирована к специфике России

Семинары. Внедрение. Гарантия результата  
[www.new-management.ru](http://www.new-management.ru) (095) 950-55-15, 680-80-18

с39

что сокращает его срок хранения до трех дней. После расширения производства Василий Ходов планирует по-прежнему производить молочную продукцию без использования консервантов и пищевых добавок, но намерен следовать европейским стандартам.

В будущем компания «Русское молоко» собирается продавать большую часть продукции в Москве, остальное — в «Русской Швейцарии». По мнению Василия Ходова, «Русскому молоку» будет по силам захватить большую часть премиального сегмента рынка. Иными словами, он надеется потеснить компанию Danone, которая до этого момента была единственным производителем премиальных молочных продуктов в России. Конкуренты считают, что «Русское молоко» переоценивает свои перспективы. По мнению менеджера по маркетингу компании «Петмол» Андрея Трубникова, премиальный молочный сегмент давно занят компанией Danone, и ВФП может рассчитывать не более чем на 1% рынка. При этом премиальный сегмент сейчас составляет 10–15% в общем объеме рынка и ежегодно растет на 3%.

## Сделка на бытовой почве

**Британская сеть Dixons объявила о возможной покупке 10% акций сети магазинов бытовой техники «Эльдорадо». Если сделка состоится, это может вынудить остальных участников рынка активизировать поиски стратегических инвесторов.**

**ВЫХОД** По сообщению пресс-службы британской компании, покупка самой крупной торговой сети в стране — обычный для Dixons путь выхода на рынок. В совместном заявлении Dixons и «Эльдорадо» говорится, что первая

Британская сеть Dixons объявила о возможной покупке 10% акций сети магазинов бытовой техники «Эльдорадо».

## Со временем Dixons рассчитывает приобрести 100% акций «Эльдорадо», которые она оценила в \$1,9 млрд.

По мнению аналитиков, интерес британцев к нашей рознице ускорит приход в Россию западных сетей. Кроме того, это соглашение может заставить конкурентов «Эльдорадо» активизировать поиски стратегических партнеров.

фаза сделки по покупке «Эльдорадо» уже началась. Речь идет о сотрудничестве между компаниями в области закупок и потребительского кредитования. Одновременно Dixons предполагает помочь партнерам модернизировать бизнес. Со временем британская сеть рассчитывает приобрести 100% акций «Эльдорадо», которые она оценила в

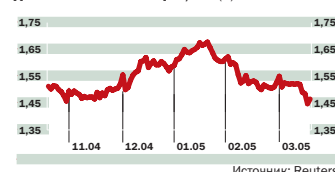
\$1,9 млрд. Первую же часть акций по условиям договора Dixons может выкупить до 2008 года. Впрочем, обе стороны не скрывают, что соглашение не предусматривает обязательной покупки акций. Но даже если сделка и не состоится, по мнению экспертов, не проиграет ни одна сторона. Во время «работы над бизнесом» «Эльдорадо» Dixons оценит возможности

### DIXONS

(НА 1 МАЯ 2004)

<b>ВЫРУЧКА</b> (£ МЛРД)	<b>6,491</b>
<b>ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ</b> (£ МЛРД)	<b>0,366</b>
<b>ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ</b> (£ МЛРД)	<b>0,280</b>
<b>КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 20.04.05</b> (£ МЛРД)	<b>2,773</b>

**ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, LSE (£)**



Источник: Reuters

российского рынка, а акционеры «Эльдорадо» подготовят свою закрытую компанию к продаже.

По мнению аналитиков, интерес британцев к российской рознице ускорит приход в Россию западных сетей, торгующих бытовой техникой. «Создан прецедент», — объясняет Наталья Мильчакова, аналитик ИФК «Метрополь». Директор по маркетингу и продажам «М.Видео» Михаил Кучмент также думает, что это опционное соглашение продемонстрирует западным игрокам перспективность российского рынка. Одним из следующих претендентов может стать подразделение группы Metro немецкая сеть Media Markt, которая уже планировала прийти в Россию, и объектом ее поглощения на нашем рынке называют «М.Видео». Впрочем, по словам пресс-службы Metro, до сих пор Media Markt не приняла окончательного решения о выходе на российский рынок. Тем не менее договоренность Dixons с «Эльдорадо» стала неожиданностью для рынка и может заставить конкурентов российской сети заняться поисками стратегических партнеров. Как прогнозируют аналитики, сети, специализирующиеся на бытовой технике, в ближайшее время, скорее всего, последуют примеру «Седьмого континента», «Перекрестка» и «Пятерочки» и активизируют подготовку к IPO.



REX FEATURES/PHOTOBANK.COM



## «Арбат Престиж» пойдет в народ

**Косметическая сеть «Арбат Престиж» намерена открыть в регионах около 500 магазинов, в том числе и с использованием франчайзинговой схемы.**

ПЛАНЫ

По словам гендиректора «Арбат Престиж» Владимира Некрасова, расширение бизнеса — это первый шаг к выходу компании на IPO. Впрочем, Некрасов сразу же добавляет, что его сети, состоящей из 16 косметических магазинов, пока хватает инвестиций от компании «Тройка Диалог», купившей в марте 2004 года 40% акций «Арбат Престиж». Помимо приобретения акций тогда новый акционер намеревался вложить в развитие сети в течение 2004–2005 годов еще примерно \$500 млн. Тем не менее спустя год после этой сделки «Арбат Престиж», чей оборот в 2004 году составил \$234 млн, видимо, все же понадобились дополнительные средства. Компания начала разрабатывать план выхода в регионы, который предполагает и франчайзинговую программу. По словам Некрасова, в «Арбат Престиж» уже сейчас поступило более тысячи заявок на открытие региональных магазинов от желающих сотрудничать с московской косметической сетью. Затраты, необходимые для создания масштабной региональной сети, в «Арбат Престиж» не называют — вероятно, они еще просто не оценены. При этом, по мнению аналитика ИК «Финам» Владислава Кочеткова, стоимость франшизы на открытие одного магазина «Арбат Престиж» может составить \$25–30 тыс., генеральной франшизы на регион — от \$100 тыс. Еще 3–5% оборота франчайзи будет приходиться на роялти для «Арбат Престиж». Участники и эксперты рынка считают решение использовать франчайзинг своевременным. «У компании есть

все условия для развития бизнеса по этой схеме: известный бренд, возможность обучения новых партнеров ведению бизнеса, наличие успешной бизнес-модели и окупаемость проекта», — говорит руководитель департамента франчайзингового консалтинга «Магазин готового бизнеса» Нина Семина.

## Pernod Ricard в погоне за Diageo

**На алкогольном рынке начался очередной этап консолидации. Третий по величине игрок мирового алкогольного рынка Pernod Ricard готов сделать предложение о покупке второй компании Allied Domecq. Впрочем, это лишь немного приблизит объединенную компанию к лидеру рынка Diageo.**

АЛЬЯНС

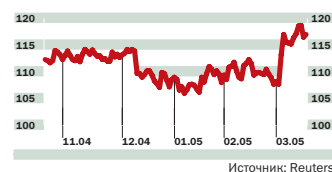
Французской компании Pernod Ricard удалось стать третьей по величине за счет покупки трети бизнеса бывшего лидера рынка Seagram в 2001 году. Теперь с помощью активов Allied Domecq капитализация Pernod, которая, по оценкам экспертов, составляет \$9,7 млрд, может увеличиться до \$23 млрд. Однако до Diageo, капитализация которой в прошлом году оценивалась в \$40 млрд, даже объединенной компании будет далеко. За счет покупки остальных двух третей бизнеса Seagram Diageo удалось стать недосягаемым лидером. Сделка позволит Pernod и Allied Domecq сформировать оптимальный портфель

### PERNOD RICARD

(на 31 декабря 2003)

ВЫРУЧКА (€ млрд)	3,534
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (€ млрд)	0,698
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (€ млрд)	0,464
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 20.04.05 (€ млрд)	8,247

ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, PSE (€)



марок и расширить рынки влияния, поскольку в основном их бренды не пересекаются. К примеру, в коллекции Pernod пока отсутствуют шампанские вина. Зато они есть у Allied, которая большое внимание уделяет винному направлению. Правда, некоторыми марками объединенной компании придется пожертвовать. Скорее всего, она будет вынуждена отказаться от принадлежащего Allied коньяка Courvoisier. Вместе с коньячным брендом Martel, которым владеет Pernod, компания могла контролировать более 60% американского рынка, что не понравилось бы антимонопольным органам США. Та же участь, возможно, ждет и бренд Beefeater, и принадлежащие Allied права на маркетинг и дистрибуцию водки

«Столичная» в США. Дело в том, что соглашение между российской S.P.I., экспортирующей эту водку, и Allied Domecq предусматривает возможность разрыва в случае поглощения Allied. Тем не менее ресурсы Pernod, в общей сложности контролирующей 4% американского рынка, помогут маркам Allied укрепить свои позиции в Штатах. **СФ**

## УТОЧНЕНИЕ

**В СФ №15/2005 в статье «Вперед за аутсайдерами» компания «Мириталь» была ошибочно названа питерской. В действительности центральный офис компании находится в Москве, а производственные мощности расположены в городе Реутов. Редакция приносит свои извинения.**

Совместный проект с  
**Controller Akademie AG (Германия)**

**АКАДЕМИЯ  
КОНТРОЛЛИНГА**

Комплексная дипломная программа

## ТЕХНОЛОГИИ КОНТРОЛЛИНГА

**Начало занятий 16 мая 2005 года**

Программа рассматривает важнейшие аспекты и современные методы построения системы управленческого учета и бюджетирования в компании

**Для регистрации и участия  
обращайтесь в Академию  
Контроллинга:**

по тел. (095) 797-61-71 (доб. 445)  
по эл. почте - [market.bs@galaktika.ru](mailto:market.bs@galaktika.ru)  
на сайт -  
<http://www.controlling-akademie.ru>

# БЕРУ ТАЙМ-АУТ

КИНОРЕСТОРАНЫ МУЗЫКА КЛУБЫ ИСКУССТВО ТЕАТРЫ ПОКУПКИ СОБЫТИЯ

Time Out  
Москва

«Дневник свободного человека, путеводитель по личному времени — Time Out».  
Свидетельство о регистрации СМИ ПИ № 77-18624 от 08.10.2004. [www.timeout.ru](http://www.timeout.ru)

Георгий Петрушин — продюсер.  
Москвич с рождения.

Подписчик Time Out Москва с первого номера.

ЕЖЕНЕДЕЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ Time Out Москва



## менеджмент



## финансы

сФ №17, 09.09

Политические риски можно не только учитывать, но и страховать

## персонал

сФ №18, 16.09

Какими методиками стоит вооружить менеджера, чтобы ему было легче оценивать подчиненных

## менеджмент

сФ №19, 23.09

Чтобы поднять убыточное предприятие с колен, нужно сделать всего шесть шагов. Главное — не сбиться

## Частный случай

### Как заставить работать потребителя

Лучший способ создать идеальный продукт — предложить потребителю сделать его самому. Кастомизация станет главным конкурентным инструментом новой экономики, но пока компании только учатся выпускать индивидуально-массовые товары.

с44

## Круг сообщения

### Яна Машина посчитала рекламу

Все многообразие рекламных сообщений на рынке FMCG сводится лишь к 30 темам. Итоги российского исследования стали основой для креативной методики Sand Glass, которая позволяет находить свободные ниши даже на насыщенных рынках.

с52

## Полосатый кейс

### Сложный путь к простоте

Ребрендинг «Билайна» предназначен не только для потребителей, но и для сотрудников «Вымпелкома». Поднимая полосатый флаг, компания надеется сама себя вдохновить на радикальные изменения, чтобы стать самой простой, самой дружелюбной и самой любимой

с56

## Частный случай

ВЫСОКАЯ КОНКУРЕНЦИЯ И СНИЖЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРАДИЦИОННЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ ВЫНУЖДАЮТ ИСКАТЬ НОВЫЕ РЫНОЧНЫЕ ПОДХОДЫ. ВСЕ БОЛЬШЕ КОМПАНИЙ ВОВЛЕКАЮТ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ В ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ ТОВАРОВ, ПРЕДЛАГАЯ ИМ ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ПРОДУКТЫ. В ТО ВРЕМЯ КАК ЭНТУЗИАСТЫ ПРЕДРЕКАЮТ НАСТУПЛЕНИЕ ЭПОХИ МАССОВОЙ КАСТОМИЗАЦИИ, РЕАЛЬНЫЙ БИЗНЕС ПЫТАЕТСЯ НАЙТИ СПОСОБЫ УСПЕШНОГО СОЗДАНИЯ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ МАРОК. Текст: Максим Котин

Компанию детских игрушек Build-A-Bear основали очень ленивые люди. Вместо того чтобы заниматься традиционным бизнесом и предлагать своей целевой аудитории («от 3 до 103 лет») идеально продуманные товары, они заставляют работать потребителей.

Каждый посетитель магазинов-мастерских Build-A-Bear должен приложить усилия, чтобы за свои деньги заполучить товар. Сначала ему придется выбрать игрушку, потом самому сделать запись, которая будет имитировать голос игрушечного медведя, выбрать ему сердце, сшить, почистить, дать имя и получить на него паспорт и, наконец, потратить время на то, чтобы одеть его в соответствии с собственными вкусами.

Оказывается, эксплуатировать потребителей — чрезвычайно выгодная стратегия. Во всяком случае компании Build-A-Bear она дает стабильный доход. Сеть магазинов-мастерских, основанная в 1997 году, постоянно расширяется — только за этот год были открыты магазины в Канзас-Сити, Северной Каролине, Калифорнии, Техасе, а общее их количество в США и Канаде достигло 170 (не считая 12 открытых по франчайзингу в Великобритании, Японии, Германии и Австралии). За первые три месяца этого года продажи сети выросли на 23% — до \$86 млн.

Идея бизнеса проста: вместо того чтобы тратить деньги на исследования потребительских предпочтений, надо просто дать людям возможность самим

создавать себе продукт. И это уже совсем не игрушки. Эксперты предсказывают, что в XXI веке массовая кастомизация будет одной из главных маркетинговых стратегий, определяющей успех компаний.

### Безличное выражение

«Кастомизация позволяет компаниям устанавливать очень близкие отношения с потребителями, и мне кажется, что это очень хорошо, — заявил **СФ Сет Годин**, автор фундаментальной книги о новых подходах к продвижению товаров „Доверительный маркетинг“. — Прелесть кастомизации в том, что с ее помощью вы можете дать каждому то, чего он хочет».

Несколько веков назад промышленная революция привела к усреднению товарного предложения: производство одежды, средств передвижения, еды поставили на конвейер и перестали производить на заказ. Массовые товары уже не могли полностью удовлетворять индивидуальные потребности, но это была плата за снижение себестоимости. На определенном этапе развития экономики продукты «для всех» были разумным компромиссом между желаниями покупателей (иметь полностью подходящий им продукт) и возможностями производителей (создавать только «усредненные», но недорогие продукты для большинства).

Но любой компромисс не может быть вечным. Как пишут консультанты из Boston Consulting Group **Джордж Сток** и **Роберт Лайхенауэр** в книге «Жесткая игра», клиенты не осознают компромиссов только до тех пор, пока кто-то не найдет способ их преодолеть. Если эксперимент оказывается успешным, он становится новой рыночной нормой.

К разрушению компромиссов массового производства компании подталкивает само развитие экономики. «Частое сегментирование приводит к сверхфрагментации рынка, — писал Филип Котлер в книге „Новые маркетинговые технологии“. — Сегменты превращаются в ниши, и в итоге мы начинаем говорить об индивидуальном маркетинге. Сверхфрагментированные и насыщенные рынки снижают коэффициент успеха новых товаров и марок. Для создания прибыльного бизнеса маркетингу отчаянно необходимы новые альтернативы сегментирования». Массовая кастомизация — самая перспективная и самая реальная из подобных альтернатив.

### Интимная альтернатива

Политический заключенный Варлам Шаламов сделал много наблюдений о человеческой природе, проведя около 17 лет в советских лагерях. Среди его на-



СПЕЦИАЛЬНЫЕ  
ПРЕДЛОЖЕНИЯ

ДЛЯ МАЛОГО  
И СРЕДНЕГО  
БИЗНЕСА

Ценное превосходство Вашей команды!

## Корпоративные тарифы от «МегаФон-Москва»

Позволят Вам экономить на расходах, а не на деловом общении  
Ваших сотрудников по мобильному телефону. Ведь исходящие звонки  
внутри Вашей компании – **всего \$0,03\***/мин.

Индивидуальный подход к Вашему бизнесу

\* 0,82 рубля по курсу доллара США, установленному ЦБ РФ на 12.03.2005.

Цена указана в долларах США без учёта НДС. Оплата в рублях по курсу ЦБ РФ на день осуществления платежа.

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

507-7777

 **МЕГАФОН**  
Будущее зависит от тебя

ЗАО «Соник Дью». Лицензия Минсвязи РФ № 15002.  
Подробности – по телефону 507-7777.

## Идея бизнеса проста: вместо того чтобы тратить деньги на исследования потребительских предпочтений, надо просто дать людям возможность самим создавать себе продукт

блюдений такое: человеку нужны личные вещи, чтобы отличаться от других и выражать свою индивидуальность. Открытие, сделанное в неволе, где все казенное и одинаковое, вполне пригодно и для обыденной жизни.

Массовый продукт больше не устраивает покупателей, поскольку не может выразить их индивидуальность. Когда основные потребности не были удовлетворены, люди готовы были с этим мириться, но не теперь, когда многие рынки становятся сверхнасыщенными и появляются более персонализированные предложения. Именно высокая конкуренция вынуждает продвинутые гостиничные сети, такие как Peninsula или Four Seasons, вести учет привычек клиентов: специальные сотрудники собирают информацию о предпочтениях постоянных гостей и доносят ее до персонала, с тем чтобы можно было предоставить каждому персонализированный набор услуг.

Все более требовательными делает потребителей и развитие технологий. Например, MP3 и интернет разрушают традиционный бизнес звукозаписывающих компаний — потребитель больше не желает довольствоваться «усредненными» подборками музыки, компилируя в своих плеерах собственные альбомы. Недаром компания Starbucks стала предлагать посетителям специальную услугу — пока гость пьет кофе, ему могут записать музыкальный диск, составленный из песен с разных альбомов.

По той же схеме цифровое телевидение и подписка на телепередачи медленно, но верно разрушают традиционный бизнес телеканалов. В отдаленной перспективе это ожидает и печатную медиainдустрию — уже сейчас продвинутый пользователь компьютера может создать собственную интернет-газету.

ТИМОВЕЯ ЯРКОМБЕК



«Технологии позволяют компании шагнуть назад в те времена, когда маркетинг строился на индивидуальных отношениях, — заметил в интервью **СФ Дон Пепперс**, один из авторов известной теории новой экономики «маркетинг один на один» (one-to-one marketing). — В наши дни австралийский St. George Bank хранит данные о предпочтениях клиентов. Если клиент вставляет карту в банкомат, его приветствует сообщение: „Добро пожаловать, хотите свои обычные \$100 и выписку?“ Если он соглашается, забирает свои деньги и может идти дальше. Если нет, получает доступ ко всем обычным сервисам. В этом случае кастомизация не повышает стои-

мость услуги, как обычно, а снижает, поскольку позволяет увеличить пропускную способность банкоматов».

Привыкая к индивидуальному потреблению в определенных областях, люди начинают ожидать индивидуального подхода везде. Кастомизация — волна, которая только набирает мощь. Но она сметет всех, кто окажется неспособным использовать ее силу.

### Брэнд-конструктор

«Когда Стэн Дэвис в 1987 году впервые использовал словосочетание „массовая кастомизация“ в книге Future Perfect, этот термин был еще оксюмором, только несколько компаний использовали подобный подход. Когда я в 1993 го-

ду писал свою книгу, это была уже новая область, которая стала конкурентной стратегией многих компаний, — рассказал в интервью **СФ Джозеф Пайн**, автор книг Mass Customization и The Experience Economy. — Сейчас массовая кастомизация становится новым императивом. Так много компаний следует этой стратегии, что я уже не могу за всеми уследить! Хотя в абсолютных цифрах их по-прежнему слишком мало».

Кастомизация как философия бизнеса — это любая индивидуализация отношений с потребителем, и ее духом уже пронизана деятельность практически всех передовых компаний. Распространению этого подхода сильно способствовало развитие CRM-технологий. «С помощью баз данных возможно накапливать информацию о предпочтениях клиентов и обращаться с разными потребителями по-разному, — поясняет Дон Пепперс. — Tesco, ритейлер, владеющей супермаркетами в Великобритании и Восточной Европе, каждый квартал рассылает 10 млн сообщений своим клиентам, и эти сообщения рассылаются в 4 млн версий. Разве это не настоящая кастомизация?»

В более узком смысле кастомизация означает создание индивидуальных товаров для каждого потребителя в отдельности. И это гораздо более вдохновляющая, но менее изведанная область. Если внедрение CRM-систем приобрело повсеместный характер, то на товарную кастомизацию решаются только наиболее инновационные компании.

При этом индивидуализация никогда не бывает полной, это и отличает современную кастомизацию постмассовой экономики от персонализации прошлого. «Я не верю, что люди настолько различны, — говорит Сет Годин. — Я не думаю, например, что 1000 видов стульев будет про-



Если клиент St. George Bank вставляет карту в банкомат, его приветствует сообщение: «Добро пожаловать, хотите свои обычные \$100 и выписку?»



даваться лучше, чем 500 видов, которые дешевле и дизайн которых лучше».

Исследовав первые опыты, **СФ** выявил три основных типа массовой кастомизации товаров.

**Экспертная кастомизация.** Самый сложный вид, при котором изменяется весь продукт на основе экспертного мнения производителя о том, что наилучшим образом подойдет потребителю. Один из ярких примеров — Serotta, американский производитель велосипедов. Потребитель, решившийся на покупку байка у этой компании, должен сначала пройти обследование для выявления индивидуальной манеры езды и заполнить анкету, в которой сообщает о целях использования велосипеда. Проанализировав полученные данные, специалисты компании создают велосипед, наиболее полно соответствующий индивидуальности покупателя. Подобной же глубины кастомизации может похвастаться компания Paris Miki, торгующая во многих странах мира кастомизированными очками: модель разрабатывается специалистами компании с помощью Mikissimes Custom Designed Eyewear System — компьютерной программы, которая анализирует фотографию клиента и его личные предпочтения и создает индивидуальный дизайн очков. Экспертная кастомизация — самая сложная и самая затратная, поэтому ведет к самой высокой премиальной наценке продукта.

**Модульная кастомизация.** Более простая стратегия, которая тем не менее позволяет потребителю заказать достаточно индивидуализированный продукт. «Массовая кастомизация разбивает процесс создания продукта на модули, чтобы создавать различные финальные конфигурации», — говорит Дон Пепперс. — Пять видов про-

центных ставок и шесть типов ведения счета создадут 30 различных кредитных карт. Но в США уже существуют компании, которые предлагают более миллиона конфигураций кредитных карт».

Самый известный пример подобного подхода — компания Dell, на сайте которой можно заказать компьютер в любой удобной конфигурации. При эффективной организации производства компонентная кастомизация позволяет держать цены на уровне массового товара, а это неоспоримое преимущество. Именно поэтому подобные продукты — главные кандидаты на кастомизацию. «Любой товар, который уже состоит из модулей, хороший кандидат на кастомизацию», — замечает Джозеф Пайн.

Конечно, модульный принцип используют и в экспертной кастомизации — иначе себестоимость кастомизированного продукта была бы уж слишком высока. Отличие этих двух подходов в том, что в данном случае потребитель сам выбирает необходимые ему компоненты. Отсюда же и ограничения: такой подход работает только в том случае, если покупатель хорошо осведомлен о значении составных частей.

Промежуточный вариант, совмещающий базовую и компонентную кастомизацию, — проект Procter & Gamble. На сайте [www.reflect.com](http://www.reflect.com) женщины могут заказать индивидуальные средства для ухода за телом. Часть заказа основывается на опросе клиенток и рекомендации производителя (основной состав выбирается исходя из типа кожи), часть — на основе выбора самого покупателя (можно выбрать цвет и запах).

**Косметическая кастомизация.** Самый «легкий» вид кастомизации, связанный с внешними изменениями либо самого продукта, либо его упаковки.

Так, компания Mars предлагает кастомизированные M&M's. На специальном сайте можно выбрать цветовую гамму конфет, а также придумать короткую надпись, которую производитель нанесет на каждую «пилюлю».

Косметическая кастомизация вряд ли может построить долгосрочные отношения с потребителями, поскольку недалеко уходит от принципов создания банальной сувенирной продукции. Но при наличии воображения даже подобный тип кастомизации можно превратить в эффективный инструмент брэндинга.

Jones Soda создала целое сообщество, предоставив потребителям возможность приложить в компанию снятую фотографию или рисунок, чтобы та разместила ее на этикетке.

Конечно, далеко не каждое присланное изображение оказывается на бутылке — для этого энтузиастам придется выдержать конкурс. Но участвовать в творческом соревновании гораздо интереснее, чем просто заплатить деньги за то, чтобы компания нанесла на бутылку вашу собственную физиономию.

Хотя подобная услуга у Jones Soda тоже имеется — вместе с доставкой сувенир из 12 бутылок с личной этикеткой обойдется заказчику почти в \$50.

Наиболее яркие примеры массовой кастомизации можно найти только на зарубежных рынках, причем прежде всего в США (американское происхождение имеют такие упомянутые выше компании, как



**СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ В РОССИИ**  
Stockholm School of Economics · Russia

**The International Executive MBA**  
programme at SSE Russia is a challenge for managers aiming at top positions in the expanding business community in Russia. We offer you:

- two specializations
- 15 modules in Russia and abroad
- international faculty
- leadership programme
- career development center
- MBA Loan

International Executive  
**MBA**  
**GENERAL**  
**MANAGEMENT**

International Executive  
**MBA**  
**STRATEGIC**  
**MARKETING**

Тел.: +7 (812) 320 48 00, 320 48 01  
[mm@sserussia.org](mailto:mm@sserussia.org), [www.sserussia.org](http://www.sserussia.org)

## «Пять видов процентных ставок и шесть типов ведения счета создадут 30 различных кредитных карт. Но уже существуют компании, которые предлагают более миллиона конфигураций»

Dell, Build-A-Bear, Jones Soda, Serotta, P&G). Россию новое веяние практически не затронуло. Конечно, можно и у нас отыскать примеры персонализации товарного предложения. Уже давно доступна услуга по нанесению личных изображений на футболки или сувенирные продукты, изготовляемые по заказу наподобие шоколадных скульптур фабрики «Конфаэль». Но, по сути, подобные решения не являются массовой кастомизацией в точном значении термина. Как правило, они совсем не массовые — большая часть сувенирной продукции доступна только корпоративным заказчикам (завод «Слава», например, предлагает часы с индивидуальными гравировками — но только юридическим лицам). И даже в тех случаях,

когда персонализация товара предназначена частным лицам, косметическая кастомизация не становится ключевым элементом маркетинговой стратегии. Для российских компаний — это всего лишь источник дополнительной прибыли.

Причины подобного отставания очевидны: неразвитость рынков, серьезный недостаток информации и управленческие трудности, с которыми на Западе не справляются даже передовые компании, — далеко не все начинания на поприще массовой кастомизации оказываются столь успешными, как магазины-мастерские Build-A-Bear.

**Креативное вовлечение**  
«Самое главное препятствие для массовой кастомизации —

неспособность менеджмента больших компаний наладить диалог со своими сотрудниками и потребителями, — замечает Сет Годин. — Но „большие парни“ должны будут освоить создание замечательных продуктов, иначе в будущем они уже не будут столь же большими».

Такие компании, как Levi's, General Mills и Toyota столкнулись с серьезными проблемами, пойдя по пути массовой кастомизации. Так, в 1992 году Toyota радикально расширила традиционные для рынка США представления о допустимом наборе опций, предлагаемых на выбор потребителю, который заказывает автомобиль. Причем компания взяла на себя обязательства выполнять заказ в течение трех дней. Однако Toyota столкнулась с серьезными трудностями — было установлено, что 20% комбинаций дает 80% доходов. После этого ассортимент вариаций сократили на пятую часть.

Проекты по кастомизации Levi's (пошив джинсов по индивидуальным меркам) и General Mills (кастомизация завтраков из хлопьев из миллиона доступных комбинаций и их доставка на дом) и вовсе оказались неудачными и были закрыты. «Провал проекта Levi's Personal Pair весьма примечателен, — считает Джозеф Пайн. — Главные причины неудачи — скудное представление в магазинах и недостаток внимания со стороны топ-менеджмента. В то же время несколько сотрудников ушли из Levi's и основали компанию, которая помогла сети Lands' End наладить с помощью интернета вполне успешную кастомизацию».


Неудачи больших компаний не значат, что кастомизация — ошибочный путь и ненужная маркетинговая игрушка. Они значат, что этим путем еще нужно учиться идти. И инертность мышления, а не повышенная себестоимость

продукта, — главное препятствие развития. «Когда компании поймут, что массовая кастомизация может снизить себестоимость, особенно в индустриях, где запросы потребителей сложно предсказать, образ мысли менеджеров начнет меняться», — предсказывает Джозеф Пайн.

Кастомизация ставит перед компаниями совершенно новые управленческие задачи. Так, эксперты из International Institute for Management Development в Швеции считают, что только компании, освоившие концепцию непрерывного совершенствования, способны справиться с кастомизацией.

Возможно, кастомизаторы могли бы быть более удачливыми, если бы ориентировались на опыт счастливчиков, таких как Build-A-Bear. А он наглядно показывает: кастомизация сама по себе ничего не значит, если не дает потребителю необычного опыта и возможности для самовыражения. Сотни научных и художественных работ сегодня посвящаются проблеме общества потребления — смысла человеческой жизни свелась к походу в мегамолл. Но если шопинг стал для людей творчеством, то почему не дать им возможность творить в полную силу?

Весь потенциал потребительского творчества почувствовала на себе компания Lego, когда в 1997 году готовила к выходу систему разработки искусственного интеллекта для своего продукта MindStorms (робот с искусственным разумом, которого можно запрограммировать на обычном компьютере). За три недели до выхода новинки хакеры взломали сайт компании, скачали систему, улучшили ее и выложили во всеобщий доступ. Что было делать? После продолжительного молчания Lego разрешила размещать хакерские усовершенствования на своем сайте. **сф**



**ЭКСПЕРТЫ В ОБЛАСТИ  
МАРКЕТИНГА ОПРЕДЕЛИЛИ  
7 СЕКРЕТОВ УСПЕХА В БИЗНЕСЕ**

10 лет - 2005

**8 апреля 2005 г.** ведущие эксперты в области маркетинга российских и международных компаний собрались в Торгово-промышленной палате РФ на международной конференции **«Современный маркетинг в России: проблемы, опыт, перспективы»**, чтобы обсудить современные возможности и перспективы маркетинга в России.

На конференции представители таких компаний, как **Alcatel, Heineken, ВымпелКом, ИМПЭКСБАНК, Сканмаркет** поделились секретами своего успеха в осуществлении маркетинговой деятельности в России. Поводом послужили успешное сотрудничество российских и голландских организаций по подготовке специалистов в области маркетинга и празднование **10-летнего юбилея российско-голландской программы «Маркетинговое образование в России (РИМА)»**.

Наиболее значимые выводы и предложения по результатам конференции были представлены в виде **7 основополагающих принципов маркетинговой деятельности в России**, применение которых позволит компаниям обеспечить успех своего бизнеса в условиях развивающегося рынка.

**НО АНО «Центр маркетинга»** [www.rima.ru](http://www.rima.ru)  
**Тел./факс: +7 (095) 371-17-50** [info@rima.ru](mailto:info@rima.ru)



«Этот чертов костюм совершенно мне не подошел»

**Сэм ХИЛЛ** — президент фирмы Helios Consulting и автор знаменитой книги «60 трендов за 60 минут», в которой он обрисовал наиболее важные тенденции, определяющие развитие маркетинга. В эксклюзивном интервью **СФ** гурӯ новой экономики рассказал о своем взгляде на развитие массовой кастомизации.  
Текст: Максим Котин, Иван Москаленко



**СЕКРЕТ ФИРМЫ:** Какое будущее ждет массовую кастомизацию?

**СЭМ ХИЛЛ:** Я думаю, кастомизация в ближайшее время станет привычным явлением. Почти каждый новый тренд подталкивает нас к этому: усиление конкуренции, индифферентность потребителей и рост их запросов, интернет. С помощью глобальной сети гораздо легче понять индивидуальные потребности клиентов. Около часа у меня ушло на то, чтобы разобраться с меню и заказать у Dell компьютер. Представьте, какова была бы цена, если бы мне пришлось делать это с помощью продавца.

**СФ:** Это новый феномен или просто возвращение в доиндустриальную эпоху?

**СХ:** Хороший вопрос! Действительно было время, когда каждый товар был кастомизированным. Эпоха массового производства наступила в результате промышленной революции, но сегодня также из-за глобальных изменений наступает эпоха массовой кастомизации. Конечно, все равно останутся продукты, на кастомизацию которых потребители не захотят тратить время и деньги. Но эти продукты будут производить на огромных фабриках в Китае.

**СФ:** Чем современная кастомизация отличается от той, что была несколько веков назад?

**СХ:** Каждый, кто покупает компьютер в Dell, убежден, что тот был сделан специально для него на основе его выбора. Но на самом деле это не так. Правда в том, что большинству людей и не нужен полностью кастомизированный лэптоп, нужна лишь воспринимаемая кастомизация. Здесь дело в экономике. Нет никаких сомнений, что на многих рынках — потребительских и корпоративных, продуктовых и сервисных — потребители любят и даже подсознательно ждут кастомизации. Однако их желания ограничиваются возможностями платить премиальную наценку. Таким образом, вопрос в том, где можно предложить кастомизацию экономически.

**СФ:** А какие препятствия, помимо цены, тормозят развитие индивидуальных товаров?

**СХ:** Желание и возможность ждать. Если бы потребители могли немедленно получить кастомизированный товар по той же цене, что и массовый, я подозреваю, что 99% товаров были бы кастомизированы. Если людям нужно будет ждать, этот показатель снизится до 25%. А если потребуются ждать и платить премиальную надбавку, то рынок кастомизации не

**«Все равно останутся продукты, на кастомизацию которых потребители не захотят тратить время и деньги. Но эти продукты будут производить на огромных фабриках в Китае»**

превысит 5 — 10% всех товаров. Конечно, в стоимости этот показатель будет гораздо больше — ведь цена кастомизированных продуктов значительно выше.

**СФ:** А есть ли, на ваш взгляд, не экономические, а чисто ментальные препятствия?

**СХ:** Конечно! Все современные менеджеры выросли в экономике массового производства. Однажды некая крупная компания пригласила меня сделать доклад о кастомизации маркетинговых сообщений. Представили меня так: «Сэм пришел, чтобы рассказать, как делать индивидуальные послания для каждого потребителя, и я надеюсь, что он расскажет нам, как сделать это без потери наших масштабов». Я только всплеснул руками. Современные менеджеры часто пытаются организовать кастомизацию с помощью тех же заводов, каналов дистрибуции и бизнес-процессов, которые использовались для массового производства.

**СФ:** А вы можете привести пример неудачной кастомизации?

**СХ:** О да. Я однажды купил кастомизированный костюм: примерку делали в магазине, а шили в Гонконге. Этот чертов костюм совершенно мне не подошел, и перешить его мне так и не удалось. Кроме того, они сделали лейбл на подкладке и в довершение всех бед переврали на нем мое имя. **СФ**

## КОФЕЙНЫЙ ГЛОССАРИЙ

NESCAFÉ

**Кислинка/кислотность.** Во всех сортах качественного высокогорного кофе присутствует винная нотка или «благородная кислинка». Так называется ощущение, которое оставляет кофе на боковых сторонах языка. Кислинка для кофе аналогична сухости для вина. Этот специфический термин означает приятную остроту и свежий фруктовый или винный оттенок — но не нужно путать кислинку с уксусным привкусом. Кислотность делает кофе освежающим, чуть пряным, свежим, живым и легким — не плотным, а свободно проходящим по языку, но при этом не водянистым. Зерна с кислинкой не подходят для эспрессо, так как в процессе приготовления этого напитка кислота сильно концентрируется. Кислинка — отличительная черта кенийских сортов арабики. Любители легкого кофе с ярко выраженными кислыми нотками наверняка по достоинству оценят сорт NESCAFÉ® Kenjara.

# ВАЖНОЕ ТАКСИ



Уже более трех лет Новая Транспортная Компания (НТК) является лидером российского рынка такси. В столице на ее долю приходится более 50% от общего числа легальных услуг. Помимо стандартного предложения эконом-класса – обслуживание на автомобилях «Волга», брендированных логотипом «Новое желтое такси», НТК с этого года предлагает абсолютно новую услугу «Важная персона» такси бизнес-класса на автомобилях Opel Vectra.

## САМОЕ ЖЕЛТОЕ ТАКСИ

НТК была организована в 2002 году на базе пяти московских автопредприятий. В условиях все более возрастающего уровня благосостояния москвичей руководство НТК задумалось о предложении достойного сервиса услуг такси, сопоставимых по уровню с западными аналогами. Было решено воспользоваться опытом Нью-Йорка, где сфера услуг таксистов давно приняла самый цивилизованный вид. «Жителям этого мегаполиса и в голову не придет ловить попутку без каких-либо опознавательных знаков. Рынок там легализован и на нем существует огромное число частных лицензированных таксистов» – поясняет Вадим Гоппа, директор по маркетингу и продажам НТК.

НТК обратилась за консультациями к тогдашнему советнику мэра Нью-Йорка Брюсу Шеллеру, который в 1980-е годы лично курировал регулирование бизнеса такси в Нью-Йорке. Таким образом, в 2002 году НТК разработала первый собственный бренд «Новое желтое такси» для автомобилей ГАЗ 3110 («Волга»).

Было закуплено 1000 автомобилей «Волга» стандартного дизайна желтой цветовой гаммы. Визитной карточкой машин помимо брэнда, изображенного на кузове автомобиля, стал световой короб, расположенный на крыше. Он визуально выделяет автомобиль в транспортном потоке в темное время суток и является эффективным рекламоносителем.

## БИЗНЕС-ТАКСИ

В конце прошлого года НТК запустила уже другой, абсолютно новый вид услуг для российского рынка такси перевозок – такси «Важная персона» с использованием автомобилей Opel Vectra темно-синего цвета. На первых порах была приобретена пробная партия из 100 автомобилей D-класса, оснащенных шестью подушками безопасности, кондиционером и т.д.

Услуга рассчитана на деловых людей, ценящих комфорт и собственное время. Помимо повышенного сервиса «Важная персона» отличается от «Нового желтого такси» более серьезным индивидуальным подходом к клиенту, высочайшим уровнем профессионализма водителей. Водители «Важной персоны» – специалисты экстра-класса. Они редко консультируются с картой города, зная много альтернативных маршрутов для любого направления. Каждый из них способен хотя бы вкратце объяснить с пассажиром на английском языке. Их внешний вид приятно удивляет: классические костюмы с галстуком. Они не только встречают клиента в нужном месте, но и подносят чемоданы, следят за тем, чтобы в темное время пассажир благополучно вошел в здание.

## НА КОРПОРАТИВНОМ СЧЕТУ

Одним из основных направлений НТК является обслуживание корпоративных клиентов. На их долю приходится существенная часть всех заказов компании. Первыми таковыми заказчиками стали иностранные компании. На сегодняшний день корпоративная клиентская база НТК насчитывает уже более 2000 компаний, среди которых немало российских организаций.

Корпоративные клиенты имеют ряд очевидных преимуществ перед обычными пассажирами – приоритет в подаче автомобиля, возможность пользоваться выделенными телефонными линиями, скидки на обслуживание, услуги в кредит и т.д.

Чаще всего компании заказывают такси для деловых поездок, проводов в аэропорт или встреч, обслуживания корпоративных мероприятий, конференций и т.п. По словам Вадима Гоппы, общая тенденция такова, что транспортное обслуживание фирмы сегодня стараются отдать на аутсорсинг, что позволяет им на 30% снизить собственные издержки. К такому решению приходит все большее количество компаний.

## ВОДИТЕЛЬ НА ЭКЗАМЕНЕ

Все водители НТК – штатные сотрудники компании. Обязательным требованием при отборе кандидатов на работу в НТК, к примеру, на «Новое желтое такси» является трехлетний подтвержденный водительский стаж. Для «Важной Персоны» водительский стаж составляет в среднем около 10 лет.

Прежде чем приступить к своим обязанностям, все водители сдают экзамен, включающий в себя вопросы на знание Москвы, безопасность вождения, навыки культуры общения и грамотной работе с клиентами, основам психологии. В компании есть собственный учебный центр, на базе которого постоянно проводятся различные тренинги повышения квалификации персонала.

НТК привлекает водителей высоким уровнем оплаты труда и возможностью карьерного роста. По словам Вадима Гоппы, ежемесячно водители «Нового желтого такси» вместе с премиями могут получать от \$1000. Водители «Важной Персоны» способны зарабатывать еще больше. Помимо базового оклада в компании практикуется система социальных льгот.

Карьерный рост предполагает несколько направлений профессионального развития: от обычного водителя до водителя колонны, обслуживающей только корпоративных клиен-



тов или водителя такси «Важная персона». Рост может происходить и по другим позициям в компании.

### СЕРВИС ПРЕВЫШЕ ВСЕГО

Все автомобили НТК ежедневно подвергаются стандартному сервисному обслуживанию: проверке технического состояния, мойке и чистке салонов. Парк машин периодически обновляется. Все автомобили застрахованы от ответственности перед третьей стороной, от аварий и угонов. Ни один водитель не может покинуть ворота автопарка без ежедневного медицинского осмотра, который включает в себя: измерение давления, проверку на уровень алкоголя в организме и общего физического состояния.

Заказать такси можно по одному из круглосуточных многоканальных телефонных номеров. В компании создан собственный колл-центр, в котором работают более 100 операторов. Ежедневно они принимают более 3000 заказов. В ближайшее время заказать такси в НТК можно будет и по интернету с помощью веб-сайта компании. Многие операторы колл-центра свободно владеют английским языком, что дает возможность беспрепятственно работать с иностранцами.

Одна из приоритетных задач компании – организовать диспетчерский сервис на основе GPS-технологий, позволяющих посредством бортовых компьютеров автоматически отслеживать местонахождение водителей и эффективно распределять заказы. Время ожидания заказа составляет от 15 минут (в центре) до 40 минут (за пределами МКАД). С помощью GPS время подачи такси в любую точку города может составить не более 10 минут.

НТК с повышенным вниманием относится к пожеланиям клиентов и к уровню качества предоставляемых услуг. Сегодня в компании есть отдел регулирования претензий. Количество жалоб по обслуживанию клиентов там составляет менее 1% от общего количества заказов и этот процент постоянно снижается.

### ХОРОШИЕ ЦЕНЫ

НТК корректирует свои ценовые тарифы не чаще одного-двух раз в год. Вадим Голпа говорит о том, что его компании, благодаря постоянному росту количества заказов и повышению рентабельности бизнеса, удается сдерживать рост тарифов даже в период рыночного подорожания бензина или повышения стоимости обслуживания автомобилей.

Все автомобили компании оборудованы таксометрами, учитывающими километраж за время, когда машина находится в движении. Независимо от времени суток стоимость 1 км на «Новом желтом такси» состав-

ляет 15 рублей. Если автомобиль находится в пробке или водитель ожидает пассажира, тарификация идет по минутам – из расчета 5 руб. за 1 мин. Средняя поездка в пределах Садового кольца или Третьего транспортного кольца на «Волгах» составляет 250 руб. Поездки в аэропорт считаются трансфером и имеют фиксированную стоимость. Добраться до Шереметьево из центра можно за 750 руб., а заказ такси из этого аэропорта будет стоить 950 руб. (здесь включено время ожидания пассажира).

Поездки на автомобилях «Важная Персона» стоят примерно вдвое дороже. За поездку в пределах Садового кольца и Третьего транспортного кольца придется заплатить около 500 руб., а за трансфер в аэропорт – 1350 руб. (за встречу из аэропорта 1750 руб. – здесь включен час ожидания). На сегодняшний день оплата услуг происходит наличным или безналичным путем. В ближайшее время НТК планирует установить в машинах Opel специальные терминалы, позволяющие оплачивать услуги пластиковыми картами.

Для постоянных клиентов в НТК существуют карты почетных клиентов, которые подразумевают обслуживание вне очереди, накопительную систему скидок и участие в партнерских программах с туристическими компаниями, ресторанами, авиакомпаниями, медицинскими центрами. Для клиентов НТК там предусмотрены специальные скидки.

### РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКСПАНСИЯ

По оценке НТК на московском рынке сегодня существуют более 40 тысяч нелегальных такси перевозчиков, а легальных компаний насчитывается около 100. Большинство других компаний, предоставляющих услуги такси, не имеют собственного транспортного парка, а работают как диспетчерские службы, координирующие маршруты водит-

телей с собственным автотранспортом.

Миссия НТК – повышая качество, сохраняя лидерство на рынке услуг такси, приближая Москву по качеству жизни к уровню ведущих западных стран. «Житель Манхэттена в среднем использует такси 600 раз в год, поскольку там содержать машину очень дорого, – объясняет Вадим Голпа. Москва, помимо этой проблемы, испытывает и другие – загруженность дорог. Столица уже сейчас задыхается от обилия индивидуального транспорта. Использовать автомобиль только чтобы приехать на работу и вечером уехать неэффективно. Гораздо дешевле пользоваться услугами такси».

В планах компании к концу следующего года довести парк автомобилей Opel Vectra до 500 машин. А парк автомобилей «Волга» за два ближайших года увеличить до 5000 машин.

Помимо Москвы, НТК заинтересована в выходе на другие рынки. Совсем недавно компания открыла свой филиал в Санкт-Петербурге. На питерском рынке компания планирует запустить сразу оба вида услуг: «Новое желтое такси» и «Важную персону». В НТК поступают запросы на услуги компании из многих городов. Возможно, со временем компания выйдет на рынки и других крупных городов.

У НТК есть идеи и о введении новой услуги премиум-класса (элитное такси), которая в ближайшем будущем пополнит линейку из уже существующих предложений.

**Заказ «Нового Желтого Такси» –**  
**(095) 940-8888**

**Заказ такси «Важная Персона» –**  
**(095) 788-8889**

**Корпоративный отдел –**  
**(095) 780-3311**



## Круг сообщения

ИЗУЧИВ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЙ РАЗНЫХ ПРОДУКТОВЫХ КАТЕГОРИЙ, АГЕНТСТВО BATES VIAG (РОССИЙСКОЕ ОТДЕЛЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНОЙ СЕТИ BATES) УСТАНОВИЛО, ЧТО ВСЕ МНОГООБРАЗИЕ РЕКЛАМНЫХ СООБЩЕНИЙ FMCG-ТОВАРОВ СВОДИТСЯ ЛИШЬ К 30 ТЕМАМ. ОТКРЫТИЕ ПОЗВОЛИЛО СОЗДАТЬ МЕТОДИКУ «ПЕСОЧНЫЕ ЧАСЫ», КОТОРАЯ ПОМОГАЕТ НАХОДИТЬ УНИКАЛЬНОЕ КРЕАТИВНОЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ДАЖЕ НА ВЫСОКОКОНКУРЕНТНЫХ РЫНКАХ. **Текст: Максим Котин**

В начале XX века литературовед Жорж Польти провел исследование и установил, что в сюжетном искусстве существует всего 36 «драматических положений», иначе говоря — основных сюжетных схем. Среди них: месть, преследующая преступление; невольное убийство ближнего; необоснованная ревность; бунт; соперничество неравных и пр.

В 1972 году аргентинский прозаик Хорхе Луис Борхес переплюнул Польти и отыскал во всей мировой литературе всего лишь четыре темы: защита обреченного города, возвращение, поиск и самоубийство бога.

В 2003 году рекламисты из российского агентства Bates VIAG исследовали современную рекламу и выявили, что все многообразие рекламных сообщений сводится лишь к 30 темам.

В отличие от теоретических изысканий филологов, рекламному исследованию нашлось практическое применение: открытие легло в основу созданной технологии «Песочные часы» (Sand Glass), которая позволяет найти уникальное креативное позиционирование даже на самых насыщенных и конкурентных рынках.

### Методичная инерция

«Есть люди, которые умеют интересно формулировать банальные мысли, но я не сторонник подобных подходов», — так креативный директор российского офиса одной из ведущих мировых рекламных сетей охарактеризовал творческую технологию, которая

не только стала официальной методикой этого агентства, но и завоевала популярность далеко за его пределами во многих странах мира.

Откровенное саботирование креативных технологий со стороны рекламистов-практиков — проблема почти глобальная, но особенно актуальная именно в России. Здоровый скепсис по отношению к творческой алхимии, помноженный на национальную инертность, выливается в неприязнь к любым попыткам упорядочить рекламную деятельность. Как правило, «креативные методички» достаются российским агентствам от западных коллег и остаются пылиться на полках.

Но все меняется, и отечественные рекламисты тоже начинают вносить свою лепту в мировой креативный арсенал. В российском офисе Bates VIAG уже два года применяют креативное оружие с русским названием.

«Инертность мышления — это проблема наших западных коллег, а не наша. Мы более продвинутые», — заявляет **Яна Машина**. Директор по стратегическому планированию Bates VIAG продвинулась настолько, что решила разработать свою технологию — полученный через сеть Bates международный креативный арсенал показался ей недостаточным.

### Креативный наплыв

«Создайте свой собственный метод. Не полагайтесь всецело на мой. Придумайте что-нибудь, что подойдет именно вам», — наставлял режиссер Станиславский своих учеников, несмотря на то, что сам создал непревзойденную систему актерского мастерства, которую до сих пор используют даже голливудские актеры.

Разработать собственный метод Яна Машина решила по той же причине: нужна была технология, которая подходила бы именно для нее. «Ежедневно каждый, кто работает на насыщенных рынках, сталкивается с необходимостью создать уникальное сообщение, быть ни на кого не похожим, — поясняет она главную проблему, решение которой и подтолкнуло ее к разработке методички. — При анализе некоторых рынков из-за большого числа брэндов у меня возникало ощущение, что я плыву — теряюсь в количестве марок. Очень хотелось охватить все одним взглядом».

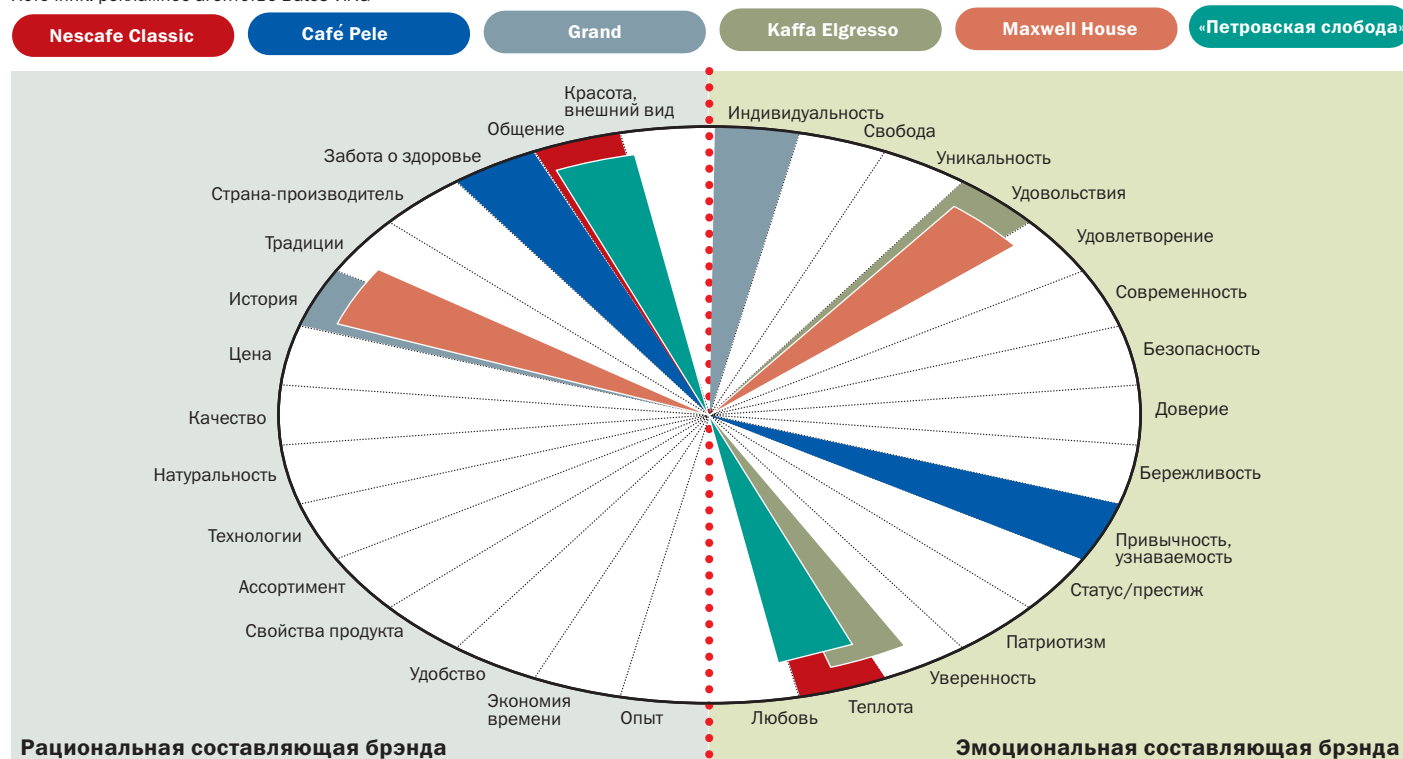
Количество активно продвигаемых брэндов часто переваливает за десяток, а в особо неприятных случаях достигает чуть ли не сотни, как, например, на рынке пива. Анализ в этом случае — работа, конечно, посильная, но рутинная. Обычно для этих целей делают обзор всей рекламы в категории и рассмат-



«Очевидные ценности колбасы — натуральность, вкус, свежесть. Ни одна колбаса не может сказать, какая она замечательно несвежая»

## АНАЛИЗ РЫНКА С ПОМОЩЬЮ МЕТОДИКИ SAND GLASS

Источник: рекламное агентство Bates VIAG



ривают используемые конкурентами подходы. Чтобы проверить собственную коммуникационную стратегию, проводят исследования, во время которых выясняют, действительно ли потребители считают ее уникальной, отличает ли она брэнд от соперников.

«Для того чтобы каждый раз опрашивать потребителей, уникален с их точки зрения наш подход или нет, требуется слишком много времени и денег», — считает Яна Машина. Идея создать свою методику была вызвана желанием придумать способ экспресс-анализа рекламной категории. В основу технологии легла простая мысль: количество уникальных тем в рекламе очень ограничено и вполне поддается систематизации.

### Колбасные ценности

Ограниченность сюжетов в рекламе отнюдь не является

следствием банальности жизни. Жизнь бесконечна — конечно количество эффективных для коммуникации ситуаций и положений.

«Набор свойств, который можно было бы адекватно использовать для рекламы товаров, не так уж и велик, — убеждена Яна Машина. — Очевидные ценности колбасы — натуральность, вкус, свежесть. Ни одна колбаса

не может сказать, какая она замечательно несвежая».

Конечно, существуют эпатажные антибрэнды, построенные по принципу «наша колбаса — самая тухлая» (такие, как Diesel или Comme des Garçons), но это только исключения, подтверждающие правила. Да и они, в конце концов, составляют совершенно определенную «антибрэндинговую» группу.

Bates VIAG — не первая в мире организация, попытавшаяся проанализировать рекламу и систематизировать ее приемы. Эту же тему разрабатывала израильская компания Systematic Inventive Thinking, исследования которой базируются на системе ТРИЗ и трудах ее основателя Генриха Альтшулера. Специалисты SIT изучили призеров самых крупных рекламных фестивалей и вы-

**Bates VIAG** — сетевое международное рекламное агентство; входит в глобальную рекламную сеть WPP. Появилось на российском рынке в 1993 году под названием Bates Saatchi & Saatchi (совместный проект двух известных рекламных агентств Bates и Saatchi & Saatchi). В 1997 году переименовано в Bates VIAG Saatchi & Saatchi в связи с приобретением части акций группой компаний «Видео Интернешнл».

В 2004 году PA Saatchi & Saatchi, представляющее интересы главного конкурента WPP — сети Publicis — решило вести в России самостоятельный бизнес, и агентство начало реструктуризацию, превратившись в Bates VIAG. Основные клиенты (до начала реструктуризации): «Кампус», «Кондитерская фабрика „Ударница“», ЭКЗ «Лебедянский», «Олейна», Binatone, Cafe Pele, Hoffman-La Roche, Raisio, Reebok, Samsung.

«В каждой товарной категории большая часть рекламы играет с одними и теми же сюжетами. Все боятся сделать шаг в сторону, поэтому стратегии и ложатся кучно»



АЛЕКСАНДР БАСАЛАЕВ

явили девять стратегий (паттернов) успешной рекламы.

Но если израильские исследователи определили, по сути, структуру (форму) выдающейся рекламы, то Bates VIAG занялось темами (содержанием) коммуникаций. Чтобы идентифицировать типичные рекламные мотивы, в Bates VIAG проанализировали результаты качественных исследований, которые проводило агентство для разных клиентов в течение нескольких лет (в ходе каждой фокус-группы обычно задают вопросы, которые помогают понять, какие идеи в действительности воспринимают зрители). В итоге у Bates VIAG вышло, что все многообразие сообщений на рынке FMCG сводится к 15 эмоциональным и 15 рациональным темам (см. схему на стр. 54).

## Карта бита

Как и любая другая попытка обобщения, классификация

далеко не идеальна. Ведь и Польти не избежал упреков в излишней расплывчатости формулировок, а также банальной подгонке примеров, которые не очень вписывались в его систему.

Похожие претензии можно адресовать и «Песочным часам». Скажем, «экономия времени» и «удобство» оказались разведены по разным темам, а под одними «свойствами продукта» аккумулировано огромное количество совершенно различных сообщений. Однако даже неидеальный список можно превратить в эффективный инструмент.

Чтобы результаты исследования из мертвых фактов превратились в технологию, решено было отобразить всю карту рынка на одной схеме — тогда можно будет окинуть весь рынок одним взглядом и увидеть, где креативная конкуренция сильнее. Надо было только найти наиболее удачный вари-

Яна Машина выверила всю рекламу по часам

ант изображения карты. Им стал простой круг, разделенный на две части, в которых отображаются рациональные и эмоциональные мотивы.

По мнению Яны Машиной, существуют устойчивые пары рационально-эмоциональных мотивов. Ценовому предложению обычно соответствует такой эмоциональный мотив, как бережливость. Экономии времени — свобода. Натуральности — безопасность. На схеме эти наиболее типичные рационально-эмоциональные пары расположены на диаметрально противоположных частях.

Отсюда и название методики: наиболее типичные рекламные сообщения выглядят как песочные часы.

## Передовое оружие

В прошлом году Bates VIAG работало над рекламной кампанией для Cafe Pele. Задача была достаточно банальна: для сохранения своего share of voice, марка, которая сильна своими региональными продажами, нуждалась в очередной рекламной порции.

Анализ с помощью «Песочных часов» показал, что Nescafe Classic и «Петровская слобода» в рекламе говорили о теплоте общения. Maxwell House — об истории и тоже о теплоте отношений. Kaffa Elgrosso конкурировала с Maxwell House в этом же сегменте и с Nescafe Classic и «Петровской слободой» — в «удовольствии». Брэнд Grand, единственный среди марок этого сегмента, делал упор на индивидуальность, при этом конкурируя с Maxwell House в рациональной аргументации (история бизнеса).

Bates VIAG рекомендовало клиенту пойти в незанятые ниши: рационально говорить о регионе бизнеса и эмоционально — об узнаваемости и близости. Узнаваемость дол-

жен был вызвать сам Пеле, который рассказал в ролике о том, что его продукт делается в Бразилии. В результате кампании, прошедшей по региональным каналам, марка Cafe Pele сохранила второе место по потреблению в России (в объемах), чего и добивался клиент.

Сегодня личная разработка Яны Машиной стала главной технологией российского Bates VIAG: практически все креативные стратегии для таких брэндов, как Mosconi, Hyundai, «Олейна», создаются с использованием «Песочных часов». И два года анализа рынков с помощью этой методики позволяют делать некоторые выводы о принципах отечественного креативного позиционирования.

«В каждой товарной категории большая часть рекламы играет с одними и теми же сюжетами, поскольку считается, что для любого товара существуют самые эффективные темы, — замечает Яна Машина. — Все пытаются найти наиболее адекватную для продукта идею, боятся сделать шаг в сторону, поэтому стратегии и ложатся кучно».

Производители пельменей говорят о семье, пивовары — об истории и традиции, торговцы спортивными товарами — об индивидуальности и смелости. Эти подходы были бы очень эффективны, если бы не использовались всеми.

«Мы прежде всего стремимся найти идею, а уж затем проверяем, соответствует ли она имеющейся товарной категории», — так Жан-Мари Дрю описывал креативный процесс в агентстве TBWA. «Песочные часы» позволяют по-своему решить проблему стереотипов категории. Составленные на основе анализа различных рынков, они помогают отстраниться от конкретной ситуации и посмотреть на продукт свежим взглядом. Может быть, стоит уйти в креативную нишу, которую остальные брэндсы считают неприемлемой? **СФ**



«Идея может быть уникальной, но незахватывающей»

Креативный директор Leo Burnett Europe/Middle East/Africa **Бэзил МИНА** — один из самых известных современных рекламистов. Работал в Южной Африке, Канаде, Гонконге, США, а в 2001 году возглавил пражский офис Leo Burnett. И чешское агентство совершило настоящий прорыв: в течение двух лет оно было самым награждаемым в Центральной и Восточной Европе, получало первые призы практически на всех ведущих фестивалях. Специально для **СФ** Бэзил Мина прокомментировал разработку российских рекламистов — методику «Песочные часы».

Текст: Максим Котин, Иван Москаленко



**СЕКРЕТ ФИРМЫ:** Как вы относитесь к различной креативной алхимии?

**БЭЗИЛ МИНА:** В общем-то, иногда очень полезно иметь возможность посмотреть на рекламную категорию с высоты вертолета. Но если честно, я не большой фанатик того, чтобы категоризировать идеи и навешивать ярлыки. Это попахивает исследовательскими лабораториями, настоящими врагами великих идей. Креатив по определению эмоционален, а не рационален.

**СФ:** Но ведь в рекламе есть рациональное зерно: она должна не только увлекать, но и продавать.

**БМ:** Конечно, в аргументации должна быть значительная доля рационализма, если вы хотите поднять продажи. Но я думаю, что все равно рациональное нужно подавать в эмоциональной упаковке.

**СФ:** Насколько уникально то, что предлагает автор «Песочных часов»? Известны ли вам похожие методики?

**БМ:** У нашего агентства есть собственная патентованная технология, которая помогает составить карту категории, но она совершенно непохожа на «Песочные часы». И мне не известна ни одна подобная технология. Более того, никто из моих знакомых не слышал о чем-нибудь похожем. А я знаю много людей. Возможно, это штука невероятно эффективна, но мы вполне справляемся и без нее. И делаем выдающиеся работы.

**СФ:** Может быть, у вас есть собственный метод, который позволяет создавать уникальную рекламу?

**БМ:** У меня нет никакой личной техники. Я вообще люблю простые вещи. Понимаете, реклама берет невероятно сложные маркетинговые концепции и делает их очень простыми — такова ее задача. Если мы хотим успешно донести истории наших клиентов, мы должны быть служителями храма простоты. И я уверен, что вы не сможете быть креативным, обращаясь к абстрактным формулам. Надо просто внимательно всматриваться в обыденную жизнь и освободить свое сознание. Как в фут-

боле: в какой-то момент ты должен перестать думать и действовать исключительно на инстинктах. Это и делает великих игроков великими — они предпочитают не мудрить, а играть инстинктивно. Таков Рональдо, он играет в стиле дзен, если хотите. То же происходит с великими рекламистами —

**«Возможно, эта штука невероятно эффективна, но мы вполне справляемся и без нее. И делаем выдающиеся работы»**

идеи должны появляться естественно. Цель рекламы, как и футбола, увлечь людские сердца, и от этого вам никуда не деться.

**СФ:** Но чтобы завоевать, надо ведь быть уникальным?

**БМ:** Конечно, но уникальность — только один из многих факторов, определяющих эффективность рекламы. Идея может быть уникальной, но совершенно незахватывающей. Поэтому мне близок другой подход: после того как вы что-то придумали, надо потратить много сил на то, чтобы удостовериться: ваша идея действительно оригинальна. **СФ**

## КОФЕЙНЫЙ ГЛОССАРИЙ

NESCAFÉ

**Крепость/насыщенность.** Это ощущение плотности, густоты напитка на задней части языка, связанное с насыщенностью, т.е. с количеством ароматических веществ в напитке, воздействующих на наши вкусовые рецепторы. Крепость не зависит от содержания кофеина, так как кофеин не имеет вкуса и запаха. Объективно крепость кофе зависит от нескольких факторов. Во-первых, от места произрастания зерна: как правило, латиноамериканские сорта, такие как NESCAFÉ® Alta Rica, более насыщенные, чем африканские, к которым относится NESCAFÉ® Kenjara. Во-вторых, от степени обжарки зерна — зерна сильной обжарки дают более крепкий кофе, чем слабо обжаренные. И, в-третьих, от концентрации кофе в чашке. Любопытный факт: чем выше температура воды, тем более крепким кажется напиток.

c55

## Полосатый кейс

НАДВИГАЮЩАЯСЯ СТАГНАЦИЯ РЫНКА МОБИЛЬНОЙ СВЯЗИ И ОБОСТРЕНИЕ КОНКУРЕНЦИИ ВЫНУДИЛИ КОМПАНИЮ «ВЫМПЕЛКОМ», ОДНОГО ИЗ КРУПНЕЙШИХ ИГРОКОВ, ПЕРЕСМОТРЕТЬ СВОИ ВЗГЛЯДЫ НА ВЕСЬ БИЗНЕС. РАДИКАЛЬНЫЙ РЕБРЭНДИНГ «БИЛАЙНА», НАЧАВШИЙСЯ ЭТОЙ ВЕСНОЙ, СТАЛ ТОЛЬКО ПЕРВЫМ ШАГОМ НА ПУТИ К НОВОЙ ЦЕЛИ. «ВЫМПЕЛКОМ» ПОДНИМАЕТ ЧЕРНО-ЖЕЛТЫЙ ПОЛОСАТЫЙ ФЛАГ, ЧТОБЫ ВДОХНОВИТЬ СВОИХ СОТРУДНИКОВ НА ГЛОБАЛЬНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ И ПРЕВРАТИТЬСЯ В СЕРВИСНУЮ КОМПАНИЮ МИРОВОГО УРОВНЯ. Текст: Максим Котин

На новой визитке **Александра Изосимова** изображены домашние тапочки в черно-желтую полоску. Как и многие другие сотрудники «Вымпелкома», генеральный директор мог выбрать изображение для визитки из целого набора вариантов, среди которых были, например, утенок, бинокль и бабочка. В компании даже назвали это психологическим тестом. «Я выбрал тапочки, потому что слишком устал и мысль об отдыхе казалась очень заманчивой», — объясняет Изосимов.

Однако хорошо отдохнуть генеральному директору предстоит еще нескоро. Ведь шумный ребрендинг «Билайна», над которым «Вымпелком» трудился почти год, — это не завершение, а начало большой работы. В полосатых тапочках Изосимов только встает на дорогу, которая должна привести к успеху: сделать «Вымпелком» к 2008 году сервисной компанией мирового уровня, а «Билайн» — самым любимым массовым брендом в России.

Идти этим путем генерального директора «Вымпелкома» заставляют не только личные амбиции — по его мнению, у компании просто нет другого выхода.

### Картофельный рынок

В декабре прошлого года на рынке мобильной связи произошло знаменательное событие: «Вымпелком» и МТС завоевали в общей сложности около 7 млн но-

вых абонентов, поставив абсолютный рекорд по количеству подключений. Благодаря такой активности в нынешнем году, по прогнозам компании, количество SIM-карт перевалит за 70 млн. Если бы каждый абонент владел лишь одной SIM-картой, это означало бы, что пользователями сотовой связи стала половина населения России. В случае осуществления этого сценария спад динамики будет как минимум втроекратным, а игроков рынка ждет радужная перспектива обострения конкуренции в условиях стагнации.

Усиливать конкуренцию сотовым операторам становится все сложнее. Люди уже привыкли к мобильной связи и воспринимают ее как данность, не желая вникать в детали тарифов и новых сервисов. Кроме того, стремительное строительство сетей в ближайшие годы сделает качество связи всех трех крупнейших игроков практически идентичным. По своим маркетинговым показателям мобильный продукт станет похож на картошку — обыденным и почти одинаковым, в каком огороде ни собирай.

«Конкуренция сводится исключительно к ценовым предложениям, мы по-настоящему поняли это в декабре прошлого года», — говорит Александр Изосимов. Суровый взгляд ценовых предложений: при том, что большинство экспертов считали прошлогодний ребрендинг «Билайна» по-прежнему передовым, в рекордном декабре 2004 года МТС увеличила разрыв в количестве месячных подключений на 258 тыс. — по мнению конкурента, главным образом благодаря подарочным акциям, в ходе которых раздавались бесплатные SIM-карты.

«Билайн» не хочет принимать навязываемую ценовую войну. «Если мы тоже пойдем этим путем, бизнес станет утилитарным и менее инновационным, поскольку маржа снизится и уменьшится возможность инвестиций», — считает Александр Изосимов. — Мы хотим играть в другую игру».

### Бремя перемен

Другое направление деятельности «Вымпелкома» — усиление лояльности абонентов и увеличение объема предоставляемых услуг с помощью инновационного брендинга. Казалось бы, во всем этом нет ничего нового. Не существует, наверное, на потребительском рынке такой компании, которая заявляла бы, что не заботится о лояльности и брендинге. Но слова не всегда соответствуют действительности.

«Мобильная связь — это бизнес инженеров, а не маркетологов», — считает **Джон Вильямсон**, член совета директоров брендинговой компании Wolff Olins, которая создавала один из первых в мире эмоцио-



# КОНФЕРЕНЦИЯ

## Вывод нового продукта: как создать хит продаж



2 июня 2005 года

Москва, гостиница «Золотое кольцо», ул. Смоленская, д. 5

Конференция адресована руководителям, коммерческим директорам, директорам по маркетингу и развитию, занимающимся разработкой новых продуктов и услуг, расширением продуктовой линейки, развитием брендов.

### Основные темы конференции...

#### РАЗРАБОТКА

фильтрация идей: как определить хит | анализ структуры рынка: как выделить свою рыночную нишу | документальное обеспечение/сертификация нового продукта | как определить своего покупателя

#### СОЗДАНИЕ

новые возможности коробочных продуктов | формирование ценовой стратегии | роль упаковки в формировании и продвижении бренда | вывод обновленного продукта

#### ПРОДВИЖЕНИЕ

организация собственной сети распространения | эффективное использование торговых площадей | стимулирование сбыта: возможности BTL | роль нового продукта в повышении конкурентоспособности фирмы | особенности работы на массовых рынках | стратегия процветания на высококонкурентном рынке

## Стоимость участия — \$ 310 (без учета НДС)

#### Специальное предложение

Каждый третий участник от одной компании посещает конференцию бесплатно.  
Для подписчиков журнала «Секрет фирмы» предусмотрена скидка 10%.

#### Организатор

**Секрет фирмы**

#### Регистрация:

по телефонам: (095) 960-3118, 797-3171, 504-1731  
по e-mail: [conference@sf-online.ru](mailto:conference@sf-online.ru)  
[www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru) (раздел «Семинары»)

5 ЛЕТ  
НА СЛУЖБЕ МЕДИА-БИЗНЕСУ  
МЕДИА  
МЕНЕДЖЕР  
РОССИИ  
2005

# 5 НАЦИОНАЛЬНАЯ ПРЕМИЯ «МЕДИА-МЕНЕДЖЕР РОССИИ – 2005»

Главное медиа-событие  
2005 года

31

МАЯ

ЗАКАНЧИВАЕТСЯ  
ПРИЕМ АНКЕТ  
НА СОИСКАНИЕ ПРЕМИИ  
«МЕДИА-МЕНЕДЖЕР РОССИИ – 2005»



**ЦЕЛЬ ПРЕМИИ:**  
развитие отрасли  
продвижение медиа-бизнеса  
и лучших управленческих  
решений



**НОМИНАЦИИ:**  
**ПЕЧАТНЫЕ СМИ –**  
газеты, журналы,  
распространение изданий



**ЭЛЕКТРОННЫЕ СМИ –**  
ТВ, радио, new media

**РЕКЛАМА –** агентства,  
компании-рекламодатели

**PR –** агентства, службы  
компаний

**ОРГАНИЗАТОРЫ:**  
«Новости СМ»  
профессиональное издание  
о медиа-бизнесе

**ИД «МедиаХаус»**

при поддержке:

ГИП  
АНРИ  
НАТ  
РАСО  
АРП  
АКАР

**ОРГКОМИТЕТ ПРЕМИИ:**  
Тел./факс: (095) 500-00-26/27  
E-mail: mm@medianews.ru  
WWW.MEDIA-MANAGER.RU

ОФИЦИАЛЬНЫЙ ПАРТНЕР  
ЦЕРЕМОНИИ:



ПАРТНЕРЫ ПРЕМИИ:



СПОНСОР:



ТЕХНИЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА:



ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПАРТНЕРЫ:



нальных мобильных брендов Orange и работала над новым обликом „Билайна“. — Недавно я был на телекоммуникационном конгрессе, где много говорили о том, как протолкнуть 3G потребителям. Люди нуждаются в 3G? Это никому точно не известно. Главная проблема мобильного бизнеса в том, что им движут технологии. Приехав в Россию, я нашел здесь то же самое. Три компании думали, что строят бренды. На мой взгляд, в этом было мало брендинга — только какие-то названия и символы. Я не увидел никакой дифференциации».

Сегодня в «Вымпелком» уже готовы посыпать голову пеплом. «Еще полгода назад мы принимали решение о предоставлении новых услуг следующим образом: мы можем это, давайте запустим, — рассказал **СФ** Александр Изосимов. — Вопрос, нужно ли это кому-нибудь, был вторичным». Причем большинство абонентов и так не слишком активно используют уже имеющиеся дополнительные услуги, поскольку не всегда понимают, как это делать и зачем.

Осознав ошибки, «Вымпелком» поставил перед собой задачу: перестроить весь свой бизнес и превратиться из технологичной компании в сервисную, чтобы заслужить признательность абонентов и научиться убеждать клиентов использовать больше возможностей мобильной связи. Добиться роста бизнеса подобным путем можно, только сделав услуги простыми и понятными для потребителя. Отсюда главная идея нового бизнеса: дать клиентам простые решения для яркого общения.

В качестве ядра целевой аудитории «Вымпелком» выбрал молодые семьи. Они не столь ориентированы на цену и не так недобры, как молодежь. При этом испытывают такую же, а может быть, и большую потребность в общении и дополнительных сервисах, хотя времени на освоение новых

услуг у них не очень много. Все это как нельзя лучше соответствует новой идее бизнеса.

Очень скоро стало понятно, что компании требуется иной облик, который четко выражал бы новую идентичность. Ребрендинг на рынке сервисных услуг, где потребитель не сталкивается ежедневно с необходимостью моментального выбора среди большого количества предложений, — не такое уж рискованное предприятие (в отличие от рынка FMCG), а пользы может принести немало. Причем новый бренд нужен был «Билайну» не только для внешних коммуникаций, но и для внутренней перестройки компании. «Разработка бренда — это создание будущего, — убежден Джон Вильямсон. — Бренд позволяет организации рассказать инвесторам, сотрудникам и покупателям, какой она хочет быть».

Сегодня в «Вымпелком» работает 11 тыс. человек, обслуживая 30 млн абонентов. «Легко заявить о своих амбициях, гораздо сложнее перестроить такую большую компанию, — говорит Александр Изосимов. — Это отнимает очень много времени и сил. И бренд должен быть флагом новой философии».

## Пчелиный налет

Решившись на ребрендинг весной прошлого года, «Вымпелком» организовал закрытый тендер для нескольких брендинговых агентств (Siegel & Gale, Brand Identity, Wolff Olins). Перед победителем, Wolff Olins, «Билайн» поставил два условия: сохранить синий цвет и пчелу — эмблему компании. «Как видите, мы преуспели и в том и в другом», — шутили сотрудники «Вымпелкома» на презентации новой стратегии, представляя черно-желтые полоски обновленного бренда. От пчелы отказались потому, что не удалось найти адекватного изображения, которое доносило бы новые ценности. От синего цвета — по-



«Еще полгода назад мы принимали решение о предоставлении новых услуг следующим образом: мы можем это, давайте запустим. Вопрос, нужно ли это кому-нибудь, был вторичным»



сколько он не позволял по-настоящему выделиться.

«В то время я в магазине увидел человека, у которого на футболке была изображена зеленая пара с рожками, без каких-либо надписей было понятно, что это „Шрек-2“, — вспоминает Изосимов. — Как добиться такой же узнаваемости? Такая задача была поставлена перед Wolff Olins».

Агентство предложило сделать акцент на букве «В», изображенной в виде ленточки. Суть идеи заключалась в игре слов с глаголом to be. Предложение вполне отвечало брендинговым амбициям «Билайна», да вот беда: иностранцы не учли, что «В» в стране с кириллическим алфавитом не будет читаться как глагол be. «Вымпелком» завернул предложение с заданием найти решение столь же вдохновляющее, но пригодное для нашей аудитории. Тогда и появилась «идея полосатости».

С точки зрения топ-менеджмента «Вымпелкома» полосы хорошо доносят новые ценности (простота, яркость, доступность, дружелюбие) и позволяют эффективно забрендировать «Билайн» практически любой объект. «Накануне я выезжал из гаража и заметил, что там черно-желтый полосатый шлагбаум, мне это очень понравилось, — рассказал на презентации Александр Изосимов. — Моя тайная мечта — добиться того, чтобы все черно-желтое ассоциировалось с „Билайном“». Тогда наша реклама резко подскочит в эффективности».

Кроме того, простое решение с черно-желтыми полосками позволяло органично использовать интегрированные маркетинговые коммуникации. Сегодня потребитель сталкивается с 25 рекламными сообщениями компании в день, ежедневно 2500 человек посещают салоны связи, реализуется 600 тыс. карт оплаты. Можно значительно повысить эффективность рекла-

мы, создав единое и яркое стилистическое решение для всех видов контактов с абонентами.

Конечно же, у «полосатости» очень скоро нашлось много противников — сначала внутри компании, потом среди экспертов и простых болельщиков. И полосы не пчелиные, а осинные. И имидж не дружелюбный, а опасный, недаром на шлагбаумах рисуют. Критикам можно позавидовать в богатстве ассоциаций: «Билайну» припомнили и ленты на День Победы, и знак радиации, и полосы в местах не столь отдаленных.

«Я всем сказал, что на два месяца я просто закрываю уши и никого не слушаю, — вспоминает Александр Изосимов. — По одной причине: радикальные изменения никогда сразу не принимаются положительно. Люди консервативны, им нужно срастись с новациями. Уверен, скоро всем будет казаться, что иначе и быть не могло».

## Кровавые изменения

Официальный старт ребрендинга был объявлен 4 апреля. В течение всего года будут меняться оформление центров продаж и вывески у дилеров (на это компания потратит около \$2 млн). В наружной рекламе и прессе «Билайн» размещает изображения предметов, перекрашенных в необычные черно-желтые полосы. Идея печатной рекламы: раскрашивая вещи, «Билайн» пытается избежать рутины обыденной жизни.

Не пытаются, а избегают рутины герои трех рекламных роликов, созданных агентством BBDO Moscow. Едет, например, человек в душном троллейбусе, увидел в витрине бокалы и решил пригласить подружку в ресторан. Знаменитый слоган «С нами удобно» сменился лозунгом «Мечтай. Говори. Действуй».

«Конкуренты говорят о чем-то описательном, — поясняет Александр Изосимов конку-



АЛЕКСАНДР БЕАСАЛТЕВ

рентное преимущество коммуникации, намекая, очевидно, на слоган „Люди говорят“ своего главного конкурента. —

Мы рассказываем о действии, о том, что с „Билайном“ ваша позиция может быть более активной». Сами создатели рекламы тоже считают действенный призыв удачной находкой, отличающей «Билайн» от соперников. «„Мегафон“ говорит о том, что произойдет в будущем, если приложишь старания сегодня. Это условное наклонение. Можно обнять мир, но пока поддержи глобус и помечтай об этом, — объясняет Мария Фомина, руководитель группы по работе с клиентами. — Мы общаемся с уже реализовавшимися людьми».

Подняв знамя дружелюбия и простоты использования ус-

Поднимая полосатый флаг, «Вымпелком» надеется сам себя вдохновить на радикальные изменения

луг, «Билайн» начинает перестройку всех внутренних процессов, сверяя их с новой концепцией. Выявляя «точки соприкосновения с клиентом», менеджмент задается вопросом: достаточно ли это просто, доступно и ярко? Будут пересмотрены прежние затраты на обучение персонала. Часть программ для повышения квалификации инженеров сократится, а свободные ресурсы перебросят на создание рыночно ориентированных проектов. Один из таких проектов: по информации СФ, «Билайн» работает над созданием брендированно-дружелюбного интерфейса для те-

Перед Wolff Olins «Билайн» поставил два условия: сохранить синий цвет и пчелу-эмблему компании. «Мы преуспели и в том и в другом», — шутили сотрудники «Вымпелкома»



**Валерий ПОКОРНЯК,**  
генеральный директор  
холдинга «Алтан»

## «Этот образ более закончен и гармоничен»

— Компания «Вымпелком» приняла очень правильное и своевременное решение запустить ребрэндинг. «Билайн» было просто словом, а вот новый символ в виде желто-черного круга воспринимается куда лучше: этот образ более закончен и гармоничен. Такую цветовую гамму глаз улавливает гораздо быстрее. Это очень хороший ход.

Правильно, что компания ищет своего конкретного покупателя, и очень хорошо, что выбрана молодая семья. Это сильное преимущество в конкурентной борьбе. Очень важно найти правильное позиционирование и постоянно предлагать клиентам качественный сервис.

Что касается нового слогана «Мечтай. Говори. Действуй», то, на мой взгляд, предыдущий — «С нами удобно» — был лучше. Эти три слова в отдельности очень сильные, а вместе они как-то не цепляют. Я думаю, что в любом случае выбранный сегодня вариант далеко не последний. На поиски идеальной концепции может уйти очень много времени.

В целом проведение ребрэндинга в сфере сотовой связи менее затратно чем, скажем, для отрасли товаров массового спроса. На рынке сотовой связи не так много игроков, как в нашей: в России работают около 40 предприятий схожего с нами профиля.

Полагаю, что «Вымпелкому» стоит ожидать одной из трех возможных реакций потребителя: эмоциональной, инертной или рациональной. Эмоциональный сценарий — когда потребитель рад изменениям. Рациональный — ждет дальнейшего развития ситуации, а инертный — всегда недоволен изменениями и относится к ним пассивно.

Ребрэндинг — очень знакомая тема и для нашей компании, поскольку сегодня мы его также переживаем, меняя цветовое решение брэнда «Гранмулино»: вместо красно-зеленой вводим бело-красную гамму.

Поскольку мы имеем дело с товаром массового спроса, людям важно видеть брэнд. Сейчас мы опасаемся столкнуться с тем, что потребители перестанут узнавать привычный дизайн в массе других аналогичных изделий. Для этого мы специально хотим продавать обновленный продукт и некоторое время поддерживать продажи макарон в упаковке с брэндом в старой цветовой гамме.

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

лефонов, который был бы не привязан к конкретным моделям аппарата.

Однако кардинальные изменения в отношениях с «Билайном» постоянные клиенты заметят еще нескоро. Во всяком случае в компании пока не смогли анонсировать ни один по-настоящему революционно-дружелюбный проект. Очевидно, преобразование технологичной компании в сервисную — более сложная и долговременная задача, чем ребрэндинг.

«Мы не строим никаких иллюзий: красивые картинки — это всего лишь красивые картинки, они не сделают

нас сервисной компанией мирового класса и самым любимым российским брэндом к 2008 году, чего мы на самом деле хотим добиться», — говорит Александр Изосимов. — Нельзя просто придумать фишку и тут же ее воплотить. Будь это возможно, такая фишка легко бы копировалась и не давала конкурентных преимуществ. Поставленная нами задача требует пота, слез и крови. Но только она сможет обеспечить для компании надежную защиту в будущем. И роль брэнда в этом процессе — задать точку фокусирования для всей компании». **СФ**

эксперты лаборатории	сегментирование	позиционирование	креативная стратегия	медиа стратегия	воплощение	общая оценка
<b>Дмитрий АБРАМОВ,</b> директор по маркетингу NCA Group (IRU)	5	6	3	5	4	<b>4,6</b>
<b>Олег БЕРИЕВ,</b> генеральный директор Mildberry	6	7	8	6	5	<b>6,4</b>
<b>Александр ЕРОФЕЕВ,</b> руководитель направления «Соки» холдинга «Лебедянский»	5	5	7	5	7	<b>5,8</b>
<b>Никита ОГУРЦОВ,</b> креативный директор Euro RSCG Moradpour	7	4	7	5	5	<b>5,6</b>
<b>Виктория ПОТАРИНА,</b> старший брэнд-менеджер марки Neo («Вимм-Билль-Данн»)	6	4	3	8	4	<b>5,0</b>
<b>Кирилл СМЕРНОВ,</b> креативный директор DDB Russia	8	8	7	6	7	<b>7,2</b>
<b>Сергей ТОПИЛИН,</b> директор практики маркетинговых коммуникаций «Михайлов и партнеры»	7	8	8	6	7	<b>7,2</b>
<b>ИТОГОВАЯ ОЦЕНКА</b>	<b>6,2</b>	<b>6,0</b>	<b>6,1</b>	<b>5,9</b>	<b>6,6</b>	<b>6,0</b>

Эксперты «Лаборатории» оценивают маркетинговые стратегии в целом и их составные части по 10-балльной шкале (10 баллов — высшая оценка).



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

**Никита ОГУРЦОВ,**  
креативный директор  
Euro RSCG Moradpour

#### Сегментирование: 7 БАЛЛОВ

Целевая аудитория выбрана правильно, она действительно может стать мощным источником бизнеса. Единственное «но»: «Билайн» не стал первооткрывателем этой территории, к ней изначально обращался и обращается «Мегафон».

#### Позиционирование: 4 БАЛЛА

Идея о том, что «Билайн» делает общение ярким и позволяет избежать рутины, приятна за уши. Общение может быть ярким за счет самого человека. Я яркий, интересный собеседник, поэтому и мое общение получается

ярким. Как «Билайн» может сделать общение ярким, мне неясно.

#### Креативная стратегия: 7 БАЛЛОВ

Необходимость ребрендинга назрела давно, предыдущий логотип не выдерживал никакой критики. Новое решение — редкая дизайнерская находка, которая, я уверен, достойна наград на фестивалях. При этом логотип несколько агрессивен. Думаю, он будет принят позитивно большей частью ядра указанной ЦА. Но я уверен — он же вызовет отторжение у значительного числа людей.

#### Медиастратегия: 5 БАЛЛОВ

Ничего экстраординарного в медиастратегии нет, решение банально: тизерные кампании сейчас используются постоянно. Новый логотип хорош для всех медиа, и у компании была возможность создания более ярких медиарешений.

#### Воплощение: 5 БАЛЛОВ

«Билайн» упустил возможность мощного перезапуска брэнда. Хорошая и привлекающая внимание наружная реклама не была поддержана таким же ярким телероликом. Ролик сам по себе, «наружка» сама по себе. Что по определению неправильно.



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

**Виктория ПОТАРИНА,**  
старший брэнд-менеджер Neo  
(«Вимм-Билль-Данн»)

#### Сегментирование: 6 БАЛЛОВ

Мне кажется, направление выбрано удачно. Но не хватает конкретики про молодые семьи и инсайтов о главных лейтмотивах жизни.

#### Позиционирование: 4 БАЛЛА

В позиционировании заложены две очень разные идеи: удобство и яркость. Первая, безусловно, релевантна выбранной аудитории (и, кстати, была прекрасно выражена предыдущим слоганом), в то время как вторая скорее ближе молодежи, так как для нее яркость является обязательным атрибутом самовыражения. Не очень понятно, как

эти две идеи будут жить под одной крышей.

#### Креативная стратегия: 3 БАЛЛА

Выбранное цветосочетание хорошо привлекает внимание, но оно передает агрессию, напряжение и импульсивность, так как окрас пчелы (или осы, с чем я больше ассоциирую новый логотип) в природе сигнализирует: не подходи, могу укусить. Я не думаю, что «яркое предупреждение о возможной агрессии» будет импонировать молодым семьям.

#### Медиастратегия: 8 БАЛЛОВ

Мне кажется, все заметили произошедший ребрендинг.

По крайней мере, все мои друзья (они входят в ЦА) обсуждали со мной, «что все это значит». Следовательно, сам факт изменения был донесен до аудитории на 100%, что свидетельствует о грамотном и богатом медиамиксе.

#### Воплощение: 4 БАЛЛА

Ребрендинг сделан броско, изменения ни от кого не ускользнули. Однако телеролики производят смешанное впечатление: для «яркости» они недостаточно выделяются из общего ряда, идея доносится слишком в лоб, а «простота и доступность» не считается вовсе.



МИХАИЛ СОЛОВЬЕВ

**Александр ЕРОФЕЕВ,**  
руководитель направления  
«Соки» холдинга «Лебедянский»

#### Сегментирование: 5 БАЛЛОВ

Понимание потребителя у «Билайн», наверное, хорошее, но вот рассуждения о выборе ядра целевой группы, по моему, странные. Ничто в коммуникации не указывает на то, что их ЦА — это молодые семьи. Мне кажется, на самом деле «Билайн» рассчитывает на других людей, которых принято называть молодыми профессионалами.

#### Позиционирование: 5 БАЛЛОВ

Простые и понятные услуги — хорошая идея. Если ее воплотить, получится неплохое конкурентное преимущество. Но само позициониро-

вание сформулировано общими словами и не соответствует реальной коммуникации. Не читаются «доступность» и «дружелюбность», скорее новый «Билайн» говорит о самореализации и умении смотреть на мир по-другому.

#### Креативная стратегия: 7 БАЛЛОВ

Ролики хорошие, но явно рассчитаны на молодых профессионалов. Логотип немного агрессивен, но опять-таки для части потребителей (не для молодых семей) это приемлемо.

#### Медиастратегия: 5 БАЛЛОВ

Все нормально, но ничего необычного я не заметил. Для такого важного в жизни марки

момента, как ребрендинг, можно было бы запланировать нестандартные акции.

#### Воплощение: 7 БАЛЛОВ

Коммуникация сотовой связи должна выделяться среди других видов услуг. И здесь «Билайн» выгодно отличается от конкурентов, визуальный ряд которых не дает понять, что же это такое — банк, автосервис или биоактивная добавка. Другое дело, что в коммуникации не отражены функциональные выгоды, которые «Билайн» декларирует в своей стратегии. Возможно, они появятся на следующих этапах рекламной кампании.



## Активные дорожки

АМБИЦИОЗНЫЕ ЦЕЛИ СЕТИ БОУЛИНГ-ЦЕНТРОВ «КОСМИК» — ЗАВОЕВАТЬ РЕГИОНЫ И СДЕЛАТЬ БОУЛИНГ ПОПУЛЯРНЫМ ВИДОМ СПОРТА И ОТДЫХА. НО ПРЕЖДЕ ЧЕМ ВОПЛОЩАТЬ В ЖИЗНЬ ГРАНДИОЗНЫЕ ПЛАНЫ, КОМПАНИИ НУЖНО РЕШИТЬ РЯД ТАКТИЧЕСКИХ ВОПРОСОВ.

Текст: Светлана Алешина Фото: Евгений Дудин

За семь лет работы на рынке «Космик» из боулинг-клуба вырос до сети боулинг-центров: два в Москве и один в Санкт-Петербурге. В перспективе планируется открытие 20 боулинг-центров во всех регионах России. Посещаемость одного центра в среднем составляет более тысячи человек в день, в выходные — в два раза больше, в дни проведения специальных акций количество клиентов возрастает в три раза.

Сегодня российский рынок боулинга, по признанию его участников, пока даже не перешел на стадию ускоренного роста. Поэтому конкуренция идет не столько между игроками рынка, сколько с альтернативными способами проведения досуга, включая телевизор, интернет и компьютерные игры. Однако эти «конкуренты» вошли в жизнь потребителя давно, поэтому и побудить его выбрать именно боулинг не так просто. Как выяснилось, одни просто не знают, что может предложить боулинг-центр, другим он представляется дорогостоящим развлечением для избранных. Если же говорить о тех лояльных клиентах, кто знаком с боулингом не понаслышке и играет регулярно, то здесь у компании другая головная боль — цикличность. Так, в выходные дни почти все дорожки заняты по 10 — 12 часов. При



**01 Дмитрий АРЕШКИН**  
генеральный директор боулинг-центра «Самокат»

**02 Карина МАЛИКОВА**  
генеральный менеджер по России и странам СНГ Brunswick Bowling & Billiards Corp.

**03 Жанна КЕЛЛЕР**  
исполнительный директор сети боулинг-центров «Космик»

этом к ним нередко выстраиваются очереди. Другое дело будни, когда загруженность дорожек составляет от трех до семи часов, несмотря на более низкие цены. С такой нестабильностью открывать новые центры и просчитывать их бизнес-модель оказывается не так просто.

Хотя к целевой аудитории боулинг-центра можно отнести абсолютно все возрастные категории потребителей и все социальные слои населения, в «Космике» понимают, что необходимо организовать адресную маркетинговую работу с разными группами клиентов и максимально удовлетворить их потребности в активном отдыхе. Как это сделать, чем привлечь людей в боулинг-центр и каким образом можно загрузить его в будние дни — с этими вопросами компания обратилась к читателям «Секрета фирмы».

Проблема была вынесена на обсуждение в **СФ** №11/2005 в рамках совместного проекта «Секрета фирмы» и Сообщества менеджеров и профессионалов E-xecutive.ru «Банк идей». Мы получили 50 решений, из которых члены жюри отобрали пять лучших ☺. Вот как они объясняют свой выбор.

### Теоретик

**Карина Маликова**, генеральный менеджер по России и странам СНГ Brunswick Bowling & Billiards Corp.:

— Изучив письма участников конкурса, мы убедились: представление о том, что такое бизнес боулинг-центров, не очень распространено на рынке. Налицо недостаток информации: многие программы не доходят до тех потребителей, которым они могли бы быть интересны. Например, одна девушка пишет: «Если бы я знала, что в боулинге есть и другие виды развлечений, я бы туда пошла». Но ведь они есть. Значит, мы ей не сообщили, и это

### Как оценивались бизнес-решения

Члены жюри выбрали несколько наиболее понравившихся им решений, которые далее обсуждались более детально. Затем эксперты оценили каждое решение по одному интегральному показателю, в качестве которого была выбрана эффективность рекомендаций по решению проблемы, описанной в кейсе. По этому параметру три эксперта независимо друг от друга оценивают решения в баллах (от 1 до 10). Далее вычисляется среднее арифметическое от представленных экспертами баллов для каждого решения. Победителем становится то из них, которое получает максимальный итоговый балл.



## «Многим просто не приходит в голову, что подарок деловому партнеру можно сделать в такой оригинальной форме, как несколько часов бесплатной игры в боулинг»



наша общая проблема. Поэтому еще в прошлом году мы пришли к тому, что проблему популяризации боулинга можно отчасти решить через телевидение — в частности, трансляциями мирового чемпионата на канале «Спорт». У самих же боулинг-центров есть такие мощные инструменты, как маркетинг и реклама. Причем применяться они должны к трем основным группам клиентов: корпоративным, индивидуальным и молодежи (школьникам и студентам). **Роман Беленький** совершенно точно перечисляет все возможные способы приобщения клиентов к боулингу: от бизнес-подарка (gift) до бизнес-ланча в дополнение к игре в боулинг. В том или ином виде все боулинг-центры делают предложения корпоративным клиентам. Но идея в том, чтобы пойти дальше и предложить четкие форматы совместной работы. К примеру, день рождения компании, соревнование между отделами, подарок фирме-партнеру. Ведь сейчас многим просто не приходит в голову, что подарок партнеру можно сделать в такой оригинальной форме, как несколько часов бесплатной игры в боулинг.

**Виктория Кузьменко** пишет, что она сама любительница боулинга и, возможно, поэтому хорошо понимает проблемы рынка. Но некоторые из ее идей, хотя и очень интересны на первый взгляд, вызывают сомнения в плане их применения на практике. Скажем, идея создания делового клуба. Виктория Кузьменко рассчитывает на то, что, как на полях для гольфа, где решаются деловые вопросы, можно обсуждать дела и при игре в боулинг. Но ведь темп игры совсем иной. А вот **Борис Шлаин** в своих рекомендациях, напротив, предельно точен, хотя и краток. Экскурсии с рассказом об истории боулинга и правилах

АВТОРЫ САМЫХ ИНТЕРЕСНЫХ РЕШЕНИЙ					
МЕСТО	БАЛЛ	АВТОР	КОМПАНИЯ	ДОЛЖНОСТЬ	ГОРОД
1	8,7	БОРИС ШЛАИН	—	НЕЗАВИСИМЫЙ КОНСУЛЬТАНТ	МОСКВА
2	8,0	РОМАН БЕЛЕНЬКИЙ	АГЕНТСТВО ЭФФЕКТИВНОЙ РЕКЛАМЫ «ОБЕРОН»	АРТ-ДИРЕКТОР	РОСТОВ-НА-ДОНУ
3	7,7	АЛИСА БЕЗЛЮДОВА	«ОМСКИЙ БЕКОН»	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	МОСКВА
4	6,7	ВИКТОРИЯ КУЗЬМЕНКО	«ПРАГМАТИК-ЭКСПРЕСС»	ДИРЕКТОР ПО КАЧЕСТВУ	МОСКВА
5	5,7	АЛЕКСАНДР ЦЮРУПА	«ПЕТРОЛЕУМ АНАЛИСТС» (SAYBOLT RUSSIA)	ЗАМГЕНДИРЕКТОРА ПО ОПЕРАТИВНЫМ ВОПРОСАМ	МОСКВА

игры с демонстрацией оборудования — это любопытно. Не просто привести молодежь и дать в руки шар, а еще рассказать и объяснить, подключая познавательный аспект. Думаю, многим это будет интереснее, чем экскурсия по музею с заспиртованными лягушками.

Любопытное предложение у **Руслана Карабинина**: так называемые космоплейеры — игроки-служащие «Космике». Это как в бильярде, когда клиент играет с маркером. Почему бы не дать возможность поиграть в боулинг с представителем боулинг-центра? Это могло бы стать и соревнованием, и обучением. К тому же таким образом можно привлечь людей, у которых нет партнера для игры.

Маркетолог **Юлия Кудрявцева** вообще решила брать клиентов штурмом и предложила рекламный слоган вроде «Хватит приглашать стратегических клиентов в рестораны. Они сыты. Боулинг „Космик“». Подобная реклама несколько эпатажна по форме, но есть немало людей, которые действительно сыты однообразными встречами за столом и не прочь перенести их в более интересное место. Предполагается, что это позволит и в будни иметь приток посетителей из числа деловых людей. Хотя, честно говоря, мнения читателей не совпали с моим представлением о том, как загрузить боулинг в будни. Я считаю, что единственный выход — проведение в эти часы разнообразных соревнований, турниров. В том числе и корпоративных. Например, банки против туристических компа-

ний или автомобильные дилеры против кондитеров.

### Автор проблемы

**Жанна Келлер**, исполнительный директор сети боулинг-центров «Космик»:

— Очень приятно, что так много людей решили откликнуться и что многие интересуются боулингом. В сумме ответы охватили почти весь спектр возможных и невозможных решений. Немало идей так или иначе связано с использованием абонементов. Виктория Кузьменко предлагает продавать абонемент на занятия с тренером по образцу бассейна или спортзала. Это пока не реализовано ни в одном боулинг-центре, потому что требует большой работы. У нас ведь не группа, а отдельные клиенты, каждый из которых предъявляет свои требования ко времени занятий. Что означает большую нагрузку на тренера и высокую стоимость услуг. А вот аренда дорожек для фирмы на месяц, о которой говорила **Алиса Безлюдова**, вполне реальна. Один раз для корпоративного клиента мы

такое уже делали — на шесть месяцев. Но это так и осталось разовой акцией. Наверное, стоит двигаться дальше.

В работе с молодежью нам очень помогает идея празднования дня рождения в «Космике». Но недавно мы поняли, что есть и другие отличные поводы для встречи: уже сейчас на конец мая (последний звонок) и конец июня (выпускной вечер) весь клуб забронирован. Это же интересно: не столы, дискотека и мелкое хулиганство, а развлечение, спорт и соревнование. Некоторые читатели еще предлагают перенимать опыт сетевого маркетинга по модели Avon и проводить акции «Приведи с собой друга».

**Александр Лазарев** приятно удивил тем, что провел настоящий соцопрос и по результатам обрисовал портреты потребителей. Это тоже может помочь нам лучше понять тенденции и модели поведения клиентов. А **Мария Семенова**, напротив, сосредоточилась на конкретных идеях, из которых меня больше всего заинтересовала возмож-

## КОФЕЙНЫЙ ГЛОССАРИЙ

NESCAFE

**Обжарка** — один из важнейших этапов обработки кофейных зерен, при котором оно приобретает привычный нам вид и основные свойства. Степень обжаривания влияет на вкус: чем сильнее обжарка, тем более выражена в кофе горечь и меньше кислинка, а при легкой обжарке сильны кислые ноты и почти отсутствует горчинка. Легкой обжарке подвергают мягкие зерна с тонким ароматом, такие, как NESCAFE® Kenjara, чтобы максимально выявить их характерный сочный вкус. Кофе легкой обжарки отличается светло-коричневым цветом и кислинкой. Средняя обжарка позволяет получить зерна более темной окраски, с естественно-бархатистым и насыщенным вкусом, как у NESCAFE® Cap Colombie. Сильная обжарка придает зернам темно-коричневый цвет, крепость и насыщенность и подчеркивает их терпкость — так приготовлен сорт NESCAFE® Alta Rica.

«Как бы ни была организована работа боулинг-центра, но если человек туда не пришел, то все наши усилия пропали даром»



## «Привычку к боулингу надо формировать»

Независимый консультант **Борис Шлаин** предлагает решить стоящие перед «Космиком» проблемы следующим образом:

1. Необходим форум боулинга в интернете; потенциальный клиент должен иметь возможность договориться там со своими коллегами из других фирм, так как не всегда можно пойти в боулинг днем «всей своей конторой».
2. В случаях, когда это все-таки возможно, предлагаю организовать аренду дорожки для фирмы на месяц — вроде абонемента на определенный день и час. Цену я рекомендовал бы оставить обычную для будних дней, а в качестве бонуса предлагать, например, 30 минут в неделю советов профессионала-тренера.
3. Взрослые часто подолгу играют в выходные; им можно было бы давать «детские бонусы» — специальные карточки, которыми дети (допустим, до 15 лет) могут расплачиваться в будние дни. Скажем, карточка «30 минут игры». Это позволит постепенно расширить продажи на будние дни.

4. Сделать бизнес-ланч и включить в один из видов бизнес-ланча партию в боулинг. Надо посчитать, на сколько это увеличит цену обеда. Продолжительность игры почти напрямую зависит от числа игроков, то есть несколько обедающих могут играть потом вместе.

5. Организовать детские экскурсии с рассказами об истории, правилах, коротком времени игры и демонстрацией оборудования. Сформировать пакет услуг «Отметь свой праздник» для старших школьников и продвигать его в бесплатных досуговых и тинейджерских журналах. В качестве дополнительных услуг — короткий инструктаж по боулингу, призы за победу, прокат цифрового фотоаппарата.

6. Еще одна потенциальная аудитория — деловые люди, имеющие свободный график и придерживающиеся спортивного стиля жизни. Возможно, здесь вариантом привлечения является Wi-Fi, но я бы предварительно оценил его влияние на маркетинг в других заведениях (ресторанах, кафе, бизнес-центрах).

Полный вариант решения можно прочитать на сайте «Секрета фирмы» [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)

ность создания тематических клубных дней: понедельник «Кому за 30», вторник «Любители джаза» и т. д.

Звучали в решениях и весьма забавные рекомендации. Например, **Сергей Малиновский** предлагает на фасаде боулинг-центра вывешивать светофоры, обозначающие свободные дорожки. Или рекомендация **Александра Цюрупы**: «Дать возможность каждой команде присвоить кегле имя/образ начальника, тещи, неадекватного клиента, Чубайса, Церетели». Я этого предложения, признаться, не поддерживаю: боулинг ведь очень доброжелательный вид спорта, так мы и хотим его позиционировать.

## Практик

**Дмитрий Арешкин**, генеральный директор боулинг-центра «Самокат»:

— Я немного удивился, когда увидел, что сразу в нескольких решениях пенсионеры упоминаются как потенциальные клиенты боулинг-центра. К сожалению, в ближайшие годы это не целевая аудитория. Здесь у нас не Дания или Голландия, где боулинг-центры в утренние часы забиты пенсионерами. Пока нужно брать за более выполнимую задачу — привлечение самой активной и подвижной молодежной аудитории. А для этого как раз предлагаются вполне осуществимые идеи. Алиса Безлюдова рекомендует сде-

лать боулинг не просто развлекательным центром, а местом знакомств и тусовки. Объединять на дорожке незнакомых людей, например.

В других решениях нередко мелькает идея связи боулинга с фитнесом. **Андрей Бянкин**, аналитик из «Спорт-мастера», дает оригинальный анализ бизнес-проблемы (развитие боулинг-центра) с сугубо спортивной точки зрения: правила игры, нагрузка на мышцы, польза для процесса похудения.

Для популяризации боулинга Александр Цюрупа считает перспективным создание компьютерных симуляторов и игр для мобильных телефонов. Пока в мобильных телефонах своего производства это сделал только Alcatel: в этой компании боулинг любят, да и целевые аудитории у операторов сотовой связи и боулинг-центров схожие.

Многие в своих решениях развивают высказанную в кейсе идею уроков физкультуры в боулинг-центре. Правда, тут есть масса сложностей: от взаимодействия с дирекциями школ и ректоратами вузов до позиции родителей в отношении боулинга как спорта. Многие ведь до сих пор не признают за боулингом право называться видом

спорта. Хотя еще в конце 1990-х годов он получил аккредитацию в Олимпийском комитете и был официально признан таковым. Кроме того, предстоит большая работа над имиджем. В одном из решений содержится ремарка об образе боулинг-клуба как значного места. Однако на самом деле это место отдыха, спорта, что мы должны показать и доказать. Ведь как бы ни была организована работа клуба, но если человек туда не пришел, то все наши усилия пропали даром. **сф**



## Business Accounting Group Финансовый аутсорсинг

- Услуги
- бесплатная первичная экспертиза состояния учета в организации
  - постановка и ведение бухгалтерского и налогового учета
  - сдача отчетности в налоговые органы и государственные внебюджетные фонды
  - предоставление комплекса аудиторских, юридических и других услуг в области консалтинга

109004, Москва, ул. Никольская, д. 28/60  
тел. (095) 502-9925, e-mail: [sales@ufs-bag.ru](mailto:sales@ufs-bag.ru)  
[www.ufs-bag.ru](http://www.ufs-bag.ru)

## Ценные советы по сложным проблемам

В своей бизнес-практике вы наверняка сталкиваетесь с проблемами, которые по тем или иным причинам не можете решить самостоятельно. Помочь найти выход из сложных ситуаций или просто дать совет могут другие практики или консультанты в рамках нашего проекта «Лучшие бизнес-решения». Чтобы получить помощь представителей делового мира, вам достаточно прислать краткое описание своей проблемы в редакцию «Секрета фирмы» по электронной почте [idea@sf-online.ru](mailto:idea@sf-online.ru)



# КОНФЕРЕНЦИЯ

## Территориальная экспансия бренда: маркетинг и коммуникации Мировой опыт и российская практика

28 апреля 2005 года

Москва, гостиница «Марриотт-Тверская», ул. 1-я Тверская-Ямская, д. 34

Конференция посвящена коммуникативным аспектам вхождения и работы на локальных рынках. Она будет полезна руководителям компаний, коммерческим директорам, специалистам в области маркетинга и продаж, которые заинтересованы в информации об эффективных технологиях вывода продуктов на новые рынки и рассматривают коммуникационную стратегию как один из важнейших аспектов своего рыночного предложения.

### Программа конференции

9.30–10.00 Регистрация участников. Кофе-брейк

#### Выход на новые рынки: подготовительный этап

10.00–10.40 Специфика и классификация региональных рынков России  
Игорь Даровин, генеральный директор Конгресса муниципальных образований России

10.40–11.20 Роль и перспективы национальных брендов на локальных рынках  
Олег Иванов, генеральный директор Amadeus Consulting

11.20–11.45 Инаугурационная фаза: как создать и реализовать эффективный проект вхождения на локальный рынок  
Дмитрий Чернов, менеджер по проектам ИБГ «Атон»

12.00–12.30 Кофе-брейк

#### Выход на новые рынки: налаживание взаимоотношений

12.30–13.00 Формирование эффективных отношений бизнеса и территориальных органов власти  
представитель сети магазинов «Мир»

13.00–13.40 Размещение производственных мощностей в регионе, специфика возникающих отношений с локальными сообществами и управление этими отношениями  
Владимир Мельников, генеральный директор «Глория Джинс»

13.40–14.20 Как найти, чем привлечь и как удержать локальных дилеров  
Андрей Дасковский, генеральный директор URSA Евразия

14.20–15.20 Обед

#### Выход на новые рынки: инструменты, примеры из практики и перспективы

15.20–16.00 Российские товары на западном рынке: опыт и перспективы  
Самвел Аветисян, директор по маркетингу компании «Тинькофф»

16.00–16.40 Организация работы на локальных рынках: типовые схемы и учет особенностей отдельных рынков  
Сергей Фоменков, вице-президент по коммерции «Евросеть»

16.40–17.20 Перспективы расширения присутствия: от рынков России и стран СНГ к рынкам Центральной и Восточной Европы  
Андрей Терехенин, генеральный директор R.I.M. Porter Novelli

## Стоимость участия — \$300 с учетом НДС

В стоимость участия входит аккредитация, кофе-брейк, обед и раздаточные материалы.

### Специальное предложение

Каждый третий участник от одной компании посещает конференцию бесплатно.  
Для подписчиков журнала «Секрет фирмы» предусмотрена скидка 10%.

### Регистрация:

по телефонам: (095) 960-3118, 797-3171, 504-1731  
по e-mail: [conference@sf-online.ru](mailto:conference@sf-online.ru)  
[www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru) (раздел «Семинары»)

### Организаторы



**Секрет Фирмы**

## Эксперименты с ассортиментом

СЕТЬ МАГАЗИНОВ «ДОМ + САД» ТОРГУЕТ ХОЗЯЙСТВЕННЫМИ ТОВАРАМИ, ОТКРЫВАЯ СВОИ ТОЧКИ В МНОГОЛЮДНЫХ СПАЛЬНЫХ РАЙОНАХ. ПРАВДА, ПУТЬ К БЕЗУБЫТОЧНОСТИ ДЛЯ МАГАЗИНОВ ОКАЗАЛСЯ ДЛИННЕЕ, ЧЕМ ОЖИДАЛОСЬ. ЧТОБЫ ЕГО СОКРАТИТЬ, КОМПАНИИ НУЖНО КАК МОЖНО БЫСТРЕЕ УТОЧНИТЬ САМ ФОРМАТ «МАГАЗИН У ДОМА» И ОКОНЧАТЕЛЬНО ОПРЕДЕЛИТЬСЯ С АССОРТИМЕНТОМ.

Текст: Светлана Алешина

### Неопытные магазины

«Денег у нас есть, у нас опыта нету», — перефразирует кота Матроскина **Михаил Кудрявцев**, директор по маркетингу компании «Табер трейд», которой принадлежит сеть магазинов «Дом + сад». Причину создания сети хозяйственных магазинов учредители объясняют комбинацией трех факторов: достаточные финансовые ресурсы на открытие собственной сети, перспективная ниша и знания, полученные за несколько лет работы в ритейле. Основные признаки формата «магазин у дома» таковы: отдельные помещения площадью 150 — 350 м находятся в пределах десяти минут ходьбы от дома (500 — 1500 м), рассчитаны на повседневный спрос на товары, необходимые в хозяйстве. «В нашей нише сейчас нет прямых конкурентов», — говорит Кудрявцев. — Хозмаги советского типа вымирают. Их стремительно вытесняют продовольственные магазины и гипермаркеты. Но там хозяйственные товары представлены только как поддерживающий ассортимент, по принципу „чтобы было“. Конечно, кое-что там можно найти. Бытовую химию, например, фольгу пищевую, мыло. А мне, допустим, нужна веревка. В смысле бельевая. Или другой пример: сам сколько раз сталкивался с тем, что нигде обыкновенный тазик купить за 100 рублей. Есть вариант — поехать на рынок. А потом, потратив на поездку час-другой, вернуться и понять, что забыл еще два гвоздя и чепты дюбеля приобрести. Из-за такого рода неудобств, а также проблемы качества товаров, и идет постепенный отказ от рынков. На этом фоне идея „магазина у дома“ оригинальна и привлекательна».

Когда есть интересная идея — это хорошо. Но ее воплощение требует еще и опыта. «Все скрывается в деталях», — перефразирует другую крылатую фразу Кудрявцев. В итоге уже больше года компания, по сути, занимается постижением собственного бизнеса, его нюансов.

### Выбор формата

По оценкам Объединенной финансовой группы (ОФГ), объем российского рынка хозяйственных и строительных товаров «сделай сам» (DIY — do it yourself), товаров для дома, сада и огорода составляет \$9 — 12 млрд в год. Темпы роста этого сегмента — более 10% в год. Только по Москве и области в 2003 году таких товаров было продано на \$2,5 — 3 млрд. Цены в магазинах «Дом + сад» на 3 — 7% выше, чем у дискаунтеров. Минимальная разница по наиболее востребованным позициям, максимальная — по товарам, которые на данный момент в дискаунтерах не представлены. Таких, по словам Кудрявцева, набирается много: в дискаунтерах обычно 400 — 500 позиций хозтоваров, в магазинах «Дом + сад» — 4500. «С другой стороны, мы немного дороже гипермаркетов: ассортимент у нас схожий, но мы выигрываем за счет того, что ближе к людям. В буквальном, географическом смысле. Если вам по мелочи что-то надо, вряд ли вы за МКАД поедете. И, конечно, мы дешевле супермаркетов. Там эти товары непрофильные, поэтому такая наценка. Приблизительно в одной ценовой категории мы находимся с хозяйственными рынками».

Типичного покупателя в компании представляют как женщину 35 — 55 лет. «Хотя был такой казус: как только мы про женщин выяснили, к нам вдруг пошли мужчины. Оказалось, за электроинструментом, появившимся в магазинах». Средний чек в магазинах «Дом + сад» — немногим более 100 рублей. Посещаемость — от 300 до 400 человек в день, из которых не уходят без покупки примерно 60 — 70%. Все эти показатели хотя и растут, но не с той скоростью, какая была предусмотрена в бизнес-модели «Дом + сад». Собственно, и сама модель скорее строилась не на эмпирических данных, а на идее и убежденности в том, что за «магазинами у дома» — будущее. Но пришло время взглянуть и на цифры. Первый магазин был открыт в ноябре 2003 года. На открытие новых точек и их выход на окупаемость компания отвела год. Но этого оказалось мало. Михаил Кудрявцев рассказывает: «В ноябре 2004 года ни один из 13 магазинов не вышел на прибыль. Два мы закрыли. Сейчас ситуация улучшилась: несколько уже вышли на безубыточность. Если в ближайшее время осталь-

## «Через год после открытия ни один из 13 магазинов не вышел на прибыль. Два мы закрыли. Сейчас ситуация улучшилась: несколько уже вышли на безубыточность»



ные магазины выйдут на безубыточность, то мы можем открыть еще 12 магазинов за этот год. Но сначала надо точно понять, что именно мы хотим тиражировать». Рецепт успешного формата «магазин у дома» в компании пока еще не определили. Основной источник проблем — ассортиментная политика.

### Больше или лучше

«Формат магазина — это в первую очередь количество и ассортимент товара. От этого зависит число стеллажей, от числа стеллажей — метраж. От метража — местоположение. От местоположения — клиентура. А от клиентов опять-таки приходим к ассортименту. Замкнутый круг», — объясняет Кудрявцев. Сейчас с помощью маркетинговой компании «Табер трейд» проводит для своих магазинов сразу два исследования потребителей. Первое — опрос москвичей, который поможет выявить модели и тенденции потребления (где, как, что покупают, насколько интересен формат «магазин у дома»).

Второе — исследование извести непосредственно магазинов «Дом + сад» среди местных жителей в радиусе 500 — 1500 м. Третье исследование компания проводит собственными силами, «допрашивая» посетителей магазина на предмет их предпочтений и удовлетворенности. Но интерактив пока не дал однозначных выводов: «Например, на вопрос „Вам это надо?“ по конкретной товарной позиции покупатели на всякий случай сразу отвечают „надо“. В итоге потенциально получается порядка 50 тыс. наименований. Но это уже гипермаркет. Яркий пример широты охвата — „Рамстор“, который работает в сегменте нон-фуда с огромным ассортиментом. Но с другой стороны, он и развивается медленнее других сетей. Стоит ли идти по тому же пути?» — задается вопросом директор по маркетингу.

Изначально компания тоже стала работать с широким ассортиментом, пошагово выясняя, какие товары продавать выгоднее. В итоге за год магазины «Дом + сад» «перелопачи-

Михаил Кудрявцев: «Мы способны открыть еще 12 магазинов за этот год, но сначала надо понять, что именно мы хотим тиражировать»

тили» порядка 12 тыс. позиций, что стало серьезной нагрузкой на сеть. Постепенно от первоначальной идеи охватить все категории товаров отказались.

Однако эффект от оптимизации ассортимента не проявляется сразу. Отслеживается он через статистику, которая в компании ведется совсем недавно: «Эффективность ассортимента меряется, как везде, соотношением маржи, выручки и оборачиваемости. Может, маржа хорошая, но оборачиваемость нулевая. Но категорийный менеджмент пока идет с трудом. И своего опыта нет, и специалистов на рынке не хватает», — делится трудностями Кудрявцев.

### Ученики и учителя

В компании говорят, что их самый главный советник — опыт западных сетей, которые уже давно отточили свою ас-



ЕВГЕНИЙ ЛУКИН

сортиментную политику: «Общаемся, смотрим и перенимаем опыт. Но они очень консервативны в своих стандартах работы. Да и далеко не все их внутренние процессы можно наблюдать и копировать». Консалтинг в компании «Табер трейд» посчитали слишком дорогим и времязатратным решением проблемы ассортиментной политики и формата магазина. Главные аргументы против, однако, были не финансовые: «На рынке есть



**2-5 июня**  
автор системного НЛП  
**Питер Врица**  
**Креативность и Лидерство**  
[www.psycho.ru](http://www.psycho.ru)  
**783-9307**

**ПО ВОПРОСАМ РАЗМЕЩЕНИЯ  
РЕКЛАМЫ В РУБРИКЕ CLASSIFIED**  
обращайтесь к Майе Иванниковой  
по тел.: (095) 960-3128,  
797-3171, 960-3118

**ДЕЛОВОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ**  
[www.directmail.su](http://www.directmail.su)

### КАНАДА без посредников

Канадская компания Apex Partners of Canada Inc оказывает все виды услуг по иммиграции в Канаду (бизнес-иммиграция, профессиональная иммиграция, сложные случаи).  
Представительство в Москве: Новый Арбат, д. 21, офис 1428.  
Тел.: (095) 363-0915, 363-0916, [www.tocanada.ru](http://www.tocanada.ru) e-mail: [info@tocanada.ru](mailto:info@tocanada.ru)  
Президент компании г-н Нури Кац постоянно находится в Москве с 1991 года

Лит. ССРС МО41798

## КУРСЫ • СЕМИНАРЫ • КОНФЕРЕНЦИИ

ДАТА	ТЕМА	ОРГАНИЗАТОР	КОНТАКТНЫЙ ТЕЛЕФОН, ИНТЕРНЕТ, E-MAIL	МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ
11.05 – 13.05 2005 года	Семинар: КАК УПРАВЛЯТЬ ИЗМЕНЕНИЯМИ ИТ-ИНФРАСТРУКТУРЫ	000 "5-55"	(095) 901- 9137 <a href="http://www.5-55.ru">www.5-55.ru</a> <a href="mailto:contacts@5-55.ru">contacts@5-55.ru</a>	Москва

classified



## Рецепт успешного формата «магазин у дома» в компании пока еще не определили. Основной источник проблем — ассортиментная политика

консультанты, специализирующиеся на открытии супермаркетов, которые умеют профессионально изучить успешную модель и скопировать ее. Но таких магазинов, как у нас, в России просто нет. В похожем формате работают аптеки, но у них совершенно другой товар». Вместо этого в компании предпочли обзавестись «внутренними консультантами»: «На позиции топ-менеджеров мы брали людей, уже работавших в сетях: из „Перекрестка“, „Патэрсона“, „36,6“... Их опыт дает нам возможность посмотреть на бизнес-процессы с разных точек зрения».

В прогнозах развития своего рынка основатели сети «Дом + сад» ориентируются также на тенденции на продуктовом рынке. Лаг в разви-

тии двух рынков, по словам Кудрявцева, порядка трех-пяти лет: «Сейчас рынок продуктов питания уже специализировался: гипермаркеты, супермаркеты, дискаунтеры. Но пока конкуренция там недостаточно острая. Когда рынок насытится, потребности людей будут развиваться дальше, и дело дойдет до товаров. Пока же здесь все очень аморфно. Что касается продуктов, люди в 90% случаев знают заранее, куда они за ними поедут. А наша идея такая: вышел из дома, шаг шагнул — купил хлеб, еще шаг — приобрел что-то для дома. Следующий приход в магазин — через две-три недели. Эта модель вполне жизнеспособна. Например, сейчас еще три крупных западных сети собираются войти на этот

рынок. У них, конечно, опыта побольше, чем было у нас на старте. Поэтому имеющуюся фору надо использовать по максимуму». Основные вопросы, которые предстоит решить: по каким принципам должна строиться ассортиментная политика «магазина у дома»? Как выявить оптимальную широту ассортимента ряда и товарные категории, экономическая эффективность от работы с которыми максимальна? Кроме того, задумавшись над форматом, компания решила изменить и название. Как выяснилось, в восприятии названия «Дом + сад» доминирует слово «сад», что несколько сбивает с толку потенциальных покупателей. Какое название больше всего подходит «магазину у дома»? **сф**

### Слово для печати

Свои решения данной проблемы вы можете присылать в редакцию «Секрета фирмы» ([idea@sf-online.ru](mailto:idea@sf-online.ru)), а также оставлять на сайте и интернет-ресурсе [www.e-executive.ru](http://www.e-executive.ru) (раздел «Мастерская») до **13.05.05**. Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, город и компанию, в которой вы работаете, а также вашу должность. Присланные решения будут опубликованы на нашем сайте. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, «Секрет фирмы» и [www.e-executive.ru](http://www.e-executive.ru) сообщат **23.05.05**, тогда же мы представим и победителя конкурса.

**РосЭстейтИнвест**  
Недвижимость и ипотека, кредиты и инвестиции

# СПЕЦИАЛИЗИРОВАННАЯ ВЫСТАВКА

## “РосЭстейтИнвест-2005”

Недвижимость и ипотека,  
кредиты и инвестиции.

Россия, Москва, КВЦ “Сокольники”  
**14-17 мая 2005 года**  
Конференция и круглый стол

**[www.expo.rbc.ru](http://www.expo.rbc.ru)**

Тел.: (095) 363-11-11  
Тел.: (095) 363-03-49  
Т/ф: (095) 363-03-24

**Организатор ЗАО “РБК Холдинг”** **Официальный спонсор**

**РБК** **Raiffeisen BANK**

# Майкл Портер (лично)

## Стратегическое лидерство - источник конкурентного преимущества



Вы узнаете о последних разработках в этой области и о практических способах их применения:

- ▶ Как поставить правильные цели для Вашей компании?
- ▶ Какие пять характеристик являются признаками хорошей стратегии?
- ▶ Как создать, вырастить и развивать стратегию?
- ▶ Какая стратегия подходит диверсифицированным холдингам и бизнес-группам?
- ▶ Какие экономические задачи стоят перед Россией в 2005 году – и далее?

27 мая 2005 г. – Гостиница «Рэдиссон SAS Славянская», Москва

Участники конференций всегда высоко оценивают выступления профессора Портера

«Майкл Портер – великолепный докладчик: он объясняет очень многое за очень короткое время».  
(участник конференции «Встреча лидеров в Дубае» (Leaders in Dubai), 2004 г.)

Не упустите возможность встретиться с САМЫМ уважаемым человеком в мире бизнес-стратегии и методик управления!

Уникальная возможность встретиться с Майклом Портером.  
Посетите эту конференцию – для этого зарегистрируйтесь ПРЯМО СЕЙЧАС:

- Позвоните по телефону +377 97 97 39 46 или
- Отправьте заполненную заявку по факсу: +377 97 97 39 49 или
- Отправьте Вашу заявку на адрес электронной почты: [porter@leading-minds.com](mailto:porter@leading-minds.com) или
- Зайдите на наш Интернет-сайт: [www.leading-minds.com/mpmoscow](http://www.leading-minds.com/mpmoscow)

Организатор:

**LEADING MINDS**  
- Enabling Corporate Vision

Спонсоры:

**COGNOS**  
THE NEXT LEVEL OF PERFORMANCE™

## Ту би b2b



«ПОЧЕМУ ТАК ТРУДНО ПРОДАВАТЬ В НАШИ ДНИ?» — ВЕЧНЫЙ ВОПРОС ПРОДАВЦОВ ВСЕХ ВРЕМЕН И ВСЕХ НАРОДОВ. БЫВШИЙ МЕНЕДЖЕР ПО СБЫТУ КОМПАНИИ QUAKER OATS ДЖОН КОУ УСЛОЖНЯЕТ ЗАДАЧУ. ЕГО КНИГА «B2B МАРКЕТИНГ И ПРОДАЖИ» ПОСВЯЩЕНА РАБОТЕ С КОРПОРАТИВНЫМИ КЛИЕНТАМИ — СФЕРЕ НЕ ТОЛЬКО МЕНЕЕ ПОПУЛЯРНОЙ, НО И ГОРАЗДО МЕНЕЕ ИЗВЕСТНОЙ, ЧЕМ МАССОВЫЙ МАРКЕТИНГ. Текст: Дмитрий Юрцвайг\*



Всегда здорово, когда книгу о войне пишет тот, кто прошел ее от начала и до конца, а не наблюдал с экрана: ощущения точнее передаются. Всегда приятно читать книгу о маркетинге, написанную человеком, отработавшим на разных направлениях этой всеобъемлющей дисциплины, на разных ступенях иерархии.

Джон Коу, безусловно, ветеран войн за рыночные доли, за места в сознании потребителей — и потребителей непростых. Уже к тридцати годам менеджер по сбыту Quaker Oats отвечал за продажи компаниям, входящим в топ-500 журнала Fortune.

Изучая труд, в который вылился четвертьвековой опыт Коу, читатель может насладиться дельными советами, проникнуться опытом автора, систематизировать знания в области применения b2b-подходов к маркетингу и методологии продаж.

О чем пишет Коу? О том, как правильно продавать. Что собой представляет конкретный товар — не так уж и важно. Методики и подходы в продажах холодильного оборудования небольшим рыболовецким предприятиям и банковских продуктов — крупным корпоративным клиентам, в сущности, не очень различаются. В книге эти методики правильно, я бы сказал, чудовищно правильно описаны и сдобрены конкретными примерами. Прямо учебник по продажам получился. Вот только, вникая в него, следует отдавать себе отчет, что родина автора давным-давно пережила и дикий капитализм, и цивилизованный, плавно перейдя в эпоху технологического. Мы же, наверное, еще из первой стадии не вышли.

Автор основывается на опыте, накопленном поколениями американских продавцов и маркетологов. Для нас многие истины, выведенные Джоном Коу, будут скачком через пару-тройку

пролетов на крутой лестнице рыночного прогресса. Нам бы сейчас базовые системы продаж выстроить да основополагающими принципами маркетинга овладеть — с поправкой на российскую действительность и менталитет сограждан.

Впрочем, для умной головы книга Коу может стать серьезным подспорьем в работе, независимо от того, на какой стадии развития находится экономика страны. Умение делать правильные выводы из чужого опыта ценятся всегда и везде. Читатель, которому предназначена книга, — не случайный человек в области маркетинга и продаж, он всерьез намерен овладеть их тонкостями. Если вы таковы, то по мере чтения книги представления об этих непростых материях будут приобретать в вашем сознании все большую ясность.

Из конкретных отрывков труда Коу хотелось бы особо отметить раздел, посвященный микросегментации, — весьма качественный, подробно описывающий технологию субсегментирования. Дробление рыночных сегментов и категорий потребителей на мелкие группы юридических и физических лиц, чье отношение к вашим товарам максимально индивидуализировано, очень актуально для нашего рынка, но до сих пор практикуется мало и, как правило, бессистемно. Именно здесь кроются огромные резервы для повышения продаж российских компаний. Учить наизусть соответствующие страницы не надо, но положить книжку рядом с компьютером и освежать в памяти принципы сегментации целевых рынков по мере производственной необходимости будет полезно. **СФ**

\* Автор — вице-президент, исполнительный директор по общекорпоративному маркетингу и брэнд-менеджменту финансовой корпорации «Уралсиб».



ТИМОВЕИЯРКОМБЕК

# КАБИНЕТ

Рабочая обстановка для бизнеса

**72\_НА ОПЕРАТИВНОМ ПРОСТОРЕ** // Принципы покупки мебели для рядовых сотрудников // ТЕНДЕНЦИИ

**75\_СЕСТЬ ПО-СВОЕМУ** // Как учесть все пожелания при рассадке персонала // ПРАВИЛА ИГРЫ

**78\_«УСАЖИВАТЬ ПЕРСОНАЛ В ПРОСТОРНЫЕ КОМНАТЫ ЭКОНОМИЧЕСКИ НЕВЫГОДНО»** // Правила поведения продвинутого заказчика // ЭКСПЕРТ

**80\_НЕ СГОРЕТЬ НА РАБОТЕ** // Как рассчитать мощность кондиционера // ОФИСНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

## НА ОПЕРАТИВНОМ ПРОСТОРЕ

**Офисная мебель для оперативных зон made in Russia по дизайну и качеству вплотную приблизилась к продвинутым импортным аналогам. За последний год в этом сегменте рынка произошли изменения, сделавшие его более цивилизованным и ориентированным на западный подход.** — Текст: Жанна ЛОКОТКОВА



Мебель для оперативных зон made in Russia по дизайну и качеству уже вплотную приблизилась к импортным аналогам



Рынок оперативной офисной мебели, то есть мебели для бэк-офиса, считается индикатором всего рынка. Он чутко реагирует на все изменения экономической ситуации в России и отражает настроение потребителей.

На него приходится большая доля рынка офисной мебели — около 60%, или примерно \$215 млн (рынок в целом, по данным агентства маркетинговых коммуникаций «НВМ Маркетинг», составляет \$360 млн). В период с 2000 года основной тенденцией в этом сегменте было вытеснение иностранных производителей. В прошлом году этого практически удалось достичь. Что же происходит на рынке теперь?

### Цены выше, рынок старше

В первую очередь изменения касаются структуры спроса. Интерес покупателей сместился в сторону более дорогой оперативной мебели. Раньше, по наблюдениям участников рынка, дешевая массовая мебель занимала около 70% рынка «оперативки». Сейчас этот показатель, по разным данным, опустился

до 60 — 50%. По словам директора по развитию компании ДОК-17 **Елены Николгорской**, если раньше потребители часто спрашивали оперативные комплекты по цене \$150, то теперь спрос переместился в сегмент от \$200 до \$400. Первая волна интереса к более дорогой мебели поднялась в Москве, а сейчас докатилась и до отдаленных регионов. «Такая тенденция наметилась еще в конце 2003 года, — объясняет Елена Николгорская. — Клиенты перестали искать дешевую мебель, причем это проявилось и в продажах бюджетным организациям. Даже небогатые госорганизации начали присматриваться к более эргономичным и качественным решениям».

По всей видимости, в России повторится ситуация, характерная для западного рынка оперативной офисной мебели. В Европе, к примеру, недорогая массовая офисная мебель продается в магазинах товаров для офисов, где представлено все, что ассоциируется с этим понятием (канцтовары, оргтехника, офисная мебель и даже продукты), а также в отделах «домашний офис» в магазинах бытовой мебели. Они-то и рассчитаны на розничные продажи небольшим фир-

Даже «бюджетники» начинают присматриваться к более дорогой мебели



мам, нуждающимся в недорогой мебели. Мебель продается в разобранном виде, вывоз и сборка чаще всего становятся проблемой покупателя или предоставляются за отдельную плату.

Второе изменение, произошедшее на российском рынке офисной мебели, — трансформация подхода к продажам. Если раньше участники рынка продавали продукт, то сейчас они продают услуги. «В комплекте с мебелью клиент получает комплекс услуг, — продолжает Елена Никологорская. — Если, к примеру, раньше предлагалось доставить и собрать мебель за отдельную плату, то теперь такие услуги входят в общий пакет. Этим продавцы не ограничиваются, они делают и дизайн-проект, и расставляют мебель, и даже вывозят мусор».

Участники рынка объясняют этот факт общим взрослением рынка. «Если не так давно российские клиенты, выбирая мебель для персонала, придерживались принципа „ищи подешевле“, то теперь возросший уровень благосостояния привел к тому, что основными аргументами в пользу покупки стали качество мебели, комплекс сервисных услуг, условия гарантийного и постгарантийного обслуживания, — говорит коммерческий директор ТПК „Феликс“ **Вадим Кузнецов**. — Все больше клиентов ориентируются на комплексное оснащение офиса».

Объяснение можно найти и в структуре продаж оперативной офисной мебели: внушительный объем (около 80%) продается корпоративным клиентам, на розницу выпадает лишь 20%. «Неудивительно, что участники рынка ориентируются именно на корпоративные заказы и отслеживают предпочтения компаний, борясь за каждый заказ», — говорит Елена Никологорская.

В Европе схема предоставления комплекса услуг — стандартный вариант поведения на рынке. Только услуги предлагают не сами производители. «Система продаж офисной мебели, к примеру, в Германии, построена по иному принципу, нежели в России, — рассказывает Вадим Кузнецов. — Там практикуется продажа офисной мебели через дизайн-бюро, которые предлагают клиенту комплексные услуги по оборудованию офиса. Распространены продажи через систему каталогов. Начать свой бизнес в Германии по торговле офисной мебелью, просто открыв магазин, неэффективно». У этой компании открыто в Германии представительство. Для того чтобы наладить отношения с немецкими коллегами, потребовалась поддержка и членство в одном из союзов поставщиков офисного оборудования — Büro Forum 2000, объединяющем более 250 компаний.

Что касается производителей, то практически все зарубежные фабрики изготавливают мебель, в том числе и оперативную, под конкретный заказ. Срок между получением заказа и поставкой составляет в среднем три-четыре недели. Поэтому у российского производителя даже оказалось конкурентное преимущество — у «Феликса» на сегодняшний день между заключением контракта и доставкой мебели проходит всего неделя. «На производство время не затрачивается благодаря имеющемуся в нашем распоряжении складскому запасу», — уточняет Вадим Кузнецов.

Еще одно изменение, произошедшее на российском рынке оперативной мебели, касается процедур проведения тендеров. При объявлении и проведении торгов процесс принятия решений



Товар сертифицирован

## Экология должна быть экономичной

Экономичная технология перехода на озонобезопасный фреон от Мицубиси Электрик



**Р**атифицировав в этом году Киотский протокол, Россия в том числе обязуется ограничить выброс в атмосферу газов, способствующих разрушению озонового слоя планеты. К этим газам относится и фреон, который используется в качестве хладагента в устаревших моделях кондиционеров и холодильников. А следовательно, их придется постепенно заменить на новые.

Ведущие компании-производители в этом году предлагают достаточно широкий выбор оборудования на новом, озонобезопасном фреоне. Одной из первых полностью перешла на новый хладагент японская корпорация **Мицубиси Электрик**, лидер производства высокотехнологичных кондиционеров. Все кондиционеры этой марки, поставляемые на российский рынок в этом году, работают на озонобезопасном и энергоэффективном фреоне R410A и соответствуют наиболее высоким японским и европейским стандартам качества.

Процесс замены старых кондиционеров на новые может оказаться достаточно трудоемким и затратным. В большинстве случаев недостаточно заменить только внешний и внутренний блоки, необходимо заменять всю систему труб.

В **Мицубиси Электрик** позаботились о том, чтобы переход на новое, экологичное оборудование стал как можно проще. Благодаря уникальной технологии Replace, устанавливать новые блоки **Мицубиси Электрик** можно на систему любой марки, работавшую на старом фреоне R22, не заботясь о прокладке новых труб и даже о промывке старых. Это существенно сокращает расходы по замене кондиционера.

**О других особенностях кондиционеров Мицубиси Электрик вы можете узнать на сайте [www.mitsubishi.ru](http://www.mitsubishi.ru)**





стал более прозрачным, а организаторы тендеров теперь более требовательны к продукту. «Сегодня они организуют предварительную проверку продукта, и политика квалификационных комиссий в целом стала более жесткой. Но сами участники рынка стремились к такой избирательности, поэтому рынок приветствует этот подход», — говорит Елена Никологорская.

### Модные тренды

Уход от стиля так называемого классического офиса — основное изменение в дизайне-предпочтениях покупателей офисной мебели для персонала. Взоры потребителей обратились в сторону продвинутых решений, представляемых на последних выставках корпоративного дизайна.


«Мобильный офис — важная тенденция мебельной мо-

**Проектировщики офисов ищут возможность сочетать неформальное взаимодействие с уединенной работой**

ды, — говорит директор по маркетингу компании „Камбио“ Яна Шамбер. — Основная особенность мебели, выполненной в этом стиле, заключается в том, что она снабжена роликами, благодаря чему сотрудник может легко перемещать свое рабочее место и переделывать его из удобного компьютерного или письменного стола, к примеру, в мини-конференц-зону». По словам Яны Шамбер, производителями вводятся дополнительные функции рабочего места, такие как прочный металлокаркас, способный скрывать в себе телефонные провода и шнуры оргтехники. Максимально продумана рабочая поверхность стола: условное деление на зоны для работы с компьютером, бумагами и для приема посетителей, характерное раньше для мебели руководителей, теперь все чаще встречается и в сериях мебели для персонала.

Что же касается цветовой гаммы и материалов, то некоторые российские потре-

бители по осведомленности в последних тенденциях мало чем уступают своим западным служащим. Так, они часто спрашивают комплекты в самой популярной сейчас в Европе отделке под клен. Как заметил Вадим Кузнецов, большинство компаний тем не менее оформляют офис в однотонной гамме. «Вместе с тем хорошо известно, что возможность переключаться с одного цвета на другой для человеческого глаза является лучшим отдыхом, — говорит он. — Поэтому нашу новую коллекцию отличает так называемый принцип многоцветности, который распространяется практически на все детали — ящики, жалюзи, полки, рамки стеклянных дверей и даже ручки. Заказывая мебель этой серии, клиент вправе сам решить, какого цвета будет каждый из фрагментов офисного места».

Что касается столешницы, то в Европе большой популярностью пользуется форма сечения, создающая визуальный эффект крыла. Крыловидные столы все чаще хотят заказать и покупатели в России. 

## А КАК У НИХ

**Проектировщики офисов на Западе озабочены достижением оптимального сочетания неформального взаимодействия сотрудников и предоставления им возможности уединенной работы.**

На одном из предприятий Hewlett-Packard рабочее место сотрудников — открытая площадка со складной мебелью. Здесь приветствуется работа в команде: личное, ограниченное пространство сведено к минимуму. Территорию пересекает широкий неогороженный коридор. Группы сотрудников компьютерного, инженерного и других подразделений могут собираться вместе и неформально обсуждать новые идеи и подходы к решению различных задач. Данный пример построения офисного места создан в рамках намерений HR добиться улучшения взаимодействия сотрудников и повышения производительности труда.

В некоторых случаях компании отказываются от единой концепции использования только изолированных офисных комнат или только открытых рабочих пространств. Вместо этого в офисах в open space установлены экраны с проекторами, позволяющими проводить групповые дискуссии сотрудников. В то же время отдельные комнаты нужны для работы, требующей высокой концентрации.

В конце 1970-х многие компании представили концепцию изолированных кабинок при организации рабочего пространства. Она оказалась

малоэффективной, так как, призванная усилить коммуникации между людьми, привела к обратному эффекту. Фактически сотрудники, которые не могли контролировать интенсивность общения, контактировали меньше. Для того чтобы решить проблемы, вызванные ситуацией с кабинками, организациям необходимо было трансформировать офисы таким образом, чтобы они способствовали коллективной работе. Например, офис может состоять из open space и специализированных project rooms. Выделяя отдельные комнаты специально под проект, работодатели дают возможность сотрудникам проводить мозговые штурмы и обсуждать идеи столько времени, сколько им потребуется. Подготовка рабочего места начинается с оценки профессии. Некоторым сотрудникам необходимо сидеть в отдельном помещении, остальным нужно постоянное взаимодействие с другими сотрудниками, поэтому им удобнее работать в open space. Например, программистам или копирайтерам может потребоваться персональное рабочее место, в то время как сотрудник HR большую часть времени проводит в открытом офисе и отдельная комната ему необходима только для проведения интервью. Сотрудники департамента клиентских запросов эффективнее будут работать в open space, так как вместе им легче решать вопросы клиентов.

По материалам HR Magazine

## СЕСТЬ ПО-СВОЕМУ

**Работодатели стали чаще советоваться с собственными сотрудниками и предоставлять им большую самостоятельность при планировании рабочих залов. Этот вывод напрашивается после изучения примеров организации рабочих зон. — Текст: Жанна ЛОКОТКОВА**

### Размещение с препятствиями

Как рассказал руководитель дизайн-студии компании «Феликс» Константин Годалов, в его подразделение недавно обратился клиент с просьбой разработать комплексный дизайн-проект оперативного зала для бухгалтерии и секретариата. Стояла задача оборудовать на площади 30 кв. м шесть рабочих мест для рядовых сотрудников и одно место для руководителя, который сразу отказался от собственного кабинета, чтобы иметь возможность принимать непосредственное участие в производственном процессе. 30 кв. м для такого количества сотрудников — вполне достаточно. Сложность, однако, заключалась в том, что большую часть полезного пространства «съедали» колонна и балки имеющие достаточно массивное основание. От идеи перепланиров-

ки пришлось отказаться сразу, поскольку помещение было взято клиентом в аренду.

Исходя из того, что в течение рабочего дня сотрудникам приходится достаточно много передвигаться по кабинету, заказчик высказал пожелание не загромождать центральную часть помещения. Поэтому дизайн-бюро остановилось на варианте размещения рабочих мест вдоль стен. Визуально отделить рабочую зону от балок позволили перегородки серии «Ритм», которые были использованы и для зонирования отдельных рабочих мест. Они, с одной стороны, создавали эффект индивидуального пространства для каждого сотрудника, с другой — позволяли беспрепятственно общаться благодаря верхней стеклянной части перегородки.

Клиенту было предложено несколько вариантов коллекций оперативной мебели производства компании «Феликс», из которых он выбрал «Аксиому». Несмотря на то, что посетители в офисе данной компании — явление достаточно редкое, клиент настоял на оборудовании офиса моделью столов с конференц-приставкой, справедливо рассудив, что эта

часть рабочего места с успехом может быть использована под разного рода деловые бумаги. Ну, а если в офис придет посетитель, конференц-приставка применяется по прямому назначению.

Учитывая большой объем документооборота, обязательной частью обстановки офиса должны были стать шкафы для хранения бумаг, но ограниченность пространства позволяла поставить



На площади 30 кв. м оборудовано шесть рабочих мест



www.dok17.ru  
производитель офисной мебели



Есть место индивидуальности

**ИНДИВИДУАЛЬНОЕ**  
планирование

рабочего

пространства



129128 г.Москва, Проспект Мира 1886  
+7 095 780-6680 +7 095 181-8001

только один шкаф — для нужд руководителя. С ролью же архива для документов сотрудников замечательно справились навесные шкафы с жалюзи из той же серии, органично сочетающиеся с мобильными тумбами.

Для оборудования своего рабочего места руководитель выбрал коллекцию оперативной мебели «Система». А расположено оно согласно пожеланию так, что все сотрудники находятся в его поле зрения. Абсолютно белые стены, с которыми также были запрещены любые эксперименты, очень светлый пол и потолок обусловили выбор цветовой гаммы офисной мебели: клиенту были предложены дизайн-проекты серо-

За планировку отвечают не только руководители, но и персонал

голубого цвета и цвета бук. Он остановился на последнем варианте. Для того чтобы сохранить общее ощущение легкости и света, большое окно, расположенное между балками, было решено не закрывать никакими жалюзи.

### Демократичная рассадка

Обустройством рабочего пространства не всегда занимается офис-менеджер. В компании UPS, по словам менеджера по персоналу Елены Королевой, эта обязанность лежит на плечах руководителей и сотрудников отделов. Они решают такие вопросы самостоятельно, что гарантирует психологический комфорт в операционном зале.

В московском центре UPS в офисном режиме трудится около 150 работников. В каж-

дом операционном зале работает от четырех до двадцати человек. Компания находится в этих помещениях с конца 1990-х годов и уже успела их плотно заселить. UPS изначально повезло с конфигурацией помещений. Большинство пространств приближены по форме к квадрату, в них много больших окон, поэтому никаких специфических задач по преодолению дефектов офиса решать не пришлось. Можно было сосредоточиться на главной задаче — удобно разместить достаточно большое количество сотрудников. Исходя из опыта, в компании советуют обращать внимание на конфигурацию помещений еще на этапе поиска офиса. Тем более что сейчас на рынке достаточно количество достойных по цене и качеству предложений, позволяющих отказываться от неудобно спроектированных пространств.

В одном помещении может одновременно работать до двадцати человек. Количество сотрудников регламентируется корпоративными нормами UPS, а вот тип рассадки различается по отделам. При выборе расстановки мы придерживаемся демократичного подхода — учитываем не только размеры помещения и расположение окон, но и пожелания сотрудников. В большинстве отделов была выбрана рассадка рядами как наиболее удобная и экономящая пространство. Стандартное рабочее место сотрудника в компании включает компьютерный стол с ящиками и кресло. В каждом помещении, конечно, установлены открытые и закрытые шкафы для хранения документов. Системный блок компьютера для удобства пользования чаще всего настольный.

Мебель была выбрана в нейтральной гамме. В большинстве отделов стоят столы со светло-серой пластиковой столешницей и темно-

серыми боковыми частями стола, вмещающими тумбы и ящики. А вот кресла подобрали черные, они создают нужный контраст. Вся мебель — российского производства. Средняя стоимость одного рабочего места составляет около \$280.

Обустройством рабочего пространства занимаются, как уже было сказано, непосредственно руководитель и сотрудники каждого отдела: в UPS традиционно нет позиций офис-менеджеров и секретарей. Процедура выбора и покупки такова: сотрудники обустройства отдела составляют перечень необходимых предметов. На каждый из них отдел снабжения должен получить коммерческое предложение от трех поставщиков. На основании полученной информации составляется заявка на приобретение оборудования. После утверждения заявки руководством специалисты по снабжению делают все необходимые покупки. К мебели предъявляются четкие требования: эргономичность, строгий деловой стиль и долговечность.

При обустройстве отдела по работе с клиентами учитывалась специфика его работы. Так как в одном помещении находится много сотрудников, отвечающих на звонки клиентов, то для гашения звуков используются офисные перегородки. Каждое рабочее место оборудовано гарнитурой с наушниками и микрофоном, что освобождает руки сотрудника для работы с клавиатурой. Рабочие места разделены перегородками высотой 150 см, нижняя часть которых состоит из металлического каркаса, обтянутого тканью, а верхняя часть — из стекла.

### Издержки роста

В компании «Вендорус» планировку рабочей зоны проводили с помощью специали-



ЕВГЕНИЙ ДУДИН



стов. По мнению коммерческого директора фирмы Екатерины Полушиной, это экономично и разумно. Каждым делом должен заниматься профессионал и за счет грамотного расположения рабочих мест можно получить дополнительное пространство. И даже избежать некоторых недоразумений. «Вендорус» — небольшая компания, на рынке вендинговых услуг (торговли и обслуживания кофейных автоматов) работает три года. Это быстрорастущий сектор, поэтому в течение 2004 года компания расширялась. Результат — проблема нехватки места.

Сейчас компания занимает первый этаж здания постройки середины 1970-х годов, довольно типичное для того времени. Главный рабочий зал площадью порядка 60 кв. м далек от идеальной прямоугольной формы. Это скорее многоугольник с многочисленными апендиксами. Так что коэффициент полезного использования пространства был равен примерно 60%. Ситуация осложнялась еще и тем, что за естественное освещение отвечали всего два окна. Над проектом изменений работали дизайнеры из компании «Кафедра», они предложили эргономичное решение по размещению девяти сотрудников. Им даже удалось решить нелегкую психологическую задачу. Предполагалось, что в этом оперативном зале будут работать два менеджера, чьи позиции равнозначны. И они оба хотели сидеть на самом удобном месте лицом к двери и спиной к окну.

В западной традиции организации рабочих пространств в таких случаях успешным сотрудникам выделяются два абсолютно одинаковых по компоновке рабочих места (чуть шире, чем у других сотрудников) или им предоставляются дополнительные источники освеще-

Для офиса Vendorus потребовалась нестандартная планировка

ния. Но в нашем случае из-за небольшой площади эти идеи воплотить было нереально. Да к тому же лучшее место «лицом к двери, спиной к окну» в комнате только одно. Дизайнеры нашли выход из положения: менеджеры сидят не друг напротив друга, оба видят всех входящих в зал, и в поле зрения входящего они попадают одновременно. Секрет в том, что их рабочие места расположили не рядом, а под углом друг к другу. Благодаря этому решению в образовавшемся углу появилось дополнительное рабочее место, правда, предполагающее посадку спиной к двери. Сейчас там сидит менеджер, который пришел в компанию недавно и активно набирается опыта.

Несмотря на нестандартную планировку, мы не просили мебель, сделанную по спецзаказу. Единственная наша просьба касалась цветовой гаммы мебели. Мы выбрали мебель цвета светлого бука с деталями, окрашенными в беж и бордо — наши корпоративные цвета. С нашей точки зрения, корпоративные цвета компании должны присутствовать не только в презентативных зонах, но и в рабочем зале.

Компоновка рабочего места стандартна — стол, стул, тумба. Единственный недостаток компоновки — отсутствие перегородок. Мы убедились, что в оперативном зале, где работа людей связана с телефонными переговорами, перегородки весьма и весьма полезны. Но в нашем случае дизайнеры не рекомендовали ставить перегородки, потому что циркуляция воздуха в и без того небольшом помещении была бы нарушена. В новом офисе, в который мы собираемся переезжать, перегородки обязательно появятся. **СФ**



МИХАИЛ СОЛОВЬЕВ

товар сертифицирован

# Камбио®

Компания «Камбио»  
отечественный производитель  
офисной мебели на уровне лучших  
мировых стандартов

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

Диплом 15-ой Международной выставки  
«Мебель 2003» за лучшую дизайнерскую  
разработку серии для руководителя  
«PRESTIGE»

«BOSS»  
«MOZART»

Оказываем полный спектр услуг по обстановке офиса

- Магазин «Волоколамское шоссе», 13. Тел.: (095) 730-50-37, 730-50-38
- Магазин «Пл. Победы, 1а». Тел.: (095) 145-74-92
- Торговый комплекс «Три Кита» Московская область, с. Одинцово. Тел. 723-82-82 доб. 2412 (5 этаж)
- Торговый комплекс «Гранд» Московская область, с.Химки. Тел. 723-80-01 доб. 1147 (2 этаж)
- Демонстрационный зал дилерского и корпоративного отделов: ул. Партизанская, д. 27, подвезд 2, этаж 5 (м. «Молодежная»). Тел.: (095) 775-02-20, (095) 231-33-11

## «УСАЖИВАТЬ ПЕРСОНАЛ В ПРОСТОРНЫЕ КОМНАТЫ ЭКОНОМИЧЕСКИ НЕВЫГОДНО»

Перспективные дизайнерские идеи теперь можно встретить и в залах, где сидят рядовые сотрудники. От архитекторов все чаще просят обустроить бэк-офис нестандартно и эргономично, говорит архитектор бюро «Нова» **Оксана Андреева**. — Текст: Жанна ЛОКОТКОВА

**СФ:** Понятие corporate office interior, популярное на Западе, состоит из множества составляющих: архитектуры, эргономики, колористики. Можно ли сказать, что интересные идеи успешно прививаются на российской почве?

**ОА:** Ничто не мешает России стать идеальным рынком сбыта как продвинутой эргономичной мебели, так и дизайнерских идей. Мебельные салоны привозят на российские выставки модели, только-только показанные на выставках европейских. Все самое интересное в плане мебели можно заказать, не выходя из офиса. Однако по-прежнему большинство компаний, организующих офисное

пространство, предпочитают классический стиль: нейтральную цветовую гамму (в основном серую) и недорогую мебель, избегая смелых решений. В этом плане мы пока еще консервативны. Передовые решения чаще применяются в офисах класса А, а «классику» заказывают арендаторы офисов классов В и С. Однако разрыв сокращается — за последний год мебель и архитектуру офиса в основном обновляли хозяйка офиса класса В.

**СФ:** Эта тенденция соответствует прогнозам аналитиков: они отметили увеличение количества мебели в уже существующих и реконструируемых офисах (то есть люди стали чаще переделывать интерьеры). А какой прогноз можете дать Вы?

**ОА:** Тенденция переустройства офисов будет набирать обороты, если, конечно, в экономике не будет резких скачков (а они очень быстро отражаются на рынке офисной мебели и архитектурных услуг). Могу сказать, что арендаторы станут более привередливо относиться к работе архитектора и требовать нестандартных решений для офиса. Что же касается мебели для оперативных зон, то можно предполагать увеличение спроса

на мебель из более дорогих материалов. Рабочие места будут более компактными, но не за счет ужимания площади, а за счет эргономичных решений, например, расположения элементов рабочего места по вертикали. Мы сможем увидеть в российских офисах мебель-трансформер, позволяющую создавать изменяемые функциональные зоны.

**СФ:** К сожалению, пока проблемы планировки рабочей зоны решаются за счет ограничения пространства рабочего места сотрудника. Если смотреть с точки зрения эргономики, то какова должна быть его площадь?

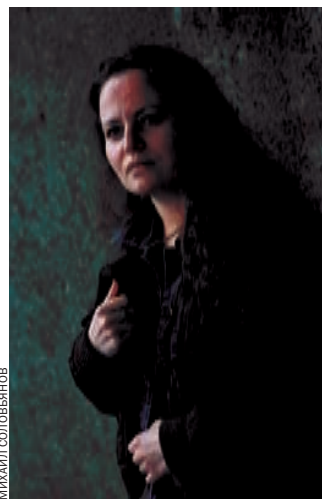
**ОА:** В идеале на одного сотрудника должно приходиться от 10 до 12 кв. м. Сюда включена и площадь стола, и место для хранения документов, и площадь для свободного подхода. Нетрудно подсчитать, что площадь отдела, состоящего из 10 человек, в идеале не должна быть меньше 100 кв. м. Но для большинства работодателей это недостижимо, поскольку при огромной арендной плате большие площади резко увеличивают издержки. Усаживать рядовой персонал в просторные комнаты экономически не выгодно: скорее в просторные комнаты посадят лю-

дей, наделенных правом принятия решений.

Я бы рекомендовала при планировке рабочей зоны придерживаться среднего арифметического показателя. Так, площадь рабочего места сотрудника, работающего за компьютером, с учетом проходов должна составлять приблизительно 3,5 кв. м, из которых 2,5 кв. м приходится на поверхность эргономичного криволинейного офисного стола. Вместо обычных громоздких мониторов лучше использовать плоские ЖК-экраны — это дает возможность ставить прямые, а не криволинейные столы, что позволяет сократить площадь одного рабочего места почти на треть. Попробуем скалькулировать площадь бэк-офиса на 20 человек: для расположения рабочих мест понадобится площадь как минимум 70 кв. м. К этому показателю надо прибавить еще 8–10 кв. м для размещения шкафов и 10 кв. м для устройства внутренней переговорной зоны. В результате площадь бэк-офиса для 20 человек должна быть никак не меньше 90 кв. м.

**СФ:** Вы могли бы привести пример нестандартного подхода к обустройству офисного пространства?

**ОА:** Недавно мы закончили работу над офисом брокер-



МИХАИЛ СОЛОВЬЕВ



ской компании. Ее руководство охотно прислушивалось к рекомендациям архитекторов и не боялось нестандартных идей. В общем, задание можно было сформулировать так: «современно, оригинально и эргономично». Они приняли идею постелить полосатый пол из ламината и использовать разнообразную, но не кричащую цветовую гамму. Мы подобрали для каждого помещения свой цвет. Вообще, цветовая гамма офиса зависит от назначения помещения и специализации людей, работающих в нем.

Для рабочего зала, где сидят брокеры, мы выбрали салатовый цвет — он не раздражает занятых работой людей и позволяет им настроиться на нужную рабочую волну. Стены бухгалтерии

были окрашены абрикосовым цветом. Этот цвет помог создать теплую, уютную, даже домашнюю атмосферу, поскольку в бухгалтерии работают женщины. Переговорную комнату покрасили в голубой цвет, не отвлекающий внимание. Столы в рабочем зале, имеющем форму прямоугольника, были расставлены в ровные линии поперек зала. При такой схеме сотрудники сидят лицом к лицу и спиной к спине. В этом случае между сидящими друг напротив друга людьми необходимо поставить перегородки, хотя бы на уровне глаз: это создает ощущение личного пространства. В нашем случае, к примеру, толщина перегородок позволяла поставить на них растения.

**СФ:** Были ли реализованы какие-либо архитектурные идеи?

**ОА:** Рабочий зал был отделен от фронт-офиса, где принимают клиентов, стеклянной стеной. Таким образом, клиенты могли видеть, что в оперативном зале всегда идет работа. Но чтобы сотрудники не чувствовали дискомфорт, со стороны зала были расставлены высокие растения.

**СФ:** Какие идеи для обустройства оперативных зон вы считаете передовыми?

**ОА:** Лучшие идеи офисного дизайна показывают в Германии на выставке Orgates, на них и надо ориентироваться. К примеру, лозунг последней выставки — Living at work, то есть «Живя на работе».

Другая тенденция — использование высокотехнологичных идей и материалов. К примеру, был показан ковер, который сами создатели — компания-производитель напольных покрытий и ИТ-фирма — назвали «думающим ковром». Это покрытие снабжено скрытыми микрочипами, которые при изменении давления (то есть при наступании на ковер) управляли различными контроллерами. «Думающий ковер» способен посчитать количество людей в комнате, при приближении человека открыть двери, включить свет и, в случае чего, послать сигнал офисной охране. Возможно, через несколько лет потомки ковра-интеллектуала окажутся в каждом втором оперативном зале. **СФ**



Международный  
сертификат качества  
ISO-9001-2001



Золотой Знак качества  
«Российская Марка»



Дипломы лауреата  
Всероссийского конкурса  
«Золотые сети»

**ПРОИЗВОДСТВО, СЕТЬ САЛОНОВ:**

**(095) 933-77-77 (многокан.); [www.felix.ru](http://www.felix.ru)**

**К вашим услугам бесплатно:**

- Рассылка каталогов и CD-версии
- Выезд менеджера и дизайнера к клиенту
- Сборка — круглосуточно

**Гарантия до 7 лет**



## НЕ СГОРЕТЬ НА РАБОТЕ

С каждым днем погода становится все более теплой, а офисы — все более душными. Как выбрать кондиционер и рассчитать бюджет на его покупку? Об этом рассказывают специалисты компании Mitsubishi Electric.

**Параметры.** Главный параметр кондиционера, на который надо обратить внимание, — его холодопроизводительность: показатель, указывающий, сколько хо-

лода кондиционер выдает за единицу времени. Измеряется она в ваттах. Выбор величины этого параметра зависит от теплоизбытков, то есть от дополнительных

источников тепла в помещении. Таких источников очень много: принтеры, копиры, окна, а также сами сотрудники. Теплоизбытки необходимо суммировать, то есть учесть работу оргтехники, количество работающих людей, род их деятельности, уровень инсоляции (естественного освещения) и притока свежего воздуха. Учитывается, естественно, и площадь комнаты. В среднем мощность кондиционера для офисных помещений рекомендуется подбирать из расчета 1,5–1,7 кВт на 10 кв. м.

**Расчет.** Исходные данные оперативной зоны: зал площадью 60 кв. м, подвесной потолок высотой 3 м, остекление по одной стене до пола, 20 сотрудников, два принтера и один копир. Данные по каждому источнику тепла есть у любого специалиста. К примеру, теплоизбыток одного человека равен 99 Вт, одного компьютера — 300 Вт, принтера — 200 Вт. В интернете есть калькуляторы, с помощью которых можно самостоятельно узнать мощность кондиционера (например, на сайте [www.mitsubishi-air-con.ru](http://www.mitsubishi-air-con.ru)). В данном случае потребуется кондиционер холодопроизводительностью

около 15 кВт. К примеру, можно взять канальный кондиционер Mitsubishi Electric PED-6EJSA/PU-6YJSA, розничная цена которого составляет \$4730 (без монтажа).

**Виды.** Чаще всего выбор происходит между канальными и кассетными кондиционерами. Главное, что надо учитывать при выборе вида кондиционера, — равномерность распределения воздушного потока. Холодный воздух из кондиционера не должен поступать непосредственно в рабочую зону, то есть дуть в шею сотруднику. Поэтому в офисе лучше всего установить канальный кондиционер, внешний блок которого находится на улице, а внутренний скрыт в подвесном потолке. Внутренний блок канального кондиционера раздает воздух по помещениям по системе вентиляционных каналов. При этом решетки должны быть установлены в таких местах, чтобы воздушный поток охватывал все помещение.

Кассетный кондиционер — неплохая альтернатива канальному. Он не имеет каналов, и его внутренний блок монтируется прямо в подвесной потолок и прикрывается декоративной решеткой с жалюзи. **СФ**

**с о в е р ш е н н ы е**  
**КОНДИЦИОНЕРЫ**

**GREE**

Приз "Золотая Звезда" всемирной организации World Quality Commitment

**ТРИ ЗНАКА КАЧЕСТВА GREE**

1. GREE — одно из крупнейших в мире предприятий по производству климатической техники.
2. Качество кондиционеров GREE отмечено 50-ю международными и национальными наградами.
3. Кондиционеры GREE отличаются высокой надежностью, что подтверждается трехлетней гарантией.

**ЕВРОКЛИМАТ** 975-75-79 [www.euroclimat.ru](http://www.euroclimat.ru)  
кондиционирование и вентиляция



# iOne

> ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

www.ione.ru

82 СОБЫТИЯ

84 ИНТЕРВЬЮ

88 ТЕМА

94 СИТУАЦИИ

«Человеческий фактор остается ключевым.  
Даже в Швейцарии»

Источник со стороны

Бумажный поток

«Секрет фирмы» №16 (103) 25 апреля – 08 мая 2005 г. Тематические страницы «iOne. Информационные технологии» являются составной частью журнала «Секрет фирмы». Свидетельство ПИ №77-17066 от 26 декабря 2003 года. Распространяются только в составе журнала.

## Аутсорсинг в России:

что обе стороны ждут друг от друга > 88



ПАРТНЕРЫ IONE




www.kroc.ru




www.1c.ru



## FORRESTER: СТРАШНЕЕ ВСЕГО ВИРУСЫ И ЧЕРВИ

 В январе 2005 года аналитическая компания Forrester Group провела исследование в области ИТ-безопасности. Было опрошено более 200 американских технологических компаний на предмет их подходов к информационной безопасности и наиболее актуальных угроз. Опрос показал, что наибольшую опасность для корпоративных сетей представляют вирусы и черви, сотрудники, действующие запрещенными методами, а также неспособность персонала соблюдать правила. В антишпионское ПО собираются инвестировать в текущем году 45% компаний, 57% намерены вкладывать средства в клиентские антивирусные программы, 42% — в персональные файрволы, 31% — в системы обнаружения и предотвращения атак и вторжений. Средства обеспечения сетевой безопасности сегодня являются лучшим способом защиты корпоративных сетей: 58% компаний выделяют деньги на сетевые файрволы, 43% инвестируют в сетевые антивирусные программы и 35% — в сетевые системы обнаружения и предотвращения атак и вторжений > «КОМПЬЮЛЕНТА»


## RFID — ПАНАЦЕЯ ОТ ФАЛЬШИВЫХ БИЛЕТОВ

 Все три с лишним миллиона билетов на матчи чемпионата мира по футболу в Германии, который пройдет в 2006 году, будут снабжены RFID-чипами. Таким образом организаторы надеются нанести сильный удар по барышнякам и мошенникам, сбывающим фальшивые билеты. Контракт на изготовление RFID-меток (каждая стоит 10 евроцентов) удалось выиграть компании Philips. Футбольные билеты, как и авиабилеты, будут именными, и их нельзя будет перепродавать в третьи руки. Микро-чип, «вживленный» в картонку, обеспечит только защиту от подделки — никакой персональной информации он нести не будет > INTERNET.RU



А БОЛЕЛЬЩИКИ — ПРОТИВ ИМЕННЫХ БИЛЕТОВ

## ВОДОРОДНЫЕ АВТОМОБИЛИ ПОСТАВЯТ НА КОНВЕЙЕР


 Концерны DaimlerChrysler и General Motors получат \$88 млн из госбюджета США на разработку и постройку автомобилей на водородных топливных элементах. Эти гранты — часть государственной программы исследований в области водородного транспорта, на которую американское правитель-



СЧЕТ МАШИН НА ВОДОРОДЕ ПОШЕЛ НА СОТНИ

ство выделило \$1,2 млрд. В течение пяти лет General Motors построит на свой грант 40 новых водородных автомобилей, в дополнение к уже едущей дюжине, созданной компанией в последние годы. Все эти машины попадут в парки различных организаций — для длительных дорожных испытаний «в реальном мире». A DaimlerChrysler использует свой грант для передачи потребителям по всему миру (для апробации и испытаний) уже существующего парка из 100 водородных автобусов и грузовиков. Ведущие автоконцерны вкладывают в исследования по водородному транспорту и немалые собственные средства. По мнению министра энергетики США Сэмюэля Бодмана, водородное топливо может стать коммерчески жизнеспособным к 2015 году > «МЕМБРАНА»

## ЛУЧШЕ УДАРИТЬ, ЧЕМ ПОЗВАТЬ СИСАДМИНА


 Компания Ontrack Data Recovery, специализирующаяся на восстановлении цифровой информации, опубликовала результаты очередного исследования, в рамках которого изучалась реакция пользователей на неожиданные сбои в работе компьютеров. (В опросе приняли участие около 300 человек.) Как оказалось, в случае утери данных только 13% респондентов обращаются за помощью к системным администраторам. Три четверти пострадавших вместо этого пытаются восстановить файлы самостоятельно. Множество таких попыток, естественно, оканчиваются неудачно, после чего пользователи изливают свой гнев на «несчастную» машину. Так, около 33% опрошенных пытаются привести компьютер «в чувство» истощенными криками и руганью, 7% способны даже на рукоприкладство в отношении вычислительной техники. Но немало и тех, кто сразу после сбоя готов смириться со случившимся (так ответили 38% поль-

зователей). Еще 13% пытаются нежно уговорить компьютер вернуть информацию > «КОМПЬЮЛЕНТА»


## ЕВРОПЕЙСКИЙ ДОМЕН .EU ПОЯВИТСЯ В 2006 ГОДУ

 Международная организация ICANN, главный администратор сети интернет, дала официальное согласие на создание общеевропейского домена .eu. Переговоры между ICANN и EURid (European Registry for Internet Domains), начавшиеся еще в октябре 2004 года, продолжались почти шесть месяцев, а впервые о создании специальной зоны для стран, входящих в Евросоюз, заговорили пять лет назад. Многие скептики уже успели разувериться в том, что евродомену удастся преодолеть бюрократическую полосу препятствий, но идея все-таки вышла. В настоящее время EURid завершает подготовку документов, определяющих принципы регулирования отношений в рамках домена .eu, которые должны быть одобрены соответствующими органами Евросоюза. Ожидается, что процедура будет завершена к началу 2006 года, и первые домены поступят в открытую продажу. Правда, пять лет назад те же самые источники называли более оптимистичную дату — конец 2003 года > INTERNET.RU

## В МОСКВЕ ПОСТРОЯТ 10 ТЫС. ХОТ-СПОТОВ

 Мэр Москвы Юрий Лужков поставил перед своими подчиненными задачу обеспечить бесплатным Wi-Fi-доступом все районы столицы, в которых будут расположены олимпийские объекты, а заодно и весь центр города в пределах Садового кольца. Предполагается, что эта мера станет решающим аргументом для МОК при выборе столицы Олимпийских игр 2012 года. Если эти игры состоятся в Москве, то после их завершения беспроводной доступ москвичей к интернету останется бесплатным, а к титулу «самой читающей» нации добавится еще «самая интернетизированная». Впрочем, борьба между Москвой и Мадридом за право проводить Олимпиаду 2012 года продолжается, но грандиозный Wi-Fi-проект в любом случае стартует в столице через полгода. Сейчас во всей России насчитывается чуть более двухсот публичных хот-спотов > IONE.RU

## СОВЕЩАНИЯ И E-MAIL — ВРАГИ «БЕЛЫХ ВОРОТНИЧКОВ»

 Как показало исследование, проведенное компанией Microsoft, около трети рабочего времени менеджеров утекает в песок. Главные «хронофаги» — переписка по электронной почте и бессмысленные совещания. Работая в среднем по 9 часов в день, «белые воротнички» еженедельно



тратят 5,6 часа на встречи и совещания, которые 69% считают абсолютно бесполезными. Каждый день менеджеры получают в среднем 42 письма по электронной почте, большая часть которых не содержит никакой полезной информации. Треть менеджеров (32%) основной причиной потери своего времени называют нечетко поставленные цели. На неясность приоритетов жалуются 31% опрошенных, а 29% во всем винят привычку откладывать выполнение заданий на более поздний срок. Иначе говоря, по мнению большинства «белых воротничков», источником потерь их рабочего времени являются начальники.

В числе 38 тыс. менеджеров из 200 стран, ответивших на 18 вопросов Microsoft, 4269 человек оказались из России. Российские менеджеры полагают, что 42% их рабочего времени тратится впус-



тью; на совещания, которые 74% считают непродуктивными, уходит 4,7 часа в неделю; средний поток e-mail — 38 штук в день. Как и во всем мире, главной причиной потерь времени российские менеджеры считают размытые цели (49% опрошенных), а откладывание работы на потом и отсутствие приоритетов винят соответственно 45% и 40%. Интернет-опрос также показал, что эффективный time-management тесно связан с умением правильно организовывать источники информации (бумажные и электронные). Если на столе у сотрудника горы бумажного хлама, а документы и файлы на компьютере плохо структурированы, то эффективного использования рабочего времени ждать от него не стоит. Так, среди российских менеджеров, эффективно использующих более половины своего рабочего времени, на 22% больше тех, у кого хорошо структурированы документы и файлы, на 19% — тех, кто быстро находит электронные документы, и на 11% — тех, у кого удобно организована электронная переписка. Нетрудно догадаться, что Microsoft озаботилась вопросами тайм-менеджмента не ради досужего интереса. В компании надеются, что данные этого исследования помогут внести полезные изменения в продукты семейства MS Office. Но, как показал опрос, неорганизованному человеку не поможет даже самая совершенная программа > IONE.RU

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ  
ОПТИМИЗАЦИИ  
НЕ ПОДАЕТСЯ

## ЭКСПЕРТ НОМЕРА



# Вадим Изотов

заместитель  
генерального  
директора  
«Ростелекома» по ИТ,  
лауреат «iTop-50  
российских CIO»

Российский телекоммуникационный рынок развивается столь стремительно, что приходится постоянно заниматься оптимизацией бизнес-процессов компании. Процессы внутренних перемен непростые и болезненные, и неизбежные издержки, которыми они сопровождаются, можно снизить путем использования информационных технологий. Сами по себе ИТ не могут решить всех проблем компании, но минимизация издержек является важной составляющей миссии нашей ИТ-дирекции.

Отношение к ИТ в «Ростелекоме» принципиально изменилось с 2001 года. Именно тогда была создана дирекция по информационным технологиям с задачей — внедрять современные технологии во все бизнес-процессы компании. Понятно, что вручную управлять современным оборудованием, установленным на магистральной сети, охватывающей всю территорию страны, невозможно. Но автоматизации требуют не только технологические, но и управленческие процессы. Например, уже около полугода у нас работает корпоративный интранет-портал. На нем есть телефонный справочник, базы документов, форумы по «горячим» вопросам, система дистанционного обучения. Портал уже стал своеобразной «нервной системой» компании, по которой мы транслируем корпоративную культуру каждому сотруднику, сокращаем расстояния между филиалами и внедряем в них корпоративные стандарты. Это единое корпоративное пространство, построенное на базе ИТ. И накопленный нами опыт по его созданию становится основой для услуг, которые мы можем предложить своим клиентам. Так, мы участвовали в тендере и «продавали» свои знания о том, как нужно строить сеть в масштабах страны.

## ИТ-системы помогают

минимизировать риски компании,

а риски могут быть в десятки

и даже сотни раз значительнее,

чем стоимость внедрения той

или иной технологии

В работе ИТ-дирекции мы исповедуем такой принцип: сначала ищем внутреннего бизнес-заказчика, определяем, как ИТ могут улучшить его деятельность, а потом предлагаем ему свою помощь. Поэтому с самого начала я старался наладить хорошее взаимодействие с другими подразделениями компании, и теперь нам довольно легко убеждать руководство в необходимости реализации всех наших проектов. Автоматизированные системы уже внедрены в дирекции по организационному развитию и управлению персоналом, бухгалтерии, административной и финансовой дирекциях. Сейчас приоритетным считается проект автоматизации системы внутреннего контроля над составлением финансовой отчетности. Этого требует закон Sarbanes-Oxley, а акции «Ростелекома» торгуются на Нью-Йоркской фондовой бирже.

Что касается эффекта от автоматизации, то окупаемость систем для поддержки бизнес-процессов, на мой взгляд, можно вычислить только косвенно. В подавляющем большинстве случаев. ИТ-системы помогают минимизировать риски компании, а риски могут быть в десятки и даже сотни раз значительнее, чем стоимость внедрения той или иной технологии. Реализованные нами проекты помогают «Ростелекому» выходить на конкурентный рынок, снижая расходы компании и себестоимость услуг. Я считаю, что системы автоматизации оправдывают себя именно таким образом.

# «Человеческий фактор остается ключевым. Даже в Швейцарии»

Так обозначил корреспонденту iOne Андрею Шерману главную проблему в сфере информационной безопасности директор по продажам Computer Associates (CA) в Центральной и Восточной Европе Роман Хубер.

Повышенный интерес к России сейчас проявляют многие западные ИТ-компании. Вы тоже активизируете свою деятельность на нашем рынке?

Действительно, сейчас все буквально набросились на российский и восточноевропейские рынки. Я отвечаю за деятельность CA в Швейцарии, Восточной Европе и Турции и тоже считаю «восточное» направление приоритетным. Это один из самых перспективных рынков в мире — он молод и имеет огромный потенциал роста. Швейцарский же рынок стабилизировался и уже практически не развивается. Именно поэтому мы решили открыть офисы в Москве, Варшаве, Праге, Братиславе, Любляне, Загребе и будем продолжать

наращивать свое присутствие в регионе.

Вы говорите о московском офисе так, будто он создан заново, но ведь он существует уже давно?

Это был филиал американской корпорации, который прекратил свою деятельность в связи с общим спадом в бизнесе, наблюдавшемся на протяжении последних лет. Computer Associates вообще была очень американоцентричной компанией. С появлением новых быстрорастущих рынков в Азии, Латинской Америке и Европе пришло понимание, что нужно отказываться от этой модели и сместить акценты в регионы. Нынешний офис CA в Москве имеет иную, нежели прежний, схему подчинения, однако сохранил преемственность и луч-

шие кадры. На первый взгляд он может показаться небольшим, но дело в том, что многие наши сотрудники работают в удаленном режиме, например из дома. Кроме того, мы активно развиваем отношения с партнерами. Так что скромный фасад не отражает истинных масштабов нашей деятельности в России.

Имя вашей компании в России вполне узнаваемо, но у рядового пользователя оно ассоциируется скорее с антивирусным ПО.

Меня это очень удивляет. Я всегда считал, что в этой сфере здесь господствует Касперский, а о наших антивирусах мало кто знает. Это семейство продуктов действительно очень популярно, но отнюдь не главное в нашем ассортименте. Основные направления нашей деятельности — решения для управления корпоративной ИТ-инфраструктурой, хранением данных и жизненным циклом информационных систем. Доля антивирусного ПО невелика, оно вообще не является самостоятельным направлением, а входит в комплекс продуктов для управления безопасностью.

Все эти решения вы предлагаете и на российском рынке?

Структура нашего бизнеса примерно одинакова на всех рынках, в том числе в России. Особенности, впрочем, есть: здесь самый большой спрос на решения для управления хранением данных, особенно на продукт ARCserve, предназначенный для создания резервных копий. Он, кстати, представляет собой развитие разработок Cheyenne Software, купленной нами в середине 1990-х. Наша компания вообще традиционно развивается путем поглощений — это одна из основ ее стратегии. За свою историю CA приобрела более двухсот компаний-разработчиков. В последние годы число таких покупок снизилось, но сейчас мы вновь активизируемся. В России, я думаю, нам нужно сейчас укреплять свои



«Ни один банк добровольно не скажет, что у него украли базу данных о клиентах»



# Управлять легко!

# ЕВФРАТ

ДОКУМЕНТООБОРОТ



Самая функционально-развитая система электронного документооборота и автоматизации делопроизводства Clo-World, 2005 г.



1 место в рейтинге систем электронного документооборота РБК, 2004 г.



Самая технически совершенная система РБК, 2004 г.



Лучшее решение для малого и среднего бизнеса.



Самая известная отечественная система электронного документооборота



Победитель сравнительного тестирования с аналогичными программами



Лучший программный продукт по итогам 2001 года



Программа разработана в полном соответствии с рекомендациями WPMC (Workflow Management Coalition)

- Улучшение исполнительской дисциплины
- Экономия времени на всех этапах деятельности сотрудников
- Организация единого информационного пространства компании
- Обеспечение информационной безопасности

"В результате проведенного анализа присутствующих на российском рынке систем документооборота выбор был остановлен на системе «ЕВФРАТ-Документооборот» компании Cognitive Technologies как наиболее полно отвечающей выработанным требованиям. Также на выбор повлияло наличие у Cognitive Technologies большого опыта по внедрению систем подобного класса.

...При введении системы в эксплуатацию было отмечено ее полное соответствие характеристикам технического задания."

Директор ЗАО "ОСТ-Техноком" (Группа предприятий "ОСТ" ) И.А.Мыслов

т.: (095) 135-5510, 135-8968

ф.: (095) 135-5088

<http://www.evfrat.ru>



**Cognitive**  
Technologies Ltd.



## СУДЬБА ЧЕЛОВЕКА

РОМАН ХУБЕР  
(ROMAN HUBER)

1960

Родился  
в Швейцарии

1980

Карьеру начал в компании ICL Computers, где в течение трех лет занимался ремонтом мейнфреймов и периферии к ним. Затем руководил отделением персональных компьютеров ICL в Швейцарии

1984

Перешел на работу в НР. Принимал участие в выводе на рынок принтера LaserJet 1, затем был менеджером по маркетингу RISC-систем. Три года руководил направлением медицинского оборудования НР, после чего вернулся на ИТ-рынок, возглавив подразделение по работе с финансовым сектором в Швейцарии, а затем и в Восточной Европе. Получил степень Masters in marketing швейцарской бизнес-школы SIB. Ушел из компании после слияния НР и Compaq

2002

Директор по продажам Computer Associates в Швейцарии, Центральной и Восточной Европе

Женат, детей нет. Много времени уделяет спорту, особенно видам, требующим выносливости. Ценитель хороших вин

## Только двое из десяти менеджеров смогут рассказать о том, как они проверяют соблюдение правил информационной безопасности

позиции в области решений для управления инфраструктурой, активно продвигая предназначенную для этого систему Unicenter, а основные усилия сосредоточить в сфере безопасности. Я считаю, что именно этот рынок для нас наиболее перспективен: во-первых, у нас богатый выбор продуктов, во-вторых, до сих пор в этом сегменте не было явного лидера. После недавней покупки компании Netegrity мы можем претендовать на это место. Конечно, если говорить только об антивирусах, то в России есть Касперский, но задачу обеспечения информационной безопасности необходимо решать комплексно.

**Как вы собираетесь конкурировать с российскими разработчиками, тем же Касперским, например?**

Чтобы конкурировать с ним на потребительском рынке, нам сначала придется проделать большую работу по локализации. В этом смысле требования к продуктам, ориентированным на конечного пользователя, гораздо строже, чем к тем, с которыми работают ИТ-специалисты (системные администраторы, например). Иначе должна быть организована и поддержка. Нужен еще массированный PR и многое другое. Всем этим мы, конечно, будем заниматься, но в первую очередь попытаемся завязать отношения с крупными корпоративными клиентами. Нас интересуют большие проекты стоимостью от \$500 тыс. И на этом весьма ограниченном игровом поле нам придется жестко конкурировать не с местными вендорами, а с крупнейшими международными корпорациями типа НР.

**Перед августовским дефолтом 1998 года вы активно продвигали в России Unicenter, но продали считанные экземпляры. Почему вы считаете, что новое «пришествие» будет удачнее предыдущего?**

На самом деле продажи шли все эти годы. Нашими клиентами стали, в частности, Магнитогорский металлургический комбинат, Министерство путей сообщения, Министерство экономики. Unicenter используется и в системе Единого госэкзамена. В 1998 году мы действительно потеряли большой пул

потенциальных клиентов — коммерческие банки, включая Инкомбанк и «СБС-Агро», но сохранили всех, кто имел отношение к реальному производству. Но меня больше вдохновляют решения в области информационной безопасности — для нас это относительно новое и очень перспективное направление. Ведь проблема с каждым днем становится все острее: все больше угроз, риски возрастают, число инцидентов ежегодно удваивается, ужесточаются законодательные нормы и требования к сохранению частных сведений. При этом многие компании до сих пор не обзавелись необходимыми средствами защиты. Некоторым кажется, что все не так уж и страшно, — СМИ нечасто сообщают о каких-то серьезных происшествиях. Те, кто так думают, просто не понимают, что большинство жертв не хотят выносить сор из избы. Ни один банк, например, добровольно не скажет, что у него украла базу данных о клиентах — это немедленно подорвет его репутацию. Есть еще одна серьезная проблема, затрудняющая принятие решений и сдерживающая развитие рынка: как определить, сколько тратить на безопасность, какой уровень защиты можно считать достаточным?

**От каких же угроз следует защищаться в первую очередь?**

Лично я убежден, что одна из самых серьезных угроз выходит за рамки информационных технологий. Я имею в виду социнжиниринг. Вы можете зашифровать данные, ограничить доступ и т. п., но все эти преграды, оказывается, можно очень легко обойти. Недавно в Швейцарии показывали телевизионное шоу на эту тему. Участники передачи пришли в банк и, представившись сотрудниками службы технической поддержки, установили «программное обновление» на компьютеры банковских клерков, которые с готовностью сообщали им свои пароли для входа в систему. До смешного просто, но это работает даже в Швейцарии, где стандарты конфиденциальности традиционно высоки. Так что человеческий фактор по-прежнему остается ключевым. Пройдитесь по любому офису, и вы увидите, как часто сотрудники записывают пароли на прикреплен-

ных к дисплею стикерах. Еще одна чрезвычайно актуальная проблема — управление обновлениями. Для этого необходимо непрерывно следить за появлением новой информации о тысячах программных продуктов и решений — обнаруженных ошибках и способах их устранения или временной нейтрализации. При этом нужно постоянно загружать и устанавливать на множество компьютеров разного рода «заплатки» и обновления. Ситуация легко может выйти из-под контроля, поскольку при повышении сложности информационной системы число потенциальных уязвимостей возрастает экспоненциально.

**Чтобы избавиться от этих забот, некоторые компании отдают обслуживание информационных систем, а то и целые бизнес-процессы, на аутсорсинг. Безопасно ли это?**

Почему нет? Даже отдав на аутсорсинг значительную часть бизнеса, ответственность перед клиентами несете вы сами. Но и ваш подрядчик в свою очередь отвечает перед вами. С юридической точки зрения все это регулируется действующими законами, технологически проблема тоже решается. Возрастают ли риски? Пока я не знаю ни одного случая, когда проблемы с безопасностью возникли бы именно из-за аутсорсинга. Так что бояться его не стоит. Гораздо более важный вопрос, которым следует задаваться, принимая решение об аутсорсинге, — позволит ли вам эта модель действительно сократить издержки, повысить эффективность и т. п. Корпорация Microsoft, например, сочла возможным доверить нам обеспечение безопасности своей ИТ-инфраструктуры, и в 2004 году мы отразили около 100 тыс. вирусных и хакерских атак — злоумышленникам ни разу не удалось добиться успеха. Конечно, значимость человеческого фактора сохраняется, но вероятность появления «засланного казачка» среди наших сотрудников ничуть не больше, чем среди сотрудников самой Microsoft.

**Кстати, как вы оцениваете активность самой Microsoft на рынке информационной безопасности? Не вы-**

теснит ли она вас и других вендоров, встроив соответствующие инструменты в свою операционную систему?

Microsoft, несомненно, есть куда двигаться практически в любом из направлений, связанных с информационной безопасностью. Все мы так или иначе пользователи продуктов Microsoft, поэтому заинтересованы в их улучшении. Однако для достижения реальных результатов мало одних громких заявлений. Мы ведь занимаемся не антивирусным ПО, а управлением безопасностью. Наши решения обеспечивают комплексную защиту всей ИТ-инфраструктуры, которая может включать не только сети ПК с серверами под управлением Windows, но и Unix-системы, мэйнфреймы и т. д. В таких сложных системах необходим единый командный центр для обработки и анализа сотен тысяч событий. Так что мы стоим на более высокой ступени рынка безопасности, чем Microsoft, и ее активность нас не пугает, как может быть пугает некоторых других независимых вендоров.

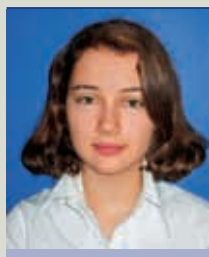
Скажите все-таки, за чем тратить огромные средства на построе-

ние сложной системы защиты, если она может быть легко преодолена социинженерами?

Чтобы максимально усложнить им жизнь. Вернемся к примеру из телешоу. Если для установки обновлений используется система централизованного администрирования, то такой ситуации не должно возникать в принципе. В любом случае если незнакомый человек представляется вам сотрудником службы поддержки, вы должны руководствоваться четкими правилами, как себя вести в подобной ситуации. Эти правила должны действовать в каждой компании, сотрудников нужно учить их соблюдать и контролировать. Сейчас если провести опрос, существует ли в компании политика безопасности, то восемь или даже девять человек из десяти ответят утвердительно. Если же попросить показать соответствующие документы, то половина скажет, что они «где-то есть, но их нужно найти». И только двое из десяти опрошенных смогут рассказать о том, как они проверяют соблюдение правил информационной безопасности. К сожалению, даже в знаменитых своей надежностью швейцарских банках не всегда эта работа ведется на должном уровне. Система защиты должна быть

комплексной и многоступенчатой. Пусть кто-то по недомыслию сообщил злоумышленнику все свои пароли — это не обязательно обернется катастрофой. У нас, например, есть продукт eTrust 20/20, анализирующий поведение пользователя. Если тот начинает совершать подозрительные действия — входит в систему в неурочное время, пытается просмотреть данные, с которыми обычно не работает, переписать какие-то файлы или самостоятельно установить софт — сторожевая программа немедленно извещает об этом службу безопасности. То есть можно защититься достаточно надежно, просто нужно позаботиться о том, чтобы встретить врага во всеоружии. Даже если вам не удалось исключить или предотвратить кражу информации, вы, по крайней мере, сможете выявить этот факт, чтобы минимизировать его негативные последствия. Кроме того, подобные интеллектуальные системы позволяют оценивать вероятность возникновения случаев использования инсайдерской информации на биржевых торгах и расследовать их, как того требует современное законодательство. Однако я хочу еще раз подчеркнуть: для достижения результата необходимо сочетать технологии и систематическую работу с персоналом <

## Balanced scorecard: как избежать ошибок при переходе от теории к практике?



Александра Савицкая  
ведущий консультант  
компании TopS BI

Сегодня методология стратегического управления Balanced scorecard (BSC) или Сбалансированная система показателей вызывает уже не только теоретический, но и практический интерес у российских компаний. Многим руководителям знакомы идеи рассмотрения стратегии компании через призму нескольких перспектив (Финансы, Клиенты, Бизнес-процессы, Обучение и персонал — в «классическом» варианте), построения стратегических карт, отражающих причинно-следственные связи между различными стратегическими целями, использования как финансовых, так и нефинансовых показателей для мониторинга и управления стратегией. Но примеров успешного воплощения этих идей на практике пока немного.

Предположим, что ваша компания приняла решение о внедрении BSC. Какие ловушки ждут вас при переходе от теории к практике?

Ошибки или трудности при осуществлении таких проектов можно условно разделить на три группы: методологические, организационные и трудности автоматизации. Рассмотрим некоторые наиболее рас-

пространенные методологические ошибки, которые приводят к возникновению «псевдо» систем BSC.

Многие методологические ошибки связаны с неправильной трактовкой сбалансированности системы. Сбалансированность в данном случае — понятие комплексное. Прежде всего, это сбалансированность стратегии, то есть отсутствие противоречий в выстроенной цепочке причинно-следственных связей, отражающих стратегию компании. Только обеспечив сбалансированность самой стратегии, мы начинаем рассматривать систему показателей, призванных отразить степень достижения наших стратегических целей. С точки зрения показателей, подразумевается баланс между финансовыми и нефинансовыми показателями, между результатами (показателями, отражающими достижения компании на определенный момент времени) и факторами достижения результатов. Также сбалансированность BSC заключается в балансе между внешним окружением компании (акционеры, клиенты) и внутренними ее составляющими (персонал, бизнес-процессы).

Отправная точка при внедрении BSC — это стратегия, набор конкретных показателей в данном случае вторичен. Многие же компании понимают сбалансированность системы исключительно как сбалансированность показателей. Распределив показатели действующей в компании системы KPI (ключевых показателей деятельности) по нескольким перспективам или просто дополнив финансовые KPI нефинансовыми, компания получает «псевдо» BSC, представляющую собой вариант системы KPI, но никак не инструмент стратегического управления. На-

чинать внедрение BSC с балансировки показателей, а не с выстраивания стратегии, — одна из самых распространенных ошибок в практике российских компаний.

При внедрении BSC нельзя также забывать о необходимости обеспечить взаимосвязь BSC и системы бюджетирования компании. Заданные в BSC целевые значения финансовых показателей должны быть отражены в годовом бюджете. Также в годовой бюджет должно быть заложено финансирование стратегических инициатив или мероприятий, призванных обеспечить достижение стратегических целей компании. На практике нередко построенная система BSC не связана не только с годовым оперативным бюджетом, но и со стратегическим бюджетом. При этом оперативный бюджет, в свою очередь, может существовать в отрыве от стратегического бюджета. Выстроенная таким образом система управления не будет работать. Преимущество методологии BSC как раз и заключается в четком определении стратегии компании и выделении соответствующих ресурсов на ее выполнение. Повседневная деятельность компании (оперативный контур управления) должна быть направлена на достижение долгосрочных стратегических целей.

Итак, если компания принимает решение о внедрении сбалансированной системы показателей, важно идти «сверху вниз», то есть от стратегии к показателям, но никак не наоборот, от показателей к стратегии. Чтобы сконструированная вами BSC не «повисла в воздухе», она обязательно должна быть интегрирована с другими инструментами управления компании.

# Источник со стороны

Примерно так можно перевести ставший модным в последнее время термин «аутсорсинг». Российский рынок ИТ-аутсорсинга совсем молод, многие вопросы на нем еще не имеют «узаконенных» ответов. О том, что отдавать на аутсорсинг, а что оставить при себе, как минимизировать риски, что обе стороны — заказчики и исполнители — ждут друг от друга, говорили участники «круглого стола», который iOne провел совместно с независимым клубом ИТ-директоров 4CIO.

**П**режде всего участники «круглого стола» договорились о терминах. Под аутсорсингом подразумевается привлечение сторонних организаций для выполнения тех или иных бизнес-функций компании (функций из сферы деятельности ИТ-департамента в случае ИТ-аутсорсинга). Причем привлечение на постоянной основе: необходимость точечного, или проектного аутсорсинга, когда для реализации инновационных проектов (внедрение ERP-системы, организация центра обработки данных, разработка корпоративного сайта и т. п.) используются услуги внешних исполнителей и консультантов, ни у кого вопросов не вызывает. Предмета для дискуссии здесь просто нет. А вот по поводу «классического» аутсорсинга вопросов остается много.

Большинство ИТ-директоров имеют опыт аутсорсинга. Иногда он вынужденный, поскольку обусловлен действующим законодательством. Для предприятий розничной торговли, например, закон предписывает использовать услуги сторонних организаций для обслуживания POS-терминалов, и в ТД «Копейка» электронные кассы находятся на аутсорсинге уже семь лет, с момента основания компании. Для авиа-транспортных компаний таким «предписанным» аутсорсингом являются геодезические и картографические работы. Довольно популярный объект для аутсорсинга — обслуживание копировальной техники, а также обучение и подбор персонала.

«Сейчас мы готовимся к широкомасштабному привлечению услуг внешних компаний для обслуживания ИТ-инфраструктуры магазинов, которые открываются в регионах», — рассказывает ИТ-директор ТД «Копейка» **Сергей Дмитриев**. — Если в Москве мы еще можем обходиться своими силами, то в Обнинске, Рязани, Туле это уже невозможно. Исполнителя, способного дотянуться повсюду, мы нашли (это западная фирма), ждем только открытия магазинов».

ИТ-директор компании «Инком-Авто» **Борис Славин** использует аутсорсинг для разработки и внедрения программных продуктов: «Для при- шлых разработчиков у нас оборудованы две спе-





БОРИС СЛАВИН  
«ИНКОМ-АВТО»



ДМИТРИЙ ФИШЕЛЕВ  
DATA FORT



СЕРГЕЙ ДМИТРИЕВ  
ТД «КОПЕЙКА»



ГЕННАДИЙ СЕРПИК  
«ИСТ ЛАЙН»



АЛЕКСАНДР САПРОНОВ  
«КРОК»



АНДРЕЙ МАСАЛОВИЧ  
«ИНФОРУС»



ВИКТОР ВАЙНШТЕЙН  
APLANA SOFTWARE



МАКСИМ ТРОИЦКИЙ  
IBM EE/A



ВИТАЛИЙ СВИРИДОВ  
«МЕРЛИОН»



ИГОРЬ СИЛИЦКИЙ  
«КСЕРОК СНГ»

циальные комнаты. В пиковые периоды там работают до 15 человек — в три раза больше штата нашей группы разработки. Мы видим, чем они занимаются и сколько времени тратят на выполнение нашего задания. Создавать такую большую группу у себя невыгодно: дорого, кадров не хватает, да и не нужна она на постоянной основе. А по схеме аутсорсинга можно быстро собрать нужное число профессионалов для решения конкретных задач. Уже одно это говорит в ее пользу». А вот у главного технолога «Ист Лайн» **Геннадия Серпика** был негативный опыт по части аутсорсинговой разработки. «Когда я работал ИТ-директором в компании „Формула безопасности“, — вспоминает он, — руководство сочло нецелесообразным внедрять тиражную ERP-систему и решило заказать разработку системы „под себя“ маленькой фирме. Каждый ведь считает свой бизнес уникальным. Составили контракт, заплатили деньги, а потом выяснилось, что эти ребята не в состоянии выполнить даже те обязательства по программированию, которые сами на себя взяли, не говоря уже о поддержке продукта. У них просто не было для этого ресурсов».

«Неуспешные аутсорсинговые проекты случаются довольно часто, — комментирует президент консорциума „Инфорус“ **Андрей Масалович**, — потому что на российском ИТ-рынке исповедуют три способа ведения проектов: дорого, дешево и плохо. Они попарно совместимы, но многое зависит и от заказчика. Каждый руководитель должен решить, каким путем он готов пойти. Если он сделал неправильный выбор, то никуда не придет».

#### ЧТО ОТДАТЬ, ЧТО — ОСТАВИТЬ

**Р**уководитель направления стратегического аутсорсинга IBM EE/A Максим Троицкий, опираясь на западный опыт развития этого бизнес-инструмента, выделяет четыре вида ИТ-аутсорсинга: «Самый простой — аутсорсинг инфраструктуры, на более высоком уровне — аутсорсинг приложений, на что в России заказчик идет пока очень неохотно. Следующая ступень — аутсорсинг бизнес-процессов: примеры такие есть (например, мода последних лет — отдавать на аутсорсинг HR), но их немного. Наконец, высшая ступень — то, что принято называть business information outsourcing, когда между заказчиком и аутсорсером возникает стратегическое партнерство и последний готов нести ответственность за стратегические достижения заказчика».

Судя по высказываниям ИТ-директоров, до стратегического партнерства на российском рынке пока далеко: компании готовы поручать сторонним исполнителям только второстепенные процессы и функции. И то при условии, что аутсорсер выполнит работы качественно и дешевле, чем это получилось бы у самой компании.

«ИТ-сервисы, которые не являются для компании ключевыми, нужно отдавать на аутсорсинг, — считает ИТ-директор дистрибуторской компании „Мерлион“ **Виталий Свиридов**. — Но функции, связанные с ИТ-поддержкой бизнеса, мы предпочитаем осуществлять своими силами. Это фактор, определяющий нашу конкурентоспособность, и здесь мы делаем ставку на свой персонал». В ТД «Копейка» развитие информационной системы тоже считается стратегически важной функцией, создающей конкурентное преимущество, поэтому эта деятельность аутсорсингу не подлежит. «Таково решение руководства, — подчеркивает **Сергей Дмитриев**. — В остальном же установка такая: если находится компания, способная сделать нашу работу дешевле, чем это обошлось бы нам самим, гарантируя при этом надлежащий уровень качества, то мы непременно воспользуемся ее услугами».

Проблема лишь в том, что найти таких исполнителей непросто. По каким критериям выбирать аутсорсера? Участники дискуссии выделили три: стоимость проекта для заказчика (в смысле

сокращений издержек компании), опыт исполнителя и уровень доверия к нему, но разошлись в оценке их приоритетов.

**Максим Троицкий** считает, что фактором, определяющим выбор поставщика, служит наличие у него багажа успешных проектов такого рода: «Фактор цены — на втором месте. Успех — это больше вопрос технологий, нежели денег. Заказчик должен иметь возможность проверить, что ты действительно можешь сделать то, о чем говоришь. С другой стороны, критические факторы успеха аутсорсингового контракта есть и на стороне заказчика. Если эта идея не овладела умами руководства и у проекта нет куратора в лице одного из топ-менеджеров, поставленных целей вы не достигнете. Кроме того, оперативной работой должен заниматься специально выделенный продакт-менеджер».

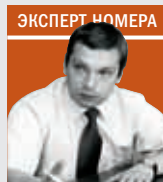
«Ставить на первое место наличие портфеля успешных проектов может только аутсорсинговая компания, предлагающая свои услуги, — не соглашается **Сергей Дмитриев**. — Бизнес есть бизнес, поэтому главным и единственным критерием остается выгода от снижения издержек компании, при соблюдении, разумеется, требований по качеству. Если у аутсорсера самые лучшие в мире услуги, но очень дорогие, мне просто не позволят ими воспользоваться — иначе я разорю компанию». А **Борис Славин** считает, что на аутсорсинг можно отдать все, при условии что есть доверие к исполнителю: «Аутсорсинг не что иное, как разделение труда. Но если доверия нет, то ни одна компания, каких бы затрат ей это ни стоило, ничего не отдаст на сторону. Вопрос доверия в той же мере актуален и для взаимоотношений между ИТ-службой и бизнес-подразделениями внутри компании. А доверие появляется вместе с опытом. Просто компании у нас еще молодые».

#### РИСК — ДЕЛО ЮРИДИЧЕСКОЕ

**А**утсорсинг зародился на Западе на рубеже 1970 — 1980-х годов. И на первом этапе развития нового рынка кто-то из бизнес-аналитиков мрачно пошутил, что аутсорсинг кормит только адвокатов. Но в 2004 году объем рынка услуг ИТ-аутсорсинга составил уже \$164 млрд. Значит, этот инструмент востребован, и обе стороны — заказчик и исполнитель — довольны друг другом. Хотя аутсорсинг сопряжен с рисками для обеих сторон.

Заказчик попадает в определенную зависимость от исполнителя. Тот может повысить цены, вынудить к модернизации ИТ-парка, «засветить» конфиденциальную информацию или в одностороннем порядке прекратить работу, ставя под угрозу поддержку бизнеса заказчика. «Нет той гибкости, какой располагаешь при использовании собственных ресурсов», — отмечает **Виталий Свиридов**. — Что делать, если подрядчик уходит? Срочно искать адекватную замену или закупать необходимое оборудование и нанимать сотрудников, чтобы выполнять проект своими силами? Все это увеличивает издержки».

Выход — в юридической плоскости: минимизировать возможные риски, переложив их на плечи исполнителя, необходимо еще на стадии составления договора. «Во-первых, нужно обязать провайдера услуг документировать все, что он делает, — перечисляет руководитель направления технической поддержки компании «Крок» **Александр Сапронов**. — Второй способ — корпоративная политика, запрещающая использовать одного поставщика услуг по каждому направлению. Наконец, финансовые риски можно застра-



**ЭКСПЕРТ НОМЕРА**

**Аутсорсинг абсолютно оправдан в том случае, когда перед компанией стоят масштабные задачи, а ресурсы ограничены. Тогда выгоднее заключить договор со сторонней организацией. Мы пользуемся услугами аутсорсеров, и будем расширять эту практику. Но при всех плюсах ИТ-аутсорсинга у него есть и серьезные ограничения, связанные с информационной и экономической безопасностью. Поэтому мы идем на такие контракты с оглядкой, приглашаем консультантов для проведения тендеров среди поставщиков услуг. Не думаю, например, что в ближайшее время на аутсорсинг будут отданы вопросы безопасности и хранения данных, организация служб Help Desk. Для этого исполнители должны быть готовы взять на себя соизмеримые с возможными потерями заказчика финансовые риски. Заказчик всегда рискует своим добрым именем.**

ховать или переложить на поставщика, прописав в договоре штрафные санкции».

«Это просто вопрос проработанности контракта, — подтверждает **Максим Троицкий**. — Задача только в том, чтобы в случае возникновения проблем не дать виновнику увильнуть от санкций. У IBM, например, есть аутсорсинговый контракт с крупным европейским банком, и мы сами пристально следим за его соблюдением. В контракте четыре блока: финансовый, технологический, кадровый и модель управления. Каждый содержит длинный набор позиций. Риски не исчезают совсем, но просчитываются и управляются».

Позитивный опыт такого рода можно найти и в России. Уже полтора года крупнейший российский фармдистрибутор «Протек» держит на аутсорсинге у Хегох процесс печати документации к лекарствам (см. **СФ** №08/2005). «Договор мы обсуждали полгода, — вспоминает руководитель отдела по развитию бизнеса Хегох **Игорь Силицкий**. — Заказчик сформулировал, наверно, все риски, какие только могут быть на свете. В контракт были заложены весьма серьезные штрафные санкции. Мы даже сочли необходимым поставить резервные мощности за свой счет. Но наши опасения не оправдались, и механизм санкций не включался ни разу. Первоначальная прибыль по этому контракту для нас несколько снизилась — из-за курса доллара, но обе стороны довольны, и мы рассчитываем на развитие проекта».

В тех случаях, когда аутсорсер оказывает услуги на территории подрядчика, весьма «жгучим» оказывается кадровый вопрос. «Каждый наш сотрудник, который должен был появиться на площадке у заказчика, — делится опытом **Александр Сапронов**, — проходил серьезную проверку со стороны их внутренней службы безопасности. Некоторых отклонили. А ведь каждый специалист, «поставляемый» заказчику, для меня идет с коэффициентом 1,25: люди болеют, уходят в отпуск, их надо обучать. Фактически я должен подготовить за свой счет дублера». «Мы тоже заключили два серьезных соглашения о нераспространении информации — предварительное и расширенное, — подтверждает **Игорь Силицкий**. — Но я считаю, что эти страхи сильно преувеличены. Руководство боится утечки информации, но этого можно ожидать и от «своих». Лучше предусмотреть в контракте соответствующие финансовые санкции, они мотивируют аутсорсера на управление своим персоналом».

#### БОЛЕЗНИ РОСТА

**«Е**сли аутсорсер предлагает вам услугу дороже, чем вы сами можете ее организовать, это означает только одно: у него этого бизнеса нет и он хочет его построить за ваш счет, — предупреждает директор по развитию бизнеса Центра аутсорсинга Data Fort **Дмитрий Фишелев**. — Налаженный бизнес не может быть дороже, а выгоды аутсорсер получает от разделения ресурсов между многими клиентами. У ИТ-директоров такой возможности нет».

По-видимому, говоря об экономическом эффекте от аутсорсинга, вместо критерия «сколько мы на это потратим» нужно оперировать другим: «сколько мы сэкономим, если не будем этим заниматься сами». Но не все измеряется деньгами — аутсорсинг позволяет быстро решать задачи, на которые сама компания потратила бы годы, и создает запас прочности для бизнеса, особенно в периоды, когда он подвергается резким изменениям».

**«Неуспешные аутсорсинговые проекты случаются довольно часто, потому что на российском ИТ-рынке исповедуют три способа ведения проектов: долго, дорого и плохо»**



## До стратегического партнерства на российском рынке пока далеко: компании готовы поручать сторонним исполнителям только второстепенные процессы и функции

ям. «У нас есть клиенты, которые сами все знают и умеют в сфере ИТ,— говорит **Дмитрий Фишелев**.— Обращаются они к нам по одной причине: их бизнес испытывает нагрузки пикового характера, и вопрос мгновенного масштабирования ресурсов является для них ключевым. Резервы аутсорсера рассчитаны именно на взрывной рост бизнеса клиентов, покупки, слияния». «Если бы я сам строил инфраструктуру для компании, у меня ушли бы на это годы,— подтверждает **Геннадий Серпик**.— А так я воспользовался услугами провайдера связи и в течение семи месяцев получил нужное число точек подключения, несравнимо дешевле, чем если бы я все это выстраивал сам».

На Западе аутсорсинговая компания зачастую сама инвестирует заказчика, и возврат такого «кредита» зависит от того, как сработает аутсорсер. При таком подходе изменяется финансовая модель, условия контракта — его длительность должна составлять не менее четырех лет, поскольку на протяжении первых двух аутсорсер будет нести убытки. И тут уже ему приходится верить, что компания-клиент не развалится через год. «Так что экономический эффект зависит от модели аутсорсинга»,— резюмирует **Максим Троицкий**.

А в России пока еще нет общепринятой модели расчета стоимости аутсорсинговых услуг. Поэтому называть могут какие угодно цены, а у заказчика нет возможности проверить, насколько они реальны. «Я знаю случай,— говорит гендиректор компании Aplana Software **Виктор Вайн-**

**штейн**,— когда заказчик разослал техническое задание по десятку компаний и получил десять предложений, в которых бюджеты проекта разнились в десять раз. Такой разброс цен, сказал он, наверно, означает, что не все в порядке с ТЗ». С другой стороны, как утверждает **Дмитрий Фишелев**, когда заказчик сетует на дороговизну сторонних услуг, зачастую оказывается, что для процесса, который хотят отдать на аутсорсинг, нет расчета внутренней себестоимости, а только предположения о том, сколько он мог бы стоить. Желание же получить минимальное качество услуги, «чтобы хоть как-то работало», скорее всего, означает, что процесс не важен для компании, и отдавать его на аутсорсинг не стоит.

Все эти болезни роста молодого рынка не затянутся надолго. «Вылечиться» помогут западные ИТ-компании, почувствовавшие вкус к работе на российском рынке. «Аутсорсинг инфраструктуры и программирования — вот та „печка“, от которой мы будем плясать в России»,— говорит **Максим Троицкий**.— Но танцпол очень большой, и впереди много приятных новостей». Имеют виды на российский рынок ИТ-аутсорсинга не только IBM, HP и другие международные гиганты, но и мощные индийские компании. По сведениям Виктора Вайнштейна, они уже прощупывают местную почву. В частности, Московский международный банк подписал контракт на внедрение банковской системы, которую разработала индийская фирма. Клиента в России она получила через местного партнера <

### Серверы RISC-архитектуры: эффективные системы для бизнес-приложений



Роман Зейбот, заместитель директора департамента вычислительных систем компании КРОК

**Все возрастающие требования бизнеса к надежности ИТ-систем в условиях постоянно увеличивающихся объемов вычислений побуждают компании большее внимание уделять аппаратному обеспечению, созданию единых центров обработки данных, в состав которых входят RISC-серверы. Об особенностях выбора и преимуществах RISC-серверов рассказывает Роман Зейбот, заместитель директора департамента вычислительных систем компании КРОК.**

Сегодня, когда речь заходит о выборе надежного и производительного сервера как элемента информационной системы, по-прежнему в идеале подразумевается RISC-сервер. Его основные задачи — служить сервером баз данных и участвовать в высокопроизводительных вычислениях. При этом, учитывая, что каждый RISC-сервер может быть разделен на разделы (несколько логически независимых серверов), на них могут исполняться и другие приложения инфор-

мационной системы. Логические разделы можно создавать даже внутри одного физического процессора, и в результате даже на сервере начального уровня могут работать несколько виртуальных машин, под управлением разных операционных систем.

И, как и несколько лет назад — в период расцвета Compaq и Sun, перед архитектором ИТ-системы встает серьезная задача по выбору платформы. После слияния HP/Compaq, после потери Sun серьезной доли рынка из-за задержки выпуска новых процессоров и роста популярности Linux/Intel платформ, наиболее популярными являются следующие четыре варианта: IBM Power, HP на PA-RISC/Intel Itanium; AMD Opteron и Sun UltraSPARC64. Из них чаще всего используются RISC-серверы от IBM и HP.

Несмотря на передовые технологии Unix-систем IBM, долгое время лидерами на рынке RISC-серверов были компании HP и Sun Microsystems. Перелом наступил в 2001 году, когда IBM представила процессор POWER4, в разработку которого в течение пяти лет корпорация инвестировала около 500 млн долларов США. На текущий момент IBM удалось значительно потеснить своих конкурентов на рынке Unix-систем. С появлением летом 2004 года нового поколения серверов от IBM на базе процессоров POWER5 заказчикам стали доступны новые полезные функции, которые позволяют эффективнее использовать вычислительные ресурсы и, соответственно, средства, вложенные в них.

На сегодняшний день, когда бюджеты проектов ограничены, заказчикам доступен и RISC-сервер IBM pSeries, в котором часть вычислительных ресурсов — процессоры и память отключены. При необходимости их можно активизировать, не останавливая сервер, с помощью функции CUoD — Capacity Upgrade on Demand, что позволяет существенно снизить пер-

воначальную стоимость приобретения сервера.

По надежности оборудования до сих пор никому не удалось превзойти мэйнфреймы IBM, и стремление обеспечить повышенную отказоустойчивость Unix-сервера неизбежно приводит производителей к попытке скопировать существующие наработки из технологий мэйнфреймов. Очевидно, что в самой IBM это сделать проще, и наиболее значимой унаследованной технологией для Unix-серверов является — самоизлечение. Система самостоятельно предсказывает, обнаруживает и устраняет сбои.

Все перечисленные аспекты, а также масса других более специализированных особенностей RISC-серверов однозначно говорят за то, что в ближайшее время доля RISC-серверов в ИТ-системах компаний будет расти, консолидируя вычислительные ресурсы и упрощая управление ими.

При этом на выбор той или иной системы безусловно влияет возможность перейти от имеющейся среды на новую с минимальными издержками. В проектах, где планируется внедрение Unix-серверов, серьезная нагрузка ложится на системного интегратора, который помимо наличия высококвалифицированных специалистов, должен обеспечить демонстрацию эффективности работы приложений заказчика на предлагаемых системах. Для этого в компании КРОК создан центр компетенции, где представлено оборудование различных вендоров, и проходят тестирование проектируемые системы.

Несмотря на определенные преимущества оборудования каждого вендора, оптимальный выбор RISC-сервера может быть сделан только по результатам предварительного сайзинга и тестирования — на этом не стоит экономить, и на возможность проведения такого моделирования следует обращать внимание при выборе интегратора.



## Есть ли у вас личные стимулы отдавать ИТ-функции на аутсорсинг?

**Михаил Плисс,**  
ИТ-директор концерна «Юнимилк»:

Для себя стимулов нет. Аутсорсинг снижает количество сотрудников в ИТ-управлении, а это ухудшает резюме. Аутсорсинг увеличивает время, необходимое для изменения любого процесса: своих сотрудников можно «прессануть» и заставить работать за те же деньги в авральном режиме. Что касается стимулов для компании, то надо иметь в виду: а) на аутсорсинг можно передавать только тщательно проработанные процессы; б) переданные на аутсорсинг процессы стоят дороже; в) возникает вопрос доверия компании-аутсорсеру. Когда наш финансовый директор в очередной раз намекает мне про аутсорсинг, я говорю, что на аутсорсинг надо отдать ИТ, налоговый учет и основные средства. После этого он уходит и долго меня не беспокоит. В российских компаниях сейчас происходит слишком много хаотических изменений. В такой ситуации договор с аутсорсером связывает руки и ведет к перерасходу средств. На аутсорсинг можно передавать не процессы, а проекты — короткие, понятные с точки зрения бюджета, времени и результата. Аутсорсинг в классическом варианте в России пока противопоказан: уровень компаний еще не тот. Вот, может быть, лет через пять...

**Геннадий Карасев,**  
заместитель главного инженера по ИТ Мозырского нефтеперерабатывающего комбината:

Отдать все работы на аутсорсинг, крупно застраховать компанию от возможных убытков, нанять профессионалов-исполнителей, а самому только подписывать «процентовки». Об этом можно только мечтать. На деле стимулы передачи ИТ-функций на аутсорсинг связаны с «объективной реальностью»: бюджетные возможности предприятия; отношение первого руководителя к ИТ-службе; возможность ее комплектования квалифицированными специалистами; степень нагрузки и требований к ИТ-службе. Четыре года назад мы провели полную инвентаризацию программно-технического оснащения завода. На следующем этапе была разработана программа развития ИТ до 2008 года, согласованная со всеми ключевыми руководителями, запланирован ежегодный ИТ-бюджет, который целенаправленно реализуется. Благодаря такому подходу изменилось и отношение

к аутсорсингу. Стратегию развития ИТ-инфраструктуры и автоматизации основных бизнес-процессов, администрирование, эксплуатацию и мелкий ремонт оборудования оставили в службе ИТ. Разработку и сопровождение ПО для второстепенных бизнес-процессов, вспомогательных функций, сложный ремонт оборудования отдали на аутсорсинг. Кроме того, вынужденно, когда работу нужно выполнить быстро и профессионально, мы используем точечную помощь сервисных и консалтинговых компаний.

**Константин Юрганов,**  
директор по ИТ «Лавента»:

ИТ-директор, как лицо, стоящее довольно высоко в корпоративной иерархии, должен быть мотивирован на общий результат. Стало быть, что выгодно компании, то выгодно и ему. Но есть и личные выгоды. Передача части функций на аутсорсинг (разумеется, после их тщательного документирования и описания необходимого уровня сервиса) освобождает ИТ-директора от многих текущих забот и позволяет сконцентрироваться на профессиональных задачах высокого уровня. Работа с лучшими в своих «предметных» областях ИТ-компаниями обогащает опыт, что повышает ценность ИТ-директора в глазах работодателей. Не повредит и расширение профессиональных связей на рынке ИТ. Недавно я перешел с Первоуральского новотрубного завода, где вверенный мне штат превышал 200 человек, в компанию «Лавента» (развивающаяся сеть гипермаркетов), где ИТ-отдел состоит из нескольких сотрудников, а, к примеру, услуги связи полностью арендуются на стороне. Если раньше текущая поглощала до 70% времени и только 30% оставалось для планирования, составления долгосрочных программ, управления проектами и т. п., то теперь это соотношение изменилось в обратную сторону.

**Михаил Сусоров,**  
ИТ-директор «Техноник-Москва»:

Стимул может быть только один: повышение эффективности работы. Если ИТ-служба на предприятии организована правильно, то сторонней компании конкурировать с ней сложно. Мы используем аутсорсинг ИТ-функций только в том случае, если это оказывается выгодно. Но такие случаи выпадают редко: на рынке мало качественных аутсорсеров.

**Александр Никитин,**  
начальник управления ИТ концерн «Силовые машины»:

ИТ-аутсорсинг выгоден в ситуациях, когда высоки риски остановки бизнес-процессов из-за проблем с ИТ или когда есть реальная возможность снизить стоимость выполнения ИТ-функций. Что касается рисков, все зависит от производственного цикла. У нас, например, это один-два года на производство турбины, монтаж, а потом 20 лет сервиса. Совсем другая картина в ритейловом бизнесе. Что касается стоимости, то при подготовке договора, когда идет обсуждение соглашения об уровне сервиса (SLA), цена услуг иногда имеет тенденцию возрастать так резко, что оказывается дешевле использовать собственные ресурсы. Но это крайние случаи. Лично мне аутсорсинг части функций позволяет уйти от рутинных процедур, снимает часть головной боли, но для этого нужно четко прописать SLA.

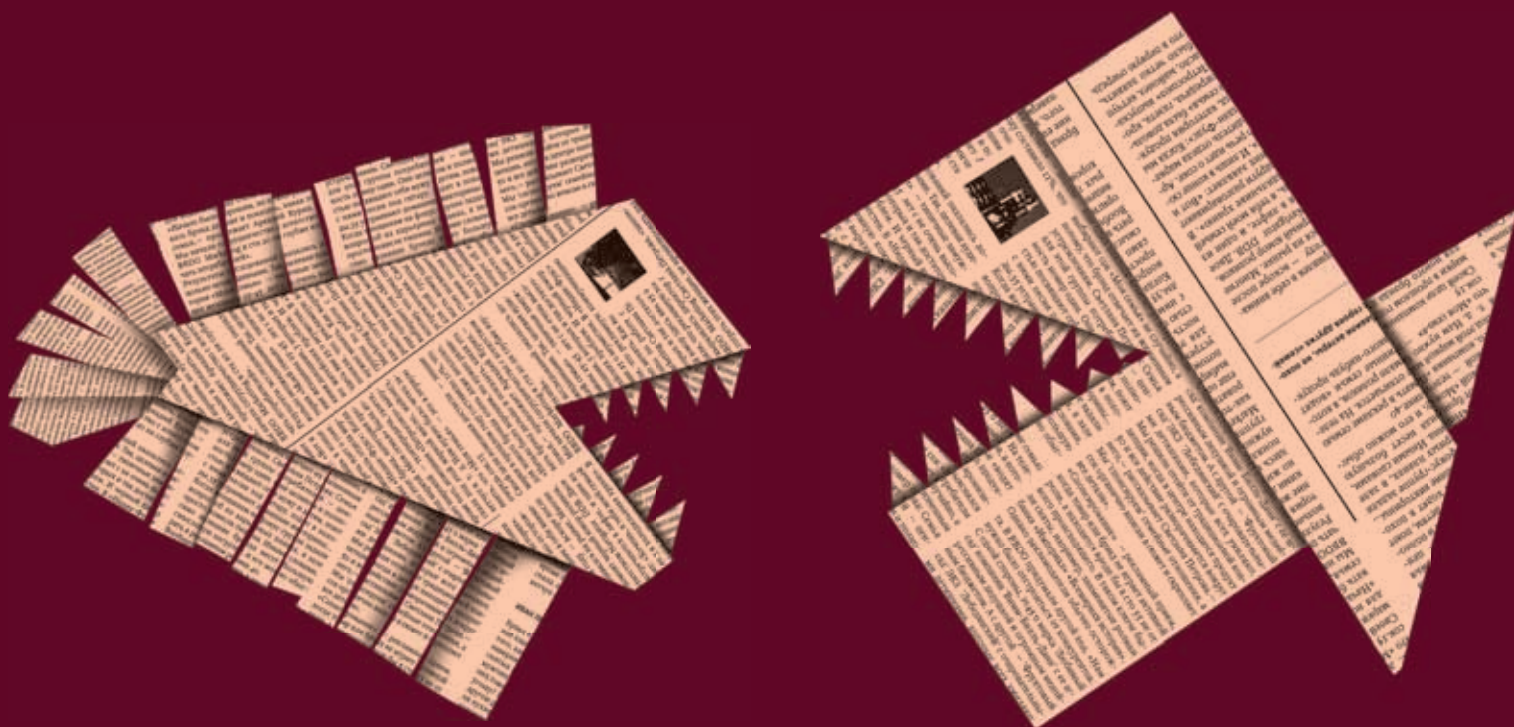
**Михаил Егоров,**  
начальник управления ИТ группы «Русагро»:

Основной личный стимул — в привлечении внешних «мозгов» к решению задач компании без увеличения штата ИТ-службы. Это выгодно, так как держать в штате высококлассного специалиста удовольствие дорогое и сложное. А фирма-аутсорсер обычно растит профессионалов, которые работают сразу на нескольких проектах. Не менее важна возможность наведения порядка через разработку соглашения об уровне сервиса (SLA) и рыночную оценку стоимости ИТ-сервисов. Тогда я могу «открыть глаза» своим заказчикам из бизнес-подразделений на реальную стоимость наших услуг.

**Игорь Ланин,**  
директор по ИТ ОАО «Мегафон»:

Личные стимулы очень просты: эффективность моей работы оценивается не количеством подчиненных, а объемом и важностью для компании решаемых ИТ-подразделением задач. Организационная структура компании еще не стабилизировалась, поэтому приходится концентрироваться на наиболее приоритетных задачах. Времени для решения других задач зачастую просто не остается, и аутсорсинг — это выход из положения. Руководство ведь интересуется результатом, а способы его достижения — прерогатива ИТ-директора <

# БИЗНЕС есть «БИЗНЕС»



**25 000 руководителей московских  
компаний уже получают газету  
по подписке**

Бесплатную ознакомительную подписку  
на месяц можно оформить по телефону:  
(095) 267-3768 или по e-mail: [podpiska@sf-online.ru](mailto:podpiska@sf-online.ru)

Предложение действительно только для Москвы

## бизнес

**ЕЖЕДНЕВНАЯ ДЕЛОВАЯ ГАЗЕТА ДЛЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА**

ИЗДАЕТСЯ ИД «СЕКРЕТ ФИРМЫ»

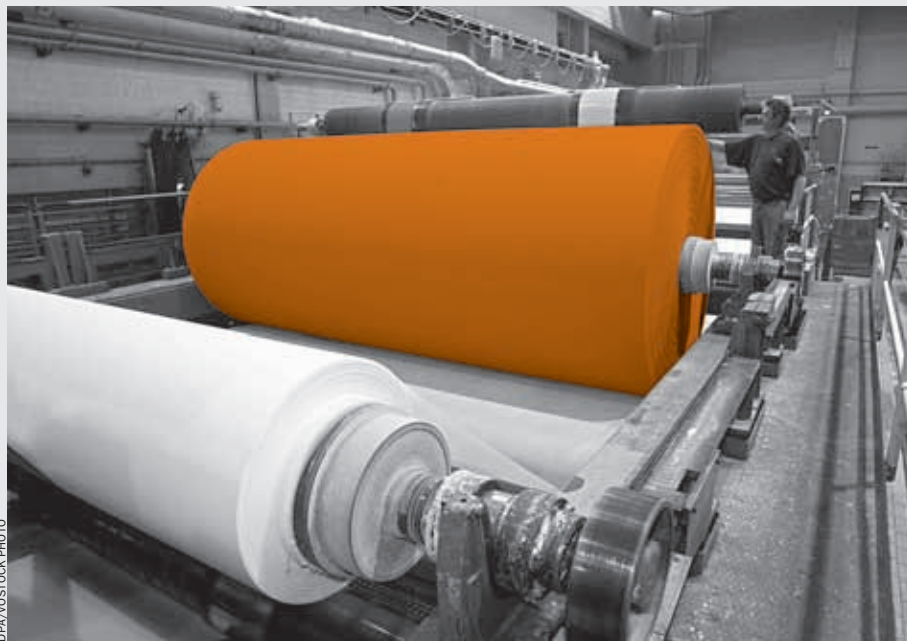
# Бумажный поток

Производством бумаги управлять на бумаге невозможно. Сыктывкарский ЛПК переносит свои бизнес-процессы в единое информационное пространство, и уже научился так планировать вагоны под готовую продукцию, что штрафы за их простой сократились в пять раз > Айван

«Монди Бизнес Пейпа Сыктывкарский лесопромышленный комплекс» (МБП СЛПК) — так замысловато теперь называется Сыктывкарский ЛПК, флагман еще советской бумажной индустрии. Новое название сложилось «по вине» стратегического инвестора: в 2002 году концерн Anglo American Group, купив за \$280 млн 87,9% акций Сыктывкарского ЛПК, присоединил его к подразделению Neusiedler, которое специализируется на производстве офисной бумаги. Комбинат был переименован в «Нойзидлер Сыктывкар», а в конце 2004 года концерн провел реструктуризацию и ребрендинг, объединив все свои целлюлозно-бумажные предприятия в группу Mondi. В нее входит девять ЦБК, расположенных в Европе и Южной Африке, но сыктывкарский «Монди Бизнес Пейпа» со штатом в 15,5 тыс. человек, производством более 50 наименований продукции и оборотом \$480 млн, выглядит гигантом и в новой структуре. Производственную мощность комбината обеспечивают четыре бумагоделательные машины: две производят офисную бумагу и офсет, с других сходит газетная бумага и картон. Комбинат способен выпускать до 700 тыс. тонн бумаги в год, половину которой потребляет российский рынок, остальное уходит на экспорт.

## «НАШЕЙ SAP УЖЕ СКОРО ДЕСЯТЬ ЛЕТ»

Серьезная автоматизация на Сыктывкарском ЛПК началась еще в 1996 году, сразу после завершения приватизации, когда предыдущий менеджмент комбината, вняв рекомендациям консультантов, решил внедрять SAP R/3. Руководители хотели таким образом повысить рыночную стоимость предприятия и попутно навести порядок в бухгалтерском учете, на складах, в системе продаж, заменив комплексной системой автоматизации «самописные» разработки еще советских времен. ERP-система внедрялась постепенно: в 1997 году были запущены в эксплуатацию модули «Сбыт», «Управление материалами», «Бухгалтерский и управленческий учет», в 2000-м —



## Заместитель генерального директора

по логистике своим авторитетом придал

проекту особый статус: его решения

обсуждению «на местах» уже не подлежали

«Управление персоналом» и «Производственное планирование». «Это было еще до моего прихода на комбинат, — рассказывает замгенерального директора МБК СЛПК по ИТ **Сергей Павлов**. — А вот проект создания информационного хранилища был запущен уже по моей инициативе: чтобы предоставлять в головной офис Neusiedler консолидированные финансовые и производственные отчеты». Из Австрии шли запросы в различные отделы сыктывкарского комбината, оттуда поступали разрозненные отчеты, а потом выяснялось, что цифры не бьются. Чтобы свести все информационные источники к единому знаменателю и добиться их согласованности, нужно было построить информационное хранилище. В качестве платформы был выбран SAP BW (Business Information Warehouse), а партнером по внедрению — компания IBS. «Конкурсы мы не проводили, просто изучили предложения на рынке, — объясняет выбор подрядчика Сергей Павлов. — Опыт IBS по

реализации подобных проектов имел для нас первостепенное значение».

## СКОЛЬКО ЗАКАЗЫВАТЬ ВАГОНОВ

«Ситуация на российском бумажном рынке достаточно стабильная: помимо нас бумагу выпускает еще только Святогорский комбинат, — поясняет ИТ-директор. — Но это не значит, что проблем у нас нет». Сыктывкарский ЛПК в свое время поставили поближе к источникам сырья — в глухой тайге (городок Эжва в 16 километрах от Сыктывкара). С цивилизацией комбинат связывает железная дорога: по ней доставляются все расходные материалы (химикаты, упаковка, полуфабрикаты) и отгружается готовая продукция. Комбинат имеет собственные подъездные пути, локомотивы и вагоны, управляет этим хозяйством большое подразделение, но основную часть вагонов, необходимых для обеспечения производства, бумажники арендуют у «Российских железных до-



рог». За 30 дней транспортный отдел комбината должен сделать заказ: предоставить в РЖД план со сведениями о необходимом количестве вагонов, направлениях движения, станциях назначения и датах отправки в течение будущего месяца. Раньше транспортники составляли такие заказы, руководствуясь данными за прошлые периоды — и собственными ощущениями. Между планами, не согласованными ни со сбытовой, ни с производственной программой, и жестокой реальностью возникало расхождение, выражавшееся в солидных штрафах за невозвращенные в срок вагоны и затоваренных складах готовой продукции, грозивших остановкой производства. В начале 2004 года ежемесячные штрафы достигли пятизначных цифр в валюте, и руководство комбината поставило задачу: планировать на основе полученных заказов, а не данных прошлых периодов. Но для этого нужно было в корне изменить работу службы продаж, отдела производственного планирования и транспортного цеха, добиться, чтобы они работали как единая команда.

«Начали мы с продавцов, — вспоминает Сергей Павлов. — Модернизировали систему ввода заявок на продукцию: ввели жесткие сроки и большее число дополнительных параметров. Это было непросто, поскольку заказы на офисную бумагу и офсет вводятся в централизованной австрийской системе, а на газетную и картон — у нас. Всю эту информацию нужно было обобщить, ведь отгрузок требуют все заказы». Специалисты ИТ-службы комбината консолидировали данные по заказам в SAP R/3, а IBS обеспечила ее интеграцию с информационным хранилищем, которое служило инструментом для генерации отчетов.

Параллельно велась реорганизация и автоматизация процедуры планирования производства. Бумагоделательную машину не перестроить в одночасье на выпуск бумаги другого типа (ключевой показатель в бумажном производстве — плотность, выражаемая в граммах на квадратный метр, и рецептурный состав бумаги). Поэтому управление производственным процессом заключается главным образом в оптимальном планировании последовательности выпуска так называемых портфелей, объединяющих однотипные по плотности бумаги заказы. Отдел планирования формирует производственный цикл на основе информации, поступающей из службы продаж, в цехах его выполняют. Однако планирование — это только поддела, нужен еще инструмент контроля, поэтому в системе реализован модуль интеграции с АСУТП и ее датчиками. Собирая в хранили-

ще данных показания производственных датчиков, и интерпретируя их в терминах экономики, модуль позволяет оперативно анализировать выполнение производственной программы и в случае необходимости корректировать ее.

Средствами SAP BW реализован и модуль расчета и анализа потребности в вагонах для вывоза готовой продукции. Формируя заявки в РЖД, транспортники теперь «танцуют» от клиентских заказов и данных о готовой продукции из модуля производственного планирования. Глубокая интеграция с последним обеспечивает автоматическую связь изменений в производственной программе с изменениями потребности в вагонах. Транспортники получили инструмент, с помощью которого могут проследить, как изменится потребность в вагонах на месяц вперед в результате изменений в производственной программе, которые произошли за последние сутки. И сформировав заявку в РЖД с месячным гандикапом, они потом оперативно ее корректируют.

Экономический эффект проявился сразу. «Таких огромных штрафов мы уже не платим, их сумма уменьшилась в пять раз, — отмечает ИТ-директор. — Издержки, конечно, есть, но теперь они управляемы». Раньше транспортники, плановики, служба сбыта и склад работали порознь, собираясь раз в неделю и пытаясь свести концы с концами. Теперь все они участники сквозного процесса, скрепленного единым информационным пространством.

#### ИНИЦИАТОР ПЕРЕМЕН

Как правило, внедрение новых методов работы происходит непросто. Сотрудники, искренне считающие, что у них и без того все идет хорошо, сопротивляются нововведениям. «Мы нашли выход из этой ситуации еще до того, как она возникла, — утверждает Сергей Павлов. — Куратором проекта был назначен высокопоставленный топ-менеджер». Заместитель генерального директора по логистике своим авторитетом придал проекту особый статус: его решения, согласованные с руководством комбината, обсуждению «на местах» уже не подлежали. Повезло Сыктывкарскому комбинату и с генеральным директором. **Рината Старкова** не нужно убеждать в том, что задачи по организации логистики, документооборота, оптимизации поставок, обслуживания и ремонта оборудования необходимо решать на основе современных информационных технологий. Генеральный директор сам составляет приоритеты по внедрению новых информационных систем, а для ИТ-подразделения

выступает главным заказчиком и спонсором ИТ-проектов.

«Наше управление играет роль катализатора изменений на предприятии, — говорит Сергей Павлов. — У нас достаточно полномочий, чтобы эти изменения инициировать. Комбинат находится сейчас в фазе реструктуризации, и мы постоянно ищем, как повысить эффективность работы. Добиться этого без развития информационных систем невозможно — на них замыкаются все бизнес-процессы». В том случае, когда проект инициирует не ИТ-служба, а бизнес-подразделения, и их руководители просят срочно перекинуть ИТ-специалистов на новый фронт, решение принимает генеральный директор. Предварительно посоветовавшись со своим ИТ-директором.

Сыктывкарский комбинат тратит на автоматизацию чуть меньше 1% от оборота. «Не могу сказать, достаточно это или нет, — пожмает плечами Сергей Павлов. — Формируя ИТ-бюджет, нужно принимать в расчет несколько десятков факторов: конъюнктуру рынка, в какой стадии развития находится предприятие, какие цели преследует, какими ресурсами уже располагает, его потенциал, штат и т. д. Конечно, на мой взгляд, бюджет нашей службы мог бы быть и выше раза в два, но мы не единственное подразделение, нуждающееся в инвестициях».

На ИТ-бюджет комбината влияет еще один фактор: стратегия группы компаний, в которую он входит. «Конечно, мы зависим от решений головного офиса, в том числе в сфере ИТ-политики, — комментирует ИТ-директор. — Но и сами оказываем влияние на „верховную“ стратегию. До последнего времени, например, решения SAP не были корпоративным стандартом группы: Neusiedler использовала другие платформы. Сейчас же, после образования Mondi, SAP R/3 стала базовой платформой для всех предприятий группы, во многом по нашей инициативе». Сыктывкарский ЛПК оказался не только самым крупным, но технологически передовым звеном группы Mondi и продолжает развивать свою ИТ-оболочку. На предприятии внедряется модуль ремонта и обслуживания оборудования, продолжается проект по созданию с помощью SAP BW системы для прогнозирования потребности в полуфабрикатах — аналогичный модуль расчета потребности в вагонах. Из задач завтрашнего дня — планирование процесса лесозаготовок, оптимизация логистики. Сергей Павлов уверен, что все эти задачи будут реализованы, поскольку предыдущие инициативы ИТ-службы уже дали положительный бизнес-результат <

# Как подписаться на журнал «Секрет фирмы»

## ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ РЕДАКЦИЮ

Оформив подписку через редакцию, вы будете получать журнал **в московском офисе** с курьером по понедельникам.

**В регионах РФ** доставка издания осуществляется простой бандеролью в почтовый ящик\* (при выборе данного варианта вы должны быть уверены в сохранности полученной почты).

\*Редакция не несет ответственности за пропажу журнала из почтового ящика

### ПОДПИСНОЙ КУПОН

ДА, я хочу подписаться на журнал «Секрет фирмы» со следующего месяца

Подписка со следующего месяца считается оформленной при условии поступления денег на р/с редакции до 20 числа текущего месяца. При несоблюдении данного условия подписка будет оформлена с месяца, соответствующего указанным требованиям.

Стоимость подписки на месяц – 132 руб., включая НДС. Период подписки – любое количество месяцев, оставшееся до конца 2005 года.

Фамилия

Имя

Отчество

Почтовый адрес:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом корп. кв.

Телефон

Подпись

Дата

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ  
для ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ

Банковские реквизиты плательщика:

ИНН/КПП

Полное юридическое название

Юридический адрес

р/с

к/с

Банк

БИК

Заполните подписной купон

### ФИЗИЧЕСКИЕ ЛИЦА

Заполните **ксерокопию** квитанции об оплате, оплатите в любом коммерческом банке и отправьте в редакцию вместе с подписным купоном

### ЮРИДИЧЕСКИЕ ЛИЦА

Отправьте заполненный подписной купон по факсу (095) 267-37-68 или по e-mail : [podpiska@sf-online.ru](mailto:podpiska@sf-online.ru), сопроводив его **полными банковскими реквизитами**. После получения этих документов, вам будет выставлен счет. Оплатив счет, отправьте по факсу в редакцию копию платежного поручения.

**КВИТАНЦИЯ ОБ ОПЛАТЕ** (только для физических лиц)

Извещение

ИНН/КПП 7701549803/770101001

ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва

р/с № 40702810100001403071

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

Плательщик

Адрес (с индексом)

Кассир

назначение платежа  
Подписка на журнал  
«Секрет фирмы»

сумма

Подпись плательщика

Квитанция

ИНН/КПП 7701549803/770101001

ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва

р/с № 40702810100001403071

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

Плательщик

Адрес (с индексом)

Кассир

назначение платежа  
Подписка на журнал  
«Секрет фирмы»

сумма

Подпись плательщика

## Подписка с любого месяца Гарантированная доставка

АДРЕС РЕДАКЦИИ И ИЗДАТЕЛЯ  
105066, Москва, Токмаков пер., д. 23, стр. 1  
Телефоны для справок:  
(095) 267-3768, 795-3065  
многоканальный (095) 960-3118  
факс (095) 797-3171 (круглосуточно)  
e-mail: [podpiska@sf-online.ru](mailto:podpiska@sf-online.ru)

Можно заполнить регистрационную форму на нашем сайте [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru) (раздел «Подписка»), а также получить подробную информацию, связавшись с нами по тел.: **(095) 795-3065, 267-3768**

## ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ В ЛЮБОМ ОТДЕЛЕНИИ СВЯЗИ РОССИИ

Подписные индексы : **17400** – на любой срок в каталоге агентства «Роспечать», **99657** – на любой срок в каталоге «Почта России» и **17600** – на любой срок в Объединенном каталоге «Пресса России». Доставка осуществляется заказной бандеролью.

**В Москве:**

**ООО «Интер-почта 2003»** www.interpochta.ru, e-mail: info@interpochta.ru, тел. 500-0060  
**ООО «Дельта Пост»** (для организаций) e-mail: deltapost2005@mail.ru, тел. (095) 928-8762  
**ООО «Вся пресса»** e-mail: allpress@sovintel.ru, тел. (095) 787-3447  
**ЗАО «АРСМИ»** www.arsmi.ru, e-mail: info@arsmi.ru, тел.: (095) 728-7225, 728-7226, 251-2674  
**ООО «Эльстат»** e-mail: lstat@setbook.ru, тел. (095) 160-0647  
**ЗАО «Центр деловой информации «Орикон-М»** e-mail: oricon@sovintel.ru, тел.: (095) 286-4266, 775-8386  
**ООО «Курьер-Прессервис»** www.cpss.ru, тел. (095) 933-3071

**в Екатеринбурге:** **ООО «Урал-Пресс»** www.ural-press.ru, тел.: (343) 375-7920, 375-8071

**в Иркутске:** **ЗАО «ЦФЗИ»** e-mail: cfei@irk.ru, тел. (3952) 25-0121

**в Казани:** **ЗАО «Коммерсантъ-курьер»** e-mail: komcur@komcur.ru, тел. (8432) 91-0990

**в Красноярске:** **ООО «Сибирский почтовый холдинг»** e-mail: laska@post.krs.ru, тел. (3912) 65-1805

**ООО «Начало дня»** тел. (3912) 21-5088

**ИП Багаев Ю. С.** тел.: (3912) 40-9627, 27-2362, 29-6449

**в Калининграде:** **ООО «Инок-пресс»** e-mail: press@inok.ru тел.: (0112) 77-7155, 70-8056

**ООО «Пресса-Подписка»** e-mail: podpiska@pressa.gazinter.net, тел. (0112) 46-0273

**в Кирове:** **ООО «Деловая пресса»** тел.: (8332) 40-5548, 40-5519

**ООО «Вятка-Инфо 2003»** e-mail: vyatkainfo@Kirovcity.ru, тел. (8332) 50-3660

**в Липецке:** **ООО «Л-БИТ»** e-mail: kodeks@lipetsk.ru, тел.: (0742) 431-734, 436-440

**в Набережных Челнах:** **ООО «Дайджест»** e-mail: digest\_ltd@mail.ru, тел. (8552) 53-9024

**в Нижнем Новгороде:** **ООО «Бизнеспресс Курьер»** www.bpk.ru, тел. (8312) 28-1014

**ООО «Агентство «С-Медиа»** e-mail: s-media@sinn.ru, тел. (8312) 17-9580

**ООО «Пресс-Центр»** e-mail: volga301@yandex.ru, тел.: (8312) 65-7094, 65-8555

**в Новосибирске:** **ООО АП «Медиа-Курьер»** e-mail: m\_kurier@podpiska.su, тел.: (3832) 12-5721, 11-9059

**ООО «Мегапресс»** e-mail: novpress@online.nsk.su, тел. (3832) 46-5361

**в Омске:** **ООО «ТРИЭС-Регион»** e-mail: trade@kurs.omskcity.com, тел.: (3812) 53-4072, 36-2884

**в Перми:** **ООО «Коммерсант-Курьер»** e-mail: komkur@perm.ru, тел.: (3422) 40-8968, 40-8970

**в Самаре:** **ООО «АДИ ЭЖ Самара»** e-mail: igsamara@newmail.ru, тел. (8462) 78-5758

**в Саратове:** **ЗАО АДИ «Орикон-С»** e-mail: oricon-s@overta.ru, тел. (8452) 52-4436

**в Санкт-Петербурге:** **ООО «ПрессИнформ»** e-mail: press@crp.spb.ru, тел. (812) 335-9752

**в Тольятти:** **ООО «Агентство Деловая Пресса»** e-mail: adp@a-d-p.ru, тел.: (8482) 22-4760, 22-2908

**в Челябинске:** **ООО «Коммерсант-Челябинск»** e-mail: sidor@chel.surnet.ru, тел. (3512) 60-7135

**ООО «Южноуральская почта»** e-mail: pochta@chel.surnet.ru, тел.: (3512) 62-9003, 62-9005

Список альтернативных подписных агентств на сайте журнала «Секрет фирмы» [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)

\*\*Ответственность за доставку по Российской Федерации несут альтернативные агентства

**ПОДПИСКА В СТРАНАХ БЛИЖНЕГО И ДАЛЬНЕГО ЗАРУБЕЖЬЯ**

**«МК-периодика»** тел.: (095) 681-9763; 681-5715, e-mail: info@periodicals.ru

**«Корпоративная почта»** тел.: (095) 953-9202; 953-9320, www.inter-pochta.ru, e-mail: info@interpochta.ru

**EAST VIEW Publications** тел. (095) 318-0937, www.eastview.com



## 97-е место

в мире по доходам на душу населения занимает Россия. По валовому национальному доходу в мировом рейтинге ей принадлежит 16-е место. Таковы выводы недавно опубликованного доклада Всемирного банка. По информации Всемирного банка, ВВП России в 2003 году составил \$443 млрд, валовой национальный доход — \$374,8 млрд, а средний доход на человека оказался около \$2610, что на \$480 больше по сравнению с 2002 годом. В мире этот показатель составляет \$5510. Всемирный банк отнес Россию к нижней подгруппе государств с доходами среднего уровня, в которую также вошли почти все остальные бывшие советские республики, ряд стран Восточной Европы и Китай.

## 3 года

осталось России до дефолта — такой вывод следует из опубликованного недавно Центром макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования (ЦМАКП) доклада «Прогноз платежеспособного баланса России на 2005–2008 годы». В частности, в документе сообщается, что «в странах с развивающимися рынками, столкнувшихся с кризисом внешней задолженности негосударственного сектора, ее уровень в предкризисный период превышал 60% от экспорта товаров и услуг. За последние годы Россия существенно приблизилась к пороговому уровню внешней задолженности». По данным Центра, соотношение негосударственного внешнего долга к экспорту товаров и услуг за последнее время увеличилось. В 2004 году оно составило 45%. По расчетам ЦМАКП, в 2006 году этот показатель достигнет 56%, а в 2007 году превысит 60% и продолжит

расти. Прогноз Центра сходится с ранее высказанными аналогичными заявлениями ряда российских экономистов.

## 1,4 млн

номеров кредитных карт были похищены только за последний месяц в сети магазинов DSW Shoe Warehouse, принадлежащей американской компании Retail Ventures. Изначально руководство сети сообщало о менее существенном количестве пострадавших покупателей (в 10 раз меньше) и о том, что похищенная информация включает номер пластиковой карты, имя владельца и сумму транзакции. В настоящее время Retail Ventures заявила, что взлом затронул 108 магазинов и украденная информация содержит данные о транзакциях не только кредитных карт, но и 96 тыс. чеков. В случае с чеками были также похищены номера банковских счетов и водительских прав. Пин-коды карт, адреса и номера социального обеспечения сохранились. Оказалась нетронутой и информация с веб-сайта. Это уже не первый случай кражи личной информации в США. Недавно из базы данных компании Seisint были похищены данные о более чем 300 тыс. американских граждан.

## 4

российские управляющие компании из 40 основных игроков этого рынка могут рассчитывать на чистую прибыль в размере более 100 млн руб. Прибыль большинства других участников гораздо скромнее. В прошлом году управляющим компаниям удалось заработать около 2,1 млрд руб., что лишь на 500 млн руб. больше, чем в 2003 году. При этом в отличие от 2003 года, на который пришелся пик расходов

на рекламные кампании по привлечению пенсионных средств, в 2004 году масштабных рекламных кампаний не велось. Эксперты объясняют такую повальную малоприбыльность тем, что в прошлом году фондовый рынок вырос всего на 8% и компании остались без бонусов и комиссий. Впрочем, есть и другие объяснения — в частности, что многие компании совершают операции за рубежом и не всегда отражают доходы от них в своей российской отчетности.

## 59%

всех судебных дел проиграли таможенные органы России в 2004 году. Эти данные были обнародованы после Всероссийского совещания руководителей правовых подразделений таможенных органов. В документе отмечается, что без принятия адекватных мер реагирования этот показатель может возрасти. Учитывая тенденцию общего увеличения количества судебных дел с участием таможенных органов, в перспективе это может снизить эффективность работы всей таможенной системы. В Федеральной таможенной службе считают, что на данном этапе ведомств

во нуждается в переосмыслении прежних подходов к отстаиванию своих интересов при рассмотрении споров в судах.

## £ 150 млн

намерено выделить британское правительство на помощь пяти тысячам рабочих, которые будут уволены в связи с предстоящим закрытием последней крупной британской автомобилестроительной компании MG Rover. Rover попала в бедственное положение после того, как ее поставщики из-за задолженности прекратили транспортировку узлов и деталей на ее завод в Лонгбридже. Компания планировала улучшить свое положение, создав совместное предприятие с Шанхайской автомобильной корпорацией, но надежды рухнули после того, как китайцы отказались приобретать активы Rover. Лидеры оппозиционной консервативной партии в Британии уже призвали провести официальное расследование краха компании. А британское правительство в свою очередь обратилось за помощью к независимому аудитору для проверки счетов MG Rover. **сф**



Читайте в следующем номере  
(в продаже с 9 мая)

## [тема номера]

Все больше компаний обязаны  
«стучать» на своих клиентов.  
К чему это может привести?

## [частная практика]

Реализовав оригинальную  
бизнес-идею, компания «Братья  
Бейкер» открыла новый  
рыночный сегмент — и стала  
жертвой плагиата

## [лаборатория]

Как застраховаться  
от политических  
и административных рисков



## [разговор номера]

Интервью с исполнительным  
директором группы компаний  
«Нидан» Ольгой Еремеевой

А ТАКЖЕ КАЖДУЮ НЕДЕЛЮ:  
главные деловые события;  
практика лучших российских  
компаний;  
самые заметные отставки  
и назначения

Секрет фирмы

# Персональный подход Персональная ответственность



Мир меняется. Мы в компании Xerox стремимся применять наш опыт и знания так, чтобы многое в этом мире изменилось к лучшему.

Сегодня количество персональных принтеров Xerox в России превысило 500 000. На нашем оборудовании отпечатан каждый второй телефонный счет. Как поставщик решений в области управления документами мы участвуем в большинстве программ общегосударственного масштаба.

Передовые технологии становятся частью нашей жизни. Появляются новые идеи, новые люди, новые разработки.

Не меняются лишь наши принципы: персональный подход, персональная ответственность.

**XEROX®**

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

Technology | Document Management | Consulting Services

Представительства XEROX в России: **Москва:** пер. Огородная слобода, 5, тел.: (095) 956-43-50, 956-37-00, факс: (095) 232-66-66. **Санкт-Петербург:** ул. Большая Монетная, 16, тел.: (812) 325-29-44, факс: (812) 325-29-49. **Екатеринбург:** пр-т Ленина, 5, тел.: (343) 215-90-80, 215-90-81. **Новосибирск:** ул. Октябрьская, 34, тел.: (3832) 75-85-10. **Владивосток:** пр-т 100-летия Владивостока, 103, оф. 203, 204, тел.: (4232) 31-11-95, 31-75-52.