

# Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА № 19 (35) 20 ОКТЯБРЯ — 02 НОЯБРЯ 2003

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

## Не наши методы

Как американская  
компания пытается  
привить российским  
рабочим японскую  
культуру производства

**c29**

Особенности  
национального  
менеджмента  
в АФК «Система»,  
«Вымпелкоме»  
и ЮКОСе

**c52**

Зачем учиться  
выбирать  
выражения

**c62**

Центр  
управления  
российскими  
холдингами

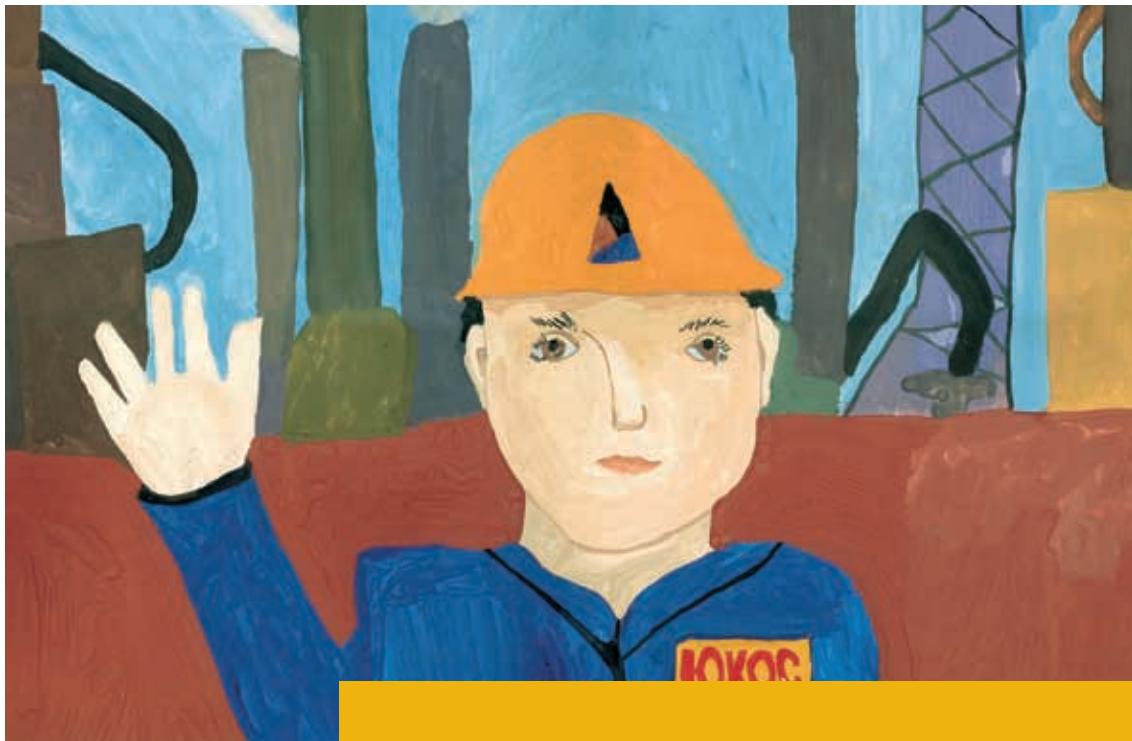
**c86**



С тематическими  
страницами

**iOne**

> ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ



Ваня Ваваев,  
г. Прохладный,  
Республика  
Кабардино-Балкария

# память

**М**оя семья напрямую связана с нефтепромыслами. Мой дед прошел все ступени нефтедобывающей отрасли—от помощника до бурового мастера. Куда только не заносила его трудовая дорога. Любимая поговорка старого нефтяника (и в шутку и всерьез): «Стране нужна нефть». А один из главных праздников в нашей семье—День нефтяника. Моя коллекция горных пород пополняется и обновляется с каждой новой и пробуренной дедовой бригадой скважиной. Я—потомок нефтяной династии и горжусь этим. Многочисленные отраслевые награды и грамоты хранятся как свидетельство добросовестного и многолетнего труда (более 30 лет) в нефтедобывающей отрасли.

Сандра Сондос,  
Волгоградская обл.



ДЕСЯТЬ ЛЕТ КОМПАНИИ ЮКОС

В оформлении использованы рисунок и цитата из письма участников конкурса «Раскрась сайт ЮКОСа», который Компания проводила совместно с газетой «Аргументы и Факты»



**52**  
«Реальная проблема отечественного бизнеса в том, что собственники часто страдают болезнью первого успеха. Дескать, я построил успешный бизнес, дальше буду строить его так же, и он будет не менее успешен. Те, кто не может преодолеть эту болезнь, обрекают свои ресурсы на неэффективное использование»

Дмитрий ШАГИЯН



ЛЮДМИЛА ЛАЗЕВИНА

«По всем законам менеджмента РБК давно должен был развалиться, тем не менее это сверхуспешная компания. Здесь как в футболе — есть футболисты, которые берут техникой, другие берут атлетизмом. Менеджеры, имеющие в РБК власть, — типичные атлеты. У них нет объема системных знаний, но они много и быстро работают. И все в компании движется очень быстро. Осталось понять, куда»

**14**

4 ДНЕВНИК НАБЛЮДЕНИЙ

12 СУТЬ ДЕЛА

**Несчастье товарищей**  
Почему розничные альянсы недееспособны

**БИЗНЕС-СХЕМА**

14 РЕЦЕПТ

**Что показывает РБК**

«Мы всегда были ориентированы только на прибыль», — говорит генеральный директор «РБК Информационные системы» Юрий Ровенский. «На прибыль любой ценой», — добавляют конкуренты

**Samsung.**

**Перезагрузка**

Лишь изменив стратегию и сделав ставку на продвижение бренда, Samsung смог войти в число лидеров high-tech индустрии

24 РАБОТА НАД ОШИБКАМИ

**БИЗНЕС-ТЕХНОЛОГИИ**

29 МЕНЕДЖМЕНТ

**Музыка японская, слова американские, исполнение наше**

Как японская система «5С» работает в России **От столба и до обеда**

Когда должностная инструкция полезна, а когда — вредна

**Что клиентам по зубам**

Что дал стоматологической сети научный подход к маркетингу

34 ПЕРСОНАЛ

40 МАРКЕТИНГ

**БИЗНЕС-КЛУБ**

47 ДЕЙСТВУЮЩИЕ ЛИЦА

**Подъемная сила**

«Бывает бизнес для денег, а бывает — для удовольствия»

**«Сегодня в мире существует фетиш организаций»**

Профессор INSEAD Станислав Шекшня об особенностях АФК «Система», ЮКОСа и «Вымпелкома»

52 ЧАСТНОЕ МНЕНИЕ

**БИЗНЕС-ШКОЛА**

57 УЧЕБНЫЙ КУРС

**Искусство управления искусством**

Школа начинающего арт-менеджера

**Выбирайте выражения**

Что и как говорить партнерам и клиентам

62 ВНУТРЕННИЙ РЕЗЕРВ

65 КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

**ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ**

67 БАНКИ

75 IONE. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

с1

# Японский велосипед



В России стало модным все японское. Японская еда, японские писатели и японский кинематограф. Теперь к этому списку добавились японские методы управления. Правда, они еще не получили широкого распространения, но учитывая нашу склонность ко всему не нашему, именно к этому все и идет.

Ростки японского менеджмента на российской почве пока еще выглядят не очень убедительно. То ли потому, что новомодные для нас системы у себя на родине уже успели «состариться», и мы опять бежим позади паровоза, то ли еще почему. Но скорее всего, проблема в пресловутых различиях культур и национальных особенностях. И в этом можно убедиться на примере завода в Ленинградской области, на котором американская компания внедряет японскую систему «5С». Не то чтобы новая система совсем не прижилась на предприятии. Напротив, налицо новации — например, в цехах появились специальные шкафы с подписанными ящичками, а курить теперь приходится в специально отведенных местах. Разумеется, произошли и более серьезные изменения, но вот что удивительно: многие рабочие, на которых они как раз и направлены, их почти не заметили. И это, в частности, результат одной из российских особенностей — нежелания «принимать всестороннее участие в жизни своего рабочего участка».

Любопытно и вот еще что. Если вдуматься в пять японских слов на букву «С», на память придут три русских слова на буквы «Н», «О» и «Т». То, что пытаются сделать американцы в Ленинградской области, напоминает «научную организацию труда», популярную еще в Советском Союзе. Как сказал один бизнесмен в интервью «Секрету фирмы», в науке управления не нужно изобретать велосипед. Но иногда в России один и тот же велосипед умудряются изобрести несколько раз.

— МАРИНА ИВАНЮШЕНКОВА, главный редактор

# Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА  
№ 19 (35) 20 ОКТЯБРЯ — 02 НОЯБРЯ 2003

## Редакция

### ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

МАРИНА ИВАНЮШЕНКОВА

### ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК

ИРИНА БОРИСОВА

### ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ

ВЯЧЕСЛАВ ГУДИЛИН

### ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР

АНДРЕЙ УТКИН

### БИЛЬД-РЕДАКТОР

МАРИЯ УЖЕК

### РЕДАКТОР ТЕМАТИЧЕСКИХ СТРАНИЦ

#### ИОНЕ

ИГОРЬ ПИЧУГИН

### РЕДАКТОР ОТДЕЛА

#### «БИЗНЕС-ПРАКТИКА»

ЕЛЕНА ЛОКТИНОВА

### ОБОЗРЕВАТЕЛИ

ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК,

СЕРГЕЙ КАШИН,

ЮЛИЯ ФУКОВА

### КОРРЕСПОНДЕНТЫ

НИКОЛАЙ ДИЦМАН,

ЮЛИЯ ИПАТОВА,

ФИЛИПП КОЛЕСНИК,

НАТАЛЬЯ ОБХОВА,

ТАТЬЯНА ГЛАЧУК

### ЛИТЕРАТУРНЫЙ РЕДАКТОР

ИРИНА СТЕПАЧЕВА-БОХЕНЕК

### КОРРЕКТОРЫ

ЕЛЕНА ВОЙНАЛОВИЧ,

ОЛЬГА ЦВЕТКОВА

### ДИЗАЙН ТЕМАТИЧЕСКИХ СТРАНИЦ ИОНЕ, ИЛЛЮСТРАЦИИ

АЛЕКСАНДР ВАСИН

ФОТОМАТЕРИАЛЫ AP, REUTERS, EAST NEWS, FOTOBANK, «КОММЕРСАНТЪ»

УЧРЕДИТЕЛЬ ООО «РУНЕТ ХОЛДИНГ МЕНЕДЖМЕНТ»

ИЗДАТЕЛЬ ООО «РУНЕТ ХОЛДИНГ МЕНЕДЖМЕНТ»

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЮРИЙ КАЦМАН

## Коммерческие службы

### ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

ЮРИЙ КАЛАШНОВ

### ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ

ТАТЬЯНА КУРТАНОВА (ДИРЕКТОР),

ОЛЬГА БЕСКИНА,

ВИКТОРИЯ ГАТИЛОВА,

ОЛЬГА ГЕРАЩЕНКО,

АННА ДАНИЛОВА,

НАДЕЖДА ПШЕНИЦЫНА,

ЮЛИЯ ТИХОМИРОВА

### ДИРЕКЦИЯ ПО РЕКЛАМЕ

МАРИНА ХРУЩЕВА (ДИРЕКТОР),

ТАТЬЯНА АБАКУМОВА,

ЮЛИЯ БАРКОВА,

ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА,

ОЛЬГА КАНЕВСКАЯ,

ЕКАТЕРИНА РЯЗАНОВА

### ДИРЕКТОР ПО РАСПРОСТРАНЕНИЮ

КОНСТАНТИН СЛЕПНЕВ

### СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ

МАРИНА СЕМЕНОВА,

АНДРЕЙ ШЕРМАН,

КОНСТАНТИН ПРОКШИН (ИОНЕ),

ГАЛИНА ЗИНЬКОВИЧ

(«КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА»),

АЛЕКСАНДР СОЛОВЬЕВ

(МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПРОГРАММЫ

SF INTERNATIONAL)

### СБОР И ОФОРМЛЕНИЕ РЕКЛАМЫ

ТЕЛ. (095) 771-6184,

771-6185 (ТЕЛ./ФАКС),

E-MAIL: RECLAMA@SF-ONLINE.RU



### РАСПРОСТРАНЕНИЕ

БИЗНЕС-АГЕНТСТВО

ДЕЛОВОЙ ПРЕССЫ,

ТЕЛ. (095) 250-7677, 748-1943

## ОТПЕЧАТАНО

В ТИПОГРАФИИ «АЛМАЗ-ПРЕСС», МОСКВА, ТИРАЖ 40 600 ЭКЗ.

## ЦЕНА СВОБОДНАЯ

## Для писем и звонков

### АДРЕС РЕДАКЦИИ, ИЗДАТЕЛЯ

#### И УЧРЕДИТЕЛЯ

10506, МОСКВА, ТОКМАКОВ

ПЕРЕУЛОК, д. 23, стр. 1

### ТЕЛЕФОНЫ РЕДАКЦИИ

(095) 771-6181, 771-6182 (ТЕЛ./ФАКС)

E-MAIL: EDITOR@SF-ONLINE.RU

ИНТЕРНЕТ: WWW.SF-ONLINE.RU

Редакция не предоставляет справочной информации.

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

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 журнала «Секрет фирмы» ЗАРЕГИСТРИРОВАН В МИНИСТЕРСТВЕ РОССИИ ПО ДЕЛАМ ПЕЧАТИ, ТЕЛЕРАДИОВЕЩАНИЯ И СРЕДСТВ МАССОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ. СВИДЕТЕЛЬСТВО ПИ № 77-15838 от 07.07.2003 г.

«Секрет фирмы» использует: легальное программное обеспечение, лицензионную правовую справочную систему, лицензионные шрифты

Microsoft

КОНСУЛТИНГ

ParaType

© ООО «РУНЕТ ХОЛДИНГ МЕНЕДЖМЕНТ», 2003



# Opel делает погоду



Opel. Движение к лучшему.



Вы мечтали об автомобиле, который делает русскую зиму приветливой и необыкновенно теплой?

Мы уже создали ваш новый автомобиль. Купив Opel Vectra в одной из двух популярных комплектаций – **Comfort 1.8** с ручной коробкой передач или **Elegance 2.2** с автоматической трансмиссией, вы бесплатно получите электронный климат-контроль, признанный самим эффективным экспертами «Авторевю» и известного финского журнала «ТМ» по результатам зимнего теста за Полярным кругом.

**Москва:** Автоимпорт (095) 118-34-10 • Автоцентр МБЛ Моторс (095) 900-11-01 • Автоцентр Сити (095) 937-21-41 • Гема (095) 775-7-775/4 • Дженсер (095) 786-26-25 • Кларус Трейдинг (095) 388-21-01 • Реутов Моторс (095) 791-73-55 • СИА-Север (095) 785-03-82 • Трейдинвест (095) 7777-555 • Тринити Моторс (095) 796-96-46/50 • ТЦ Кунцево Лтд. (095) 933-40-33 • **Санкт-Петербург:** Атлант-М Балтика (812) 103-0-103 • Гема-Питер (812) 324-01-00 • Лаура (812) 327-54-45 • **Екатеринбург:** Автоцентр Глазурит (3432) 34-14-56 • **Елабуга:** Елазавтомаркет (85557) 3-34-34 • **Иркутск:** СибАвтоЦентр (3952) 56-01-00 • **Казань:** Делфо Авто (8432) 70-96-11 • **Кемерово:** Сибинпэкс (3842) 52-66-66 • **Красноярск:** Атлантик Моторс (3912) 65-77-73 • **Пермь:** Автоленд Лтд. (3422) 13-73-83 • **Ростов-на Дону:** Астра-Авто (8632) 44-68-38 • **Самара:** Гэмбл (8462) 36-45-33 • **Саратов:** Саратов Моторс (8452) 64-74-69 • **Тольятти:** МАРШ (8482) 509-300 • **Тюмень:** Полюс ДМ (3452) 416-444 • **Уфа:** Авто Стиль (3272) 31-80-00 • **Челябинск:** Торговый дом «Джемир» (3512) 69-91-49

Товар сертифицирован. Предложение действительно до 31 декабря 2003 года. Количество автомобилей ограничено.

горячая линия Opel (095) 785-4646

# дневник наблюдений компаний

## «Седьмой континент» уходит из села

**АГРОБИЗНЕС**

Столичная сеть «Седьмой континент», единственная компания на розничном рынке, имевшая собственный сельскохозяйственный актив, решила от него избавиться. Она продала свою долю совхоза «Щапово-Агротехно» инвестиционной группе «Атон». Как заявляет руководство «Семерки», компания намерена максимально сконцентрироваться на основном бизнесе. После продажи агрофирмы «Седьмой континент» продолжит торговать молочной продукцией «Щапово» (сыром «Моцарелла» и молоком), закупаемой, кстати, и другими компаниями — в частности, розничной сетью Spar и ресторанами «Патио Пицца». «Седьмой континент» получил 83% акций хозяйства в 2000 году, выкупив примерно за \$1 млн кредиторскую задолженность предприятия-банкрота у Внешэкономбанка. В аграрный проект, который должен был выйти на самоокупаемость через год, компания рассчитывала вложить еще около \$1 млн. Эти средства, как заявлял тогдашний глава «Седьмого континента» Владимир Грузdev, планировалось пустить на развитие молочного и мясного животноводства, при этом продукция должна была продаваться только в магазинах «Семерки». «Покупка агрофирмы была для нас в тот момент профильной инвестицией», — говорит Галина Ильяшенко, гендиректор «Седьмого континента».

### «СЕДЬМОЙ КОНТИНЕНТ»

(на 31 декабря 2002)

ВЫРУЧКА (млн руб.)	7557,9
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (млн руб.)	16,8
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (млн руб.)	5,5

## ИНДЕКС

КОМПАНИИ И ЛЮДИ, УПОМЯНУТЫЕ В НОМЕРЕ  
УКАЗАНЫ СТРАНИЦЫ, С КОТОРЫХ НАЧИНАЮТСЯ  
СТАТЬИ С УПОМИНАНИЕМ КОМПАНИИ (ПЕРСОНОВ)

BRITISH AIRWAYS	4
CATERPILLAR	29
IBERIA	4
MOODY'S	10
PEPSI BOTTLING GROUP	4
SAMSUNG GROUP	24
SOCIETE GENERALE	10
VODAFONE	10

Pepsi Bottling Group и «Нидан-Экофрут» собираются наладить в России выпуск сока Tropicana, на который приходится около четверти всех продаж соков на рынке США.

## Запуск в 2001 году Minute Maid, анало- гичного продукта компании Coca-Cola, в нашей стране ока- зался провальным.

По мнению Александра Костикова из «Лебедянского», неудача Coca-Cola показывает, что наложенная система дистрибуции и производственные мощности — еще не гарантия успеха.

мого континента». — Там было установлено новое оборудование, отлажена дистрибуция. А в сети появились продукты собственного производства — это хорошо и для имиджа, и с точки зрения рентабельности». Правда, уже через год «Седьмой континент», судя по всему, охладел к проекту — 33% акций были проданы гендиректору предприятия, а общая сумма вложений, по данным СФ, составила всего около \$300 тыс. К тому же, опа-

ясь возможных проблем с качеством, компания так и не решилась выпускать продукцию «Щапово» под собственной маркой. Как утверждает госпожа Ильяшенко, продажа этого актива никак не означает, что компания разочаровалась в агробизнесе. ««Седьмой континент» достиг того этапа развития, когда необходимо сосредоточить на основном бизнесе все ресурсы — и человеческие, и материальные», — говорит она.

Между тем, как полагают участники рынка, «Седьмому континенту» просто не удалось наладить в агрофирме эффективное производство, так что избавление от «Щапово» — лучший вариант распорядиться данным активом. «Любой непрофильный бизнес, как правило, только вредит компании», — сказал СФ представитель одной из столичных сетей, попросивший не называть его имени. — Очевидно, что «Щапово» оказалось не по зубам «Седьмому континенту». Я вообще считаю, что подобные проекты могут поднимать только крупные компании, работающие на молочном рынке, такие как Danone или Campina».

## Союз Pepsi и «Нидана»

### НАМЕРЕНИЯ

Pepsi Bottling Group (PBG) совместно с компанией «Нидан-Экофрут» собираются наладить в России выпуск сока Tropicana, на который приходится около четверти всех продаж соков на рынке США. Tropicana будет производиться на недавно открывшемся в Подмосковье заводе «Нидан», а для продаж новинки будет задействована система дистрибуции PBG. «Мы рассчитываем, что такой альянс поможет увеличить объем продаж не только Tropicana, но и остальной нашей продукции», — сообщила пресс-секретарь «Нидан-Экофрута» Анастасия Чернецкая. По данным исследовательской компании «Бизнес Аналитика», доля «Нидан-Экофрута» на рынке составляет 12,45% (данные по всем российским городам), однако продукция этой компании представлена примерно в 40% торговых точек, что несколько ниже аналогичных показателей конкурентов.

«АВИАМАРКЕТ»	47	АДЛЕР ЮРИЙ	29
«АЛТАН»	4	АЛЕХИНА ИРИНА	57
АЛЬФА-БАНК	67	БАСКАКОВА НАТАЛИЯ	14
«ИНТЕРДЕНТОС»	40	БЕЛИК ДМИТРИЙ	14
«МАЙ»	4	БЕРЕЗИН ИГОРЬ	24
«НИДАН-ЭКОФРУТ»	4	БЕРНШТАМ ЕВГЕНИЙ	67
ПРОТЕУ	34	ГОРЛЬБЕРТ	4
«РБК ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ»	14	ГОРБАЧЕВА ИРИНА	14
РАЙФАЙЗЕНБАНК	67	ГРИПАСЬ МАРИЯ	34
«РУССКИЙ СТАНДАРТ»	67	ГУРВИЧ МАРК	57
«СЕДЬМОЙ КОНТИНЕНТ»	4, 12	ДЕМЕЛЬ ГЕРБЕРТ	4
СИТИБАНК	67	ДЖАВАДОВА ЛЕЙЛА	29
СВ («ТЕХНОСИЛА»)	12	ДЖАНГ ЧАНГ ДАК	24
ЮКОС	10, 12	ЕГОРОВ ВАДИМ	14
		ЖИЛКИНА ПОЛИНА	12
		ИЛЬЯШЕНКО ГАЛИНА	12
		ИЮНЮТИН АРТЕМ	14
		КАПЛУН ГЕРМАН	14
		КАШИК ЮЛИЯ	34
		КИМ ЭРИК	24
		КОЛОШЕНКО АЛЕКСАНДР	67
		КОЛТЫШЕВ АЛЕКСЕЙ	67
		КОЧЕТКОВА ВИКТОРИЯ	73
		КРОЛЬ ЛЕОНИД	62
		КУЗНЕЦОВ АЛЕКСАНДР	40
		КУЗНЕЦОВ СЕРГЕЙ	4
		КУНГУРОВ АЛЕКСЕЙ	34
		КУПРИЯНОВ ДМИТРИЙ	4, 29



Как говорят в «Нидане», Tropicana будет позиционироваться в верхней части среднего или в премиум-сегменте. Старший аналитик «Бизнес Аналитики» Георгий Тварчелидзе расценивает перспективы проекта оптимистично: «Рынок соков никак нельзя назвать заполненным. В этих сегментах довольно жесткая конкуренция, однако при наличии не слишком завышенной цены, конкурентоспособного уровня дистрибуции и существенных рекламных вложений у Tropicana есть все шансы занять хорошую долю на рынке». Объем российского рынка соков, по данным UFG, составит в 2003 году 1,8 млрд литров. По данным «Бизнес Аналитики», на четверку лидеров, куда входят «Вимм-Биль-Данн», ЭКЗ «Лебедянский», «Мултон» и «Нидан-Экофрут», приходится 92,85% рынка. В Северной Америке Tropicana является одним из лидеров рынка. По итогам 2002 года на эту марку и аналогичный продукт компании Coca-Cola — Minute Maid пришлося в общей сложности 60% продаж. Однако запуск Minute Maid в России, осуществленный в начале 2001 года, оказался провальным, — по данным компании GfK, сейчас его рыночная доля не превышает 1%. По мнению PR-ди

Сок Tropicana попытается занять нишу, которая не покорилась напитку Minute Maid

ректора ЭКЗ «Лебедянский» Александра Костикова, проблема Minute Maid была в том, что этот бренд был «слишком американализирован — хотя бы из-за англоязычного написания его названия». Костиков оценивает стоимость вывода нового бренда на рынок в несколько миллионов долларов, причем такие затраты позволят обеспечить только «минимальную узнаваемость марки»: «В принципе такой альянс может и дать свои результаты — достаточно вспомнить пример Lipton Ice Tea (Unilever) и Pepsi. С другой стороны, пул основных игроков уже сформировался, и, как показывает неудача Coca-Cola, наложенная система дистрибуции и производственные мощности еще не гарантия успеха».

### Магазин домашних путевок

**ТУРИЗМ**  
Создатель и владелец сети тур агентств «Магазин горящих путевок» (МГП), «Машина времени» и «Вэлл» Андрей Озолинь готов предложить российским любителям путешествий новую услугу —

ЛЮДИ

### На двух креслах

Гендиректор компании «Ростелеком» **Сергей Кузнецов** занял аналогичный пост в ОАО «Северо-Западный Телеком» (СЗТ). Обе компании входят в холдинг «Связьинвест», контрольный пакет акций которого принадлежит государству. На момент сдачи номера в печать господин Кузнецов продолжал занимать оба поста, поскольку замену ему в «Ростелекоме» сразу подобрать не смогли.

Как сообщил **СФ** директор департамента информационного обеспечения «Связьинвеста» Олег Михайлов, решение о преемнике Сергея Кузнецова в «Ростелекоме» будет принято на собрании совета директоров компании, однако затруднился назвать даже приблизительную дату этого события.

Чем вызваны перестановки в топ-менеджменте, в компаниях не объясняют. По мнению аналитиков, предшественник господина Кузнецова в СЗТ Александр Сысоев не устроил совет директоров, поскольку не справился с погашением дебиторской задолженности (более 882 млн рублей по итогам 2002 года) и не смог повысить капитализацию СЗТ. Теперь эти проблемы придется решать Сергею Кузнецову. Новый гендиректор СЗТ имеет репутацию высококлассного менеджера. В рейтинге «1000 самых профессиональных менеджеров России», составленном Ассоциацией менеджеров в этом году, он занял пятое место. Кроме того, ему приписывают заслугу двукратного увеличения капитализации «Ростелекома».

### Австриец за рулем Fiat

Итальянский концерн Fiat, не сумев перенести в свое автоподразделение бывшего главу Ford Europe Мартина Лича, нашел ему альтернативу. Место не оправдавшего надежд акционеров гендиректора Fiat Auto Джанкарло Боскетти займет один из бывших топ-менеджеров Volkswagen (VW) **Герберт Демель**. 49-летний австриец станет первым неитальянцем, назначенным на руководящую должность в Fiat.



Согласно одобренному весной плану реструктуризации подразделения — предполагается, в частности, закрыть 12 заводов и уволить 10 тыс. человек, — к 2005 году Fiat Auto, сейчас переживающая далеко не лучшие времена (5,5 млрд евро убытков за пять лет), должна выйти на уровень безубыточности. Как полагают в Fiat, Герберт Демель, имеющий богатый опыт работы на ключевых для итальянского производителя рынках Восточной Европы и Латинской Америки, справится с этой задачей как нельзя лучше. Господин Демель пришел в VW в начале 1990-х, сумев к 1994 году дорасти до позиций исполняющего директора и председателя совета директоров подразделения VW Audi AG. Год назад он перешел в австрийское сборочное подразделение автомобильного холдинга Magna International, а до этого с 1997 года возглавлял подразделение VW в Бразилии, где успешно сражался с таможенным лидером рынка Fiat и привел компанию через кризис конца 1990-х.

КУПРИЯНОВА ТАТЬЯНА	29	ПРУСЕНКО СЕРГЕЙ	40
КУТУШЕВА НАТАЛЬЯ	14	РАСТИМЕШИН ВЛАДИМИР	29
КУЧМЕНТ МИХАИЛ	24	РЕНАРД АНДРЕЙ	40
ЛИТВИНЕНКОВА СВЕТЛАНА	57	РОВЕНСКИЙ ЮРИЙ	14
ЛУЦЕНКО ВЛАДИМИР	67	РУДЕНКО ДМИТРИЙ	67
МАКЕЕВА НАТАЛЬЯ	14	СКРИПТУНОВА ЕЛЕНА	34
МАРЬЯСОВ АНТОН	24	ТИХОМИРОВ АЛЕКСЕЙ	12
МЕЖИБОРСКАЯ ЕЛЕНА	57	ТОЛПУШОВ РОДИОН	12
МОРГУЛЬЧИК АЛЕКСАНДР	14	ТРЕФИЛОВ ГЕОРГИЙ	12
НАУМОВ АЛЕКСАНДР	29	ФИЛИППОВА АЛЕКСАНДРА	57
ОГУРЧИКОВ ПАВЕЛ	57	ФИЛОНОВ СЕРГЕЙ	47
ОЗОЛИНЬ АНДРЕЙ	4	ХОЛМС ГИЛЬБЕРТ	29
ОРЕШИНА НАТАЛЬЯ	12	ШАХОВ РУСЛАН	57
ПАНТЕЛЮШИНА ЕКАТЕРИНА	12	ШЕКШИНА СТАНИСЛАВ	52

покупку тура в интернет-магазине. С этой целью предприниматель намерен выкупить у интернет-холдинга Mail.ru сервис Travel.ru. Сумма сделки, переговоры по которой близки к завершению, составит, по словам господина Озолиня, не менее \$50 тыс. и не более \$100 тыс. «По популярности конкуренцию Travel.ru на сегодняшний момент составляет, пожалуй, только портал „Сто дорог”, — говорит Андрей Озолинь. — При этом мы покупаем ресурс, с которым давно работаем и хорошо интегрированы. Например, его руководитель ведет нашу рекламную кампанию в интернете».

Сам магазин, приобрести тур в котором можно будет не выходя из дома, должен открыться уже следующей весной. «Услуга предназначена для тех, кто хочет сэкономить время и деньги и кому не требуется консультация турменеджера», — объясняет Озолинь. Для осуществления процесса создатель МГП сейчас занимается отладкой специальной программы, эффективность которой предварительно должна быть опробована в используемой агентствами b2b-системе SpyGlass, также разработке Озолиня. В перспективе покупка тура по программе «Мини-семь» (7% скидка туриста за неявку в реальный офис) будет выглядеть следующим образом: клиент, выбрав продукт, берет на себя мiroотвественность (вносит небольшую предоплату), а затем окончательно оформляет сделку с курьером. Для облегчения процесса внесения предоплаты в настоящий момент ведутся переговоры о сотрудничестве с «Первым ОВК».

Как полагает создатель МГП, таким образом к концу 2004 года на рынке будет оформляться 3—4% турпакетов, а в 2005 году эта цифра будет значительно выше. При этом Андрей Озолинь вовсе не намерен делать Travel.ru «карманным» проектом. По его словам, после обкатки технологии пользоваться ею за небольшой процент от сделки на том же ресурсе смогут и другие туроператоры.

Между тем оптимизм Озолиня разделяют не все участники рынка. «Полагаю, что портал может быть интересен прежде всего как рекламный ресурс

**Создатель и владелец сети тур-гентств «Магазин горящих путевок» Андрей Озолинь намерен выкупить у интернет-холдинга Mail.ru сервис Travel.ru и предложить российским любителям путешествий новую услугу — покупку тура в интернет-магазине.**

## **Магазин, приобрести тур в котором можно будет не выходя из дома, может начать работу уже весной будущего года.**

**Между тем участники рынка пессимистично оценивают идею, считая, что в России для ее реализации нет ни действующей инфраструктуры, ни отлаженной системы интернет-платежей.**

для продвижения своих проектов, — говорит Ирина Торина, пресс-секретарь Российского союза туриндустрии. — В отличие от западного рынка, где продажа туруслуг онлайн активно развивается, российским потребителям привычнее доверять рекомендации друзей и знакомых. Сложно представить, что многие будут готовы заплатить за турпакет, не выяснив предварительно всех подробностей у менеджера». На крайнюю неразвитость сегмента интернет-торговли указывает и Сергей Аrimov, гендиректор компании «АrimСофт» (владеет сервером «100 дорог»): «В России нет для этого реально действующей инфраструктуры, нет отлаженной системы интернет-платежей. Объем продаж туров через интернет можно считать близким к нулю».

### **«Майскому чаю» хочется быть погорячее**

Компания «Май», второй по величине игрок российского чайного рынка, решилась на релонч сразу двух своих марок — «Майский чай», название которой теперь сокращено до «Майский», и «Лисма». Как говорят в компании, новое позиционирование призвано обеспечить компании безусловное лидерство бренда «Майский» в среднем ценовом сегменте и усилить ее позиции в экономсегменте, в котором продвигается «Лисма».

Как говорит директор по внешним связям компании «Май» Павел Исаев, необходимость в проведении релонча никак не связана с объемами продаж марок, которые растут «быст-

рее рынка». «Мы стремились создать продукты, максимально соответствующие нынешним запросам потребителей, и одновременно придать нашим маркам большую эмоциональную наполненность», — говорит Исаев. Шаг более чем своевременный — на фоне агрессивного продвижения западных брендов Lipton и Brooke Bond марки «Мая», упрочением позиций которых на рынке в последнее время никто не занимался, выглядели весьма бледно.

В полном соответствии с рыночными тенденциями «Май» ввел в линейку «Лисмы» (срок годности которой благодаря новой упаковке увеличен до трех лет) пакетированный чай и расширил ассортимент «Майского» за счет более дорогих купажей.

Кроме того, с целью лучшей идентификации бренда для упаковок различных наименований разработан единый стиль. Новый имидж маркам должна обеспечить рекламная кампания с использованием всех мыслимых информационных ресурсов (ТВ, пресса, интернет), вложения в которую, по словам господина Исаева, «соизмеримы с практикой западных компаний FMCG». Рекламные ролики чайных марок придумала команда из агентства «Родная речь», известная, в частности, своими нашумевшими роликами, разработанными для брендов компаний «Би Лайн» и «Рондо». Предполагается, что новое послание для почитателей марки «Лисма», в рекламном ролике которой вместо чая пытаются заварить блюст композитора Чайковского, и слоган «Майский». Когда тебя понимают», коммуницирующий традиции семейных чаепитий, должны максимально приблизить марки к потребителю. Одновременно с этим «Май» предпринимает усилия и по повышению лояльности товаропроводящего звена. Так, в программе поддержки для дистрибуторов «Майское ускорение» призом за выполнение плана является автомобиль. В рознице действует акция «Майская жара», победители которой получают в подарок бытовую технику. Как полагает генеральный директор отраслевой ассоциации «Росчайкофе» Рамаз Чантурия, у компании есть хороший шанс



Компания «Май» хотела бы придать своим маркам большую эмоциональную наполненность

серьезно увеличить присутствие на рынке. «Сейчас, когда рынок уже достаточно структурирован и по объемам, и по основным игрокам, привлечь внимание к своему продукту можно, попытавшись отсторониться от конкурента», — говорит он. — Другой вопрос, не отпугнет ли новая коммуникация приверженцев прежнего имиджа марок „Мая“ и захочет ли рынок уживаться с такими позициями компаний».

## Британо-испанский авиа союз

**ПЛАНЫ**  
Лидер европейского авиарынка компания British Airways (BA) готовится к слиянию с крупнейшим перевозчиком Испании компанией Iberia. Как образно выразился в интервью испанской газете *El País* глава BA Род Эдингтон, он хотел бы видеть British Airways и Iberia «в объятиях друг друга» — правда, заметил при этом, что «существующие нормы законодательства все еще усложняют многие вещи. Для начала мы должны понять, какой из возможных способов объединения будет наиболее предпочтителен для совместной работы BA и Iberia». Объединение необходимо британцам для усиления своих конкурентных позиций в Европе, которые могут значительно пошатнуться, в случае если сделка по слиянию французской Air France и голландской KLM будет одобрена властями Евросо-

юза. По данным BBC, итогом франко-голландского объединения станет появление компании с годовым оборотом в 19,2 млрд евро, третьей по величине в мире и первой в Европе. Новая компания займет 25% мирового рынка пассажирских перевозок. А если к этому альянсу присоединится еще и итальянская Alitalia (ее руководство уже выразило такую готовность), BA и остальные европейские перевозчики будут далеко оттеснены со своих нынешних позиций. Так что британской авиакомпании ничего не остается, как бороться за сохранение своего места на рынке.

### BRITISH AIRWAYS

(на 31 марта 2003)

**ВЫРУЧКА (€ МЛРД)** 7,688

**ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (€ МЛРД)** 0,135

**ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (€ МЛРД)** 0,072

**КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 9.10.03 (€ МЛРД)** 1,992

**ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, LSE (€)**



### IBERIA

(на 31 декабря 2002)

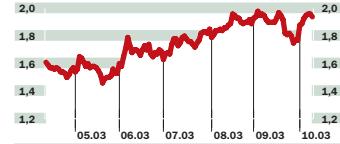
**ВЫРУЧКА (€ МЛРД)** 4,486

**ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (€ МЛРД)** 0,194

**ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (€ МЛРД)** 0,157

**КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 9.10.03 (€ МЛРД)** 1,771

**ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, MSA (€)**



## ЛЮДИ

### Мечты сбываются

Директор управления по работе с персоналом и член правления группы «Вимм-Билль-Данн. Продукты питания» **Дмитрий Куприянов** стал гендиректором и членом совета директоров управляющей инвестиционной компании **Basis**. Примечательно, что свою карьеру выпускник психфака МГУ (позже к первому высшему добавилось юридическое и финансовое образование) Куприянов начинал именно в качестве гендиректора. В 1994 году он возглавил рекламное агентство **Poleff & Co**, однако, разочаровавшись в тогдашней «рыночной конъюнктуре», через пару лет стал **HR-менеджером**. До приглашения в 1998 году в **ВБД**, где под его руководством создавалась нынешняя система управления персоналом, он руководил сначала сектором по работе с персоналом компании **«Эконика»**, а потом управлением персонала **фирмы Kraft**.

В новом качестве господин Куприянов будет курировать основные направления деятельности компании: прямые инвестиции в ритейл и строительство, а также в производство и торговлю продуктами питания. «Аналитики прогнозируют устойчивый рост финансовых вливаний в эти отрасли, и позиция, позволяющая непосредственно участвовать в операционной деятельности такой компании, как **Basis**, мне очень интересна», — говорит господин Куприянов. — К тому же я никогда не оставлял мысли снова создавать что-то самостоятельно».

### Альберт Гор нацелился на ТВ

Бывшему вице-президенту США **Альберту Гору** мало лавров и зарплаты члена совета директоров компании **Apple**, куда он был избран в марте этого года. Во главе группы инвесторов он начал переговоры с **Vivendi Universal** о приобретении одного из ее подразделений — кабельного телеканала **Newsworld International**. По информации зарубежной прессы, за доступ к экрану господин Гор готов выложить порядка \$70 млн. Взамен он получит аудиторию от 10 млн до 20 млн американских семей — примерно столько подписчиков, по разным оценкам, имеется у канала.



Основанная девять лет назад канадской вещательной корпорацией **CBC** компания **Newsworld International** несколько раз меняла владельцев. В основном она занимается передачей зарубежных новостей и ретрансляцией программ **CBC**, японской **NHK** и ряда европейских каналов. В качестве бизнес-проекта **Newsworld International** сложно назвать лакомым куском — по данным консалтинговой фирмы **Kagan World Media**, ожидаемый в 2003 году чистый доход канала составит всего \$19 млн (27% от суммы, которую намерен выложить Гор). Тем не менее, если сделка состоится, соперник Джорджа Буша на президентских выборах-2000 получит медийный ресурс для пропаганды своих политических идей. Ведь, как полагают аналитики, участие Альберта Горя в выборах президента США 2004 года отнюдь не исключено.



AP  
Род Эддингтон сетует, на то, что европейские законы осложняют слияние British Airways и Iberia

ке тем же путем, каким пошли Air France и KLM. Что касается российских авиакомпаний, то они, считают аналитики, могут пока не опасаться усиления конкуренции со стороны зарубежных авиагигантов. «Слияние крупных западных игроков на первых порах не очень сильно скажется на российских компаниях. Они как испытывали конкуренцию со стороны Запада, так и будут ее испытывать в прежнем объеме», — уверяет аналитик UFG Елена Сахнова. — Тем не менее со временем, когда западные игроки, укрупнившись и усилив свои позиции, начнут снижать цены, поскольку новые мощности позволят им это делать, российским авиакомпаниям придется делать то же самое».

Однако сами представители авиакомпаний настроены куда более оптимистично. Евгений Филинин, менеджер по связям с общественностью авиакомпании «Сибирь»: «У нас совершен но иной, чем в Европе, климат — как географический, так и политический. К тому же наш внутренний рынок отличается от европейского довольно низким пассажиропотоком в сочетании с огромными просторами. Так что не думаю, что российский рынок может показаться крупным мировым авиакомпаниям таким уж привлекательным».

#### «Алтан» пойдет на Москву

**ЭКСПЛАНДИЯ**  
Барнаульская научно-производственная фирма «Алтан», выпускающая макаронные изделия «Гранмулино» (по данным исследования Cabrio Effective Marketing Technologies, занимает второе место после челябинской компании «Макфа» по известности марки на россий-

Компания British Airways готовится к слиянию с крупнейшим авиаперевозчиком Испании Iberia.

## Глава British Airways Род Эддингтон сказал, что хотел бы видеть британскую компанию и Iberia «в объятиях друг друга».

**Объединение необходимо англичанам для усиления своих конкурентных позиций в Европе, которые могут значительно пошатнуться, если сделка по слиянию Air France и голландской KLM будет одобрена властями Евросоюза.**

ском рынке), начала производство продукции «премиум» и готова приступить к освоению столичного рынка. Заняться разработкой новых направлений «Алтан» вынуждают стагнация на региональном рынке и низкая рентабельность производства. В перспективе же принятые меры, надеются владельцы компании, помогут привлечь в бизнес крупного стратегического партнера.

На рынке макарон из твердых сортов пшеницы «Алтан», по

оценке консультационного центра «Ирбис», занимает 16%. Первое место принадлежит «Макфе» с 42%. Между тем основным рынком сбыта барнаульских макарон является Сибирский регион, где потребление этой продукции снижается. В то же время растущие рынки Москвы и Санкт-Петербурга до сих пор остаются неохвачен-

Макароны «Алтан» претендуют на столичный рынок, а на сам «Алтан» — АПК «Агрос»



EASTNews

ными. «Мы постараемся изменить эту ситуацию, — сказал генеральный директор «Алтана» Валерий Покорняк. — В ближайшее время центральный офис должен перебраться в столицу, а наши представители уже занимаются налаживанием сбыта в московской рознице». В течение года, уверен господин Покорняк, продукция компании сумеет занять 4–5% рынка Москвы. Специально для столичных потребителей «Алтан» начал производство макаронных изделий класса «премиум», а в следующем году собирается расширить ассортимент продукции за счет выпуска печенья и снеков. «Темпы, которыми компания развивалась последние несколько лет, подтверждают, что у компании хороший потенциал, — говорит Покорняк. — Мы готовы повторить опыт предприятия, накопленный за время работы в другом регионе, и собираемся использовать для этого весь арсенал финансовых инструментов». Сейчас 80,2% акций «Алтана» владеет сам Валерий Покорняк, а 19,8% принадлежат греческому венчурному фонду Commercial Capital, купившему долю в компании в 1999 году. Блокирующий 25-процентный пакет акций предприятия его владелец готов продать за \$5 млн. Наиболее вероятным претендентом на алтайское предприятие пока является АПК «Агрос», в этом году обозначившая свой интерес к отрасли покупкой сразу двух фабрик — столичной компании «Экстра М» и Первой петербургской макаронной фабрики (совокупная доля рынка — около 22%). Как сообщил сам господин Покорняк, представители холдинга приезжали посмотреть на предприятия «Алтана» в сентябре этого года, а чуть позже последовал ответный визит барнаульцев в «Агрос». Впрочем, ни к каким конкретным договоренностям стороны пока не пришли. Очевидно, что агропромышленному подразделению «Интерроса», каковым является «Агрос», может быть интересен, как и в случае с предыдущими приобретениями, только контрольный пакет, однако руководству «Алтана» такая стратегия явно не нравится. **СФ**

NISSAN  
70  
ЛЕТ

NISSAN MAXIMA QX  
МАКСИМУМ ДОСТОИНСТВА



MAXIMA QX

Maxima QX – воплощение уверенности и благополучия. Ее безупречная репутация заслужена по праву. Maxima QX элегантна, стильна и респектабельна. Высочайший комфорт сочетается в ней с непревзойденными ходовыми качествами, отменной надежностью и безопасностью. Она комплектуется только шестицилиндровыми двигателями, признанными одними из лучших в мире. Кузов Maxima QX – самый длинный среди автомобилей этого класса. Не случайно она пользуется таким большим спросом у представителей правительственные структур и топ менеджеров крупнейших компаний. Nissan Maxima QX – автомобиль, исполненный внутреннего и внешнего достоинства.

ПРЕВОСХОДЯ ОЖИДАНИЯ



SHIFT\_expectations

**ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В РОССИИ.** Москва: АВТО-КЕЙ (95) 737-5400; АВТОПЛАНЕТА (95) 105-5510; АВТОЦЕНТР НАХИМОВСКИЙ '32 (95) 129-2907; АВТОЦЕНТР НИССАН НА ВОЙКОВСКОЙ (95) 786-2503; АВТОЦЕНТР НА ТАГАНКЕ (95) 797-6060; ГЕМА (95) 775-7770; ГЕНСЕР (95) 786-2050; ГРУППА НАТЦ ГМБХ (95) 784-6410; ИНТЕРАВТО (95) 959-6766; МАЙОР АУТО (95) 730-0073; НИССАН ЦЕНТР КУНЦЕВО (95) 933-4033; ОВОД (95) 787-5353; ОЧАКОВО МОТОРС (95) 430-0166; РТДСервис (95) 718-6677; У СЕРВИС+ (95) 258-8989; ЭЛЬВА (95) 210-0330; ЮНИОН МОТОРС (95) 913-2525. **Санкт-Петербург:** АВТОДОМ РОССПЛАН (812) 325-5585; АВТО-ПРОДИКС (812) 102-4292; АУРОРЕ АУТО (812) 320-1847; ИЛЛАН (812) 225-2510. **Екатеринбург:** АВТОСАН (3432) 12-8612; LUCKY MOTORS (3432) 10-0100. **Казань:** АКОС (8432) 69-0066. **Краснодар:** МОДУС (8612) 23-9450. **Нижний Новгород:** НИЖЕГОРОДЦЕ (8312) 41-1309. **Пермь:** УРАЛВТОИМПОРТ (3422) 65-7386. **Петрозаводск:** НИССАН-СТК (8142) 79-7010. **Ростов-на-Дону:** ОРБИТА (8632) 32-7915. **Самара:** САМАРСКИЕ АВТОМОБИЛИ (8462) 57-1690. **Тольятти:** ПАРТНЕР-СЕРВИС (8482) 73-1950. **Уфа:** КАЛИНА (3472) 25-4915. **ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИСТРИБЬЮТОРЫ НА УКРАИНЕ.** Киев: НИССАН-УКРАИНА (044) 258-9090; НИССАН ТРЕЙДИНГ ЕВРОПА, КИЕВ (044) 490-1215.

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

ГАРАНТИЯ СОСТАВЛЯЕТ 3 ГОДА ИЛИ 100 000 КМ ПРОБЕГА. ГАРАНТИЯ ПРОТИВ СКВОЗНОЙ КОРРОЗИИ – 12 ЛЕТ НЕЗАВИСИМО ОТ ПРОБЕГА. ЗА ПОДРОБНОЙ ИНФОРМАЦИЕЙ ОБРАЩАЙТЕСЬ К ОФИЦИАЛЬНЫМ ДИЛЕРАМ.

Товар сертифицирован

## \$2,6 млрд

В течение всего одной недели смогла занять у банка Societe Generale нефтяная компания ЮКОС. Беспрецедентный с этой точки зрения для России заем предназначен для приведения общего чистого долга ЮКОСа в соответствие с его 64-процентной долей в активах свежеспеченного объединения «ЮкосСибнефть». Характерно, что приобретение компанией Михаила Ходорковского подконтрольной Роману Абрамовичу структуры также было организовано в рекордные сроки. Мегасделка, в ходе которой ЮКОС заплатил \$3 млрд и 26,01% собственных акций за 92% акций «Сибнефти», была проведена всего за полгода. После объединения активов холдинг стал крупнейшей в России и четвертой в мире нефтяной компанией, запасы которой составляют 19,4 млрд баррелей в нефтяном эквиваленте, а ежегодная добыча — 100 млн т нефти. Как будет называться объединенная компания и кто войдет в ее совет директоров, станет известно после внеочередного собрания акционеров ЮКОСа, которое состоится 28 ноября этого года.

## 9

европейских операторов мобильной связи объединились в альянс для борьбы с основным своим конкурентом Vodafone. Крупнейшая в Европе сотовая компания Vodafone работает сегодня в 26 странах, предоставляя свои услуги 80 млн абонентов по всему миру. Новообразованный альянс действует в девяти европейских государствах (каждый из участников союза представляет одну страну) и охватывает своей сетью около 40 млн абонентов. В альянс вошли испанская Amena, австрийская One, венгерская Pannon GSM, швейцарская Sunrise, норвежская Telenor Mobil, итальянская Wind и три оператора O2, работающие в Великобритании, Германии и Ирландии и входящие в структуру компании mmO2. Ни один из членов альянса не занимает лидирующих позиций в своих государствах. Однако,

## 628,98 пункта — такого исторического максимума достиг индекс РТС после того, как агентство Moody's объявило о присвоении России рейтинга инвестиционного уровня.

Наша страна впервые получает столь высокий рейтинг, а значит, и доступ к большим деньгам. Если раньше российские активы покупали фонды, в общей сложности управляющие \$100 млрд, то теперь на наш рынок могут выйти и фонды, не имеющие права работать в странах со спекулятивным рейтингом, к числу которых до недавнего времени относились и Россия. Объем средств, которыми распоряжаются все инвестфонды мира, в сумме составляет около \$1 трлн.

объединившись, они строят амбициозные планы по экспансии в страны Азии и США. Члены нового союза обещают своим абонентам низкие тарифы при оформлении роуминга в те стра-

ны, где работают входящие в альянс операторы. Кроме того, разговоры между абонентами операторов будут оплачиваться по льготному тарифу — порядка 55 евроцентов за минуту.



## 3 дня

просуществовало валютное нововведение властей Замбии — полимерные банкноты, после чего их начали изымать из обращения. Прежде квача, национальная валюта этой страны, выпускалась в виде традиционных купюр, однако из-за жары и высокой влажности они быстро приходили в негодность. Замбийское правительство нашло решение проблемы, выпустив банкноты достоинством 500 и 1000 квачей (\$0,1 и \$0,2 соответственно) на специальном полимерном материале. Ранее по той же причине полимерные деньги уже начали использовать Австралия и Новая Зеландия. Такие деньги можно сминать, пачкать и даже подвергать стирке без особого для них ущерба, при этом слуги они вчетверо дольше бумажных. Отказ от привычных купюр, по планам замбийских властей, позволил бы сэкономить за пять лет порядка \$4 млрд. Однако первый эксперимент закончился неудачей. На новеньких полимерных квачах был обнаружен серьезный брак — серийные номера банкнот легко удалялись, достаточно было потереть купюру пальцем. Это «чрезвычайно, чрезвычайно, чрезвычайно неприятный инцидент» — только и смогла проанализировать случившееся представитель замбийского Центробанка Кабинго Панде. А власти вынуждены были принять решение об изъятии бракованных квачей из обращения. Во всем оказалась виновата Canadian Bank Note Co. Ltd., которая печатала полимерную валюту для Замбии. Как сообщил BBC представитель канадской компании, «банкноты выпустили в обращение слишком быстро, не дав им хорошенько просохнуть». Однако власти Замбии не отчиваются и планируют вскоре заменить бракованные полимерные купюры на более качественные.

## 17

глав всех железных дорог России лишились своих постов в один день. Такое массовое увольнение железнодорожного топ-менеджмента связано с



начавшейся реформой Министерства путей сообщения и появлением нового гиганта транспортной индустрии — ОАО «Российские железные дороги» (РЖД). Бывшие начальники железных дорог стали руководителями соответствующих филиалов в РЖД. Новообразованное акционерное общество на 100% принадлежит государству и обладает уставным капиталом в 1,535 трлн рублей. По словам экс-министра путей сообщения Геннадия Фадеева, избранного на пост президента РЖД, компания является крупнейшей в России, обеспечивая 39% совокупного грузооборота и свыше 42% пассажирооборота страны. Управлять железнодорожным гигантом будет теперь совет директоров, который уже сформирован. В него вошли только госчиновники — таково требование правительства.

## 15%

продаж потребительских товаров во всем мире приходится на товары private labels. Проведенное компанией ACNielsen исследование показало, что наиболее распространена практика использования таких марок в Европе, где продукция private labels занимает 22% всего розничного товарооборота. Абсолютным же мировым лидером является Швейцария, где доля такой продукции составляет 38% товарооборота страны. Наиболее активно развивается эта индустрия в странах Восточной Европы и Африки. Так, в Чехии, Венгрии, Польше и ЮАР продажи «собственных марок» в этом году выросли на 48% по сравнению с предыдущим годом. Не отстает от общей

тенденции роста сегмента private labels в Восточной Европе и Россия. Вслед за активно продающими продукты под собственным брендом продовольственными ритейлерами («Рамстор», «Перекресток», «Пятерочка») к выпуску товаров private labels приступают также продавцы электроники и бытовой техники. До конца этого года обещает выставить на продажу чайники, кухонные комбайны, пылесосы и СВЧ-печи под маркой Techno сеть «Техносила». Представить покупателям товары собственных марок намерена и сеть магазинов «Мир».

## \$5,7 млрд

похитила из некогда принадлежавшего ей банка İmar Bank семья Узан — одна из богатейших турецких династий. Влиятельные мошенники, которым, в частности, принадлежит второй по величине в стране оператор мобильной связи Telsim, выводили деньги из страны посредством специальных депозитных счетов, а следы финансовых махинаций маскировали, используя компьютерные технологии. Крупнейшее финансовое преступление в истории Турции (украденная сумма соответствует почти 3% ВВП страны) дорого обошлось государству, где с 1994 года введено страхование депозитов. Обязательства İmar Bank автоматически перешли к министерству финансов Турции. Между тем с 1997 года в его ведении находятся уже 22 банка, менеджмент которых опустошил казну страны на \$42 млрд. Прокурор Стамбула, выдавший ордер на арест трех членов семьи Узан, требует для обвиняемых от двух до восьми лет тюрьмы.

мы. Претензии сразу к пяти членам семьи Узан имеет окружной суд Манхэттена, ведущий дело о мошеннических действиях семейства в отношении Motorola и Nokia. Предоставленный в 1998 году этими компаниями кредит в \$2,7 млрд на закупку оборудования и строительство сети связи третьего поколения семья потратила на собственные нужды.

компаний), сообщившая эти неутешительные данные, возлагает на пиратское производство и бурный рост числа интернет-ресурсов по записи и обмену музыкальными файлами. Хуже всего, как отмечается в отчете IFPI, дела обстоят в Германии, Франции, Японии и США, где объемы продаж пиратских копий даже превышают продажи легальной продукции. Такое развитие ситуации, полагают аналитики, вполне может спровоцировать волну консолидаций среди звукозаписывающих компаний «большой пятерки». Во всяком случае, британская EMI уже сделала соответствующее предложение на \$1,6 млрд Warner Music, входящей в состав Time Warner. A Warner Music, в свою очередь, сейчас рассматривает возможность слияния с BMG — звукозаписывающим подразделением немецкого медиаконцерна Bertelsmann AG. [сф](#)

## 11%

составило падение объема продаж лицензионных записей за первые шесть месяцев этого года. Мировые продажи музыки за это время оцениваются в \$12,7 млрд — на \$1,6 млрд меньше, чем за тот же период 2002 года. Всю вину за продолжающееся третий год подряд падение отраслевая ассоциация IFPI (в нее входит более 1500 звукозаписывающих

## Оносовский Александр Константинович

Президент группы компаний "Гота" г. Москва



Благодаря своей колоссальной энергии и профессионализму, он создал успешное российское предприятие по производству дизайнерской женской одежды с сетью франчайзи от Москвы до Владивостока.

Собрав команду близких по духу людей и используя **современные технологии управления**, он уверенно ведет свою компанию в будущее.

## ОН ЗАНИМАЕТСЯ ЛЮБИМЫМ ДЕЛОМ



ИНТАЛЕВ - ИДЕОЛОГИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО КОНСАЛТИНГА

Система сбалансированных показателей (Balanced scorecard). Процессное управление и СМК, Прогнозирование, Бюджетирование, Управленический учет и МСФО

Москва (095) 299-49-23, Санкт-Петербург (812) 324-69-19, [info@intalev.ru](mailto:info@intalev.ru), [www.intalev.ru](http://www.intalev.ru)

## Несчастье товарищей

АЛЬЯНСЫ В РОССИЙСКОМ РИТЕЙЛЕ ПЕРЕСТАЮТ СУЩЕСТВОВАТЬ, НЕКОТОРЫЕ — ДАЖЕ НЕ УСПЕВ РОДИТЬСЯ. ПРИМЕР ТОМУ — НЕСОСТОЯВШЕЕСЯ СЛИЯНИЕ SPAR RETAIL И «МАРТЫ», СОВПАВШЕЕ ПО ВРЕМЕНИ С ИЗВЕСТИЕМ О «РАЗВОДЕ» МЕЖДУ «ГИПЕРЦЕНТРОМ» И «СЕДЬМЫМ КОНТИНЕНТОМ». ВДОБАВОК К ЭТОМУ ЮКОС РЕШИЛ ПОРВАТЬ С НЕПРОФИЛЬНЫМ БИЗНЕСОМ, ПРОДАВ КОНТРОЛЬНЫЙ ПАКЕТ АКЦИЙ ТОРГОВОГО ДОМА «КОПЕЙКА». ВСЕ ЭТО — СВИДЕТЕЛЬСТВО НЕДЕЕСПОСОБНОСТИ И НЕНУЖНОСТИ РОЗНИЧНЫХ АЛЬЯНСОВ. **Текст: Татьяна Ткачук**

### Переходный возраст

Увлечение розничных игроков объединениями — специфическая особенность российского рынка, в один голос утверждают аналитики и эксперты. По крайней мере, на Западе ритейлеры воплощают свое стремление к расширению не совместными договоренностями, а путем слияний и поглощений. По словам директора по разработкам BBPG Consulting Алексея Тихомирова, проведенное его компанией в прошлом году исследование крупнейших розничных сетей мира показало, что количество поглощений там несопоставимо больше числа заключаемых альянсов. Так, например, за 115-летнюю историю существования голландской сети Ahold компания произвела не менее трех-четырех десятков поглощений и всего трижды заключала альянсы. «Альянсы — исключительно российская форма взаимодействия компаний на рынке ритейла», — говорит директор Stiles & Riabokobylko Наталья Орешина.

Тем не менее у поведения отечественных ритейлеров есть вполне логичное объяснение: они напуганы вероятностью массовой экспансии в Россию сильных западных игроков. **Наталья Орешина:** *Не имея таких же мощных ресурсов, какими располагают западные розничные сети, отечественные игроки пытаются оказать сопротивление зарубежной экспансии, аккумулируя свои силы. Нынешним зарубежным гигантам в период их взросления никто, кроме местных конкурентов, не угрожал, поэтому и объединяться против внешнего врага не было необходимости.*

Для любви отечественных ритейлеров к альянсам есть и еще одна причина. «В Москве около 20% розницы занимают сети, причем ежегодно этот показатель удваивается. Два года назад было 5%, год назад — 10%, еще через год прогнозируется, что сети займут до 40% рынка, — утверждает партнер консалтинговой компании Consulting & Develop-

ment Partner Group **Родион Толпушов.** — В этой ситуации компаниям, чтобы сохранить лидерство, необходимо вкладывать в развитие и расширение своих сетей огромные суммы — больше, чем им удастся заработать. Поэтому, чтобы сохранить свои позиции и понести минимальные издержки, компании идут на заключение альянсов».

Так же объясняют свое стремление к альянсам и сами розничные операторы. **Екатерина Пантелешина**, директор по связям с общественностью DeltaCapital Management (управляет компанией Spar Retail): *В условиях прихода в Россию мощных западных игроков нужно постоянно работать, чтобы удержаться на рынке, не снизить свои позиции. А финансовые возможности, которые дают подобные сделки, как раз и способствуют развитию местных марок.*

В зависимости от типа союза сети получают либо дополнительное финансирование (покупка ЮКОСом ак-

ций «Копейки»), либо помещения (как при создании «Седьмым континентом» и «Гиперцентром» совместной компании), либо новых клиентов (именно с этой целью совместно работают компании, входящие в пул «Шесть семерок»).

### Расхождение во взглядах

Все недавно разрушенные союзы в розничном бизнесе начинались одинаково — с рассказов о радужных перспективах взаимодействия объединяющихся компаний. Создавая в конце прошлого года совместное предприятие, представители «Гиперцентра» и «Седьмого континента» строили амбициозные планы по массовому строительству гипермаркетов как в Москве (под брэндом «Мосмарт»), так и по всей России (под брэндом «Росмарт»), в которых в качестве «якорного» оператора должен был присутствовать «Седьмой континент». Однако результатом совместной деятельности





Альянсы ритейлерам не нужны: покупателей они предпочитают заманивать поодиночке

DeltaCapital, у них идут переговоры с другим инвестором о покупке бизнеса Spar Retail. В самой «Марте» с удивлением восприняли расхождение сделки, а президент холдинга **Георгий Третьяков** после этого заявлял журналистам, что намерен договариваться напрямую с голландским офисом Spar о передаче его компаний генеральной франшизы на марку в Москве.

Столь плачевный конец розничных объединений объясняется тем, что у компаний изначально существует разный взгляд на то, как должен развиваться их совместный проект, полагает ритейл-аналитик компании Jones Lang LaSalle Moscow **Полина Жилькина**. «Зачастую взгляды объединяющихся компаний на развитие бизнеса не совпадают. Если бы все моменты совместной деятельности проговаривались изначально, альянсы были бы прочнее», — соглашается с экспертом гендиректор ОАО «Седьмой континент» **Галина Ильяшенко**.

По мнению же Натальи Орешиной, никакие объединения, союзы или альянсы не спасут российских ритейлеров в случае действительно массового прихода в Россию крупных мировых сетей.

«Пока в России западные игроки представлены лишь единично, поэтому как та же конкуренции с их стороны российская розница еще не ощутила, — отмечает она. — Но когда зарубежные компании в массовом порядке начнут экспансию, никакие альянсы не помогут отечественным операторам. От того, что они группируются в союзы, формируют единую клиентскую базу, ведут одинаковую маркетинговую политику, покупатель все равно не будет посещать их магазины, если западный ритейлер предложит больший ассортимент при более низких ценах».

**СФ**

стал лишь один магазин «Мосмарт», а спустя три месяца «Седьмой континент» решил выйти из этого союза, продав свою долю «Гиперцентру». Ни одна из компаний не комментирует свой «развод», однако некоторые эксперты склонны считать, что во всем виноваты разные взгляды руководства компаний на управление гипермаркетами. Правда, по мнению Алексея Тихомирова, причиной отказа «Седьмого континента» от этого проекта могла стать и разница в форматах между магазинами этой сети и гипермаркетом. «Один гипермаркет, по сути, равен десяти магазинам обычного формата. У «Седьмого континента» отлично получается управлять своими магазинами, поэтому сложно управлять мультиформатной сеть им ни к чему», — полагает эксперт.

Продажа ЮКОСом принадлежащего ему 50,5-процентного пакета акций «Копейки» объясняется противоположной причиной. Ритейл-

оказался для нефтяного гиганта слишком мелким бизнесом, считает **Родион Толпушов**, сопровождавший в начале прошлого года покупку нефтяной компанией акций «Копейки». «Представьте, что у вас есть бизнес, который приносит, к примеру, по миллиону в год. Зачем в этом случае вам компания, зарабатывающая 50 тыс.?» — говорит господин Толпушов. По другим оценкам, союз ЮКОСа с «Копейкой» распался, поскольку компании имели разные взгляды на то, как дальше будет развиваться сеть. Нефтяная компания хотела открывать небольшие торговые точки при автозаправках, тогда как «Копейка» собиралась продолжить развивать сеть магазинов-дискаунтеров.

В самой «Копейке» никак не комментируют разрыв с ЮКОСом. Пресс-атташе торгового дома **Мария Маркова** сообщила только, что компания ведет переговоры с инвестором, готовым выкупить у ЮКОСа акции «Копейки». Госпожа Маркова не исклю-

чила, что этим инвестором может стать «НИКойл».

Последнее в череде недавних неудавшихся объединений — широко разрекламированное, но так и не свершившееся слияние обладателя генеральной франшизы голландского розничного оператора Spar компании Spar Retail и холдинга «Марта» (владеет субфраншизой Spar). Как заявила председатель совета директоров и исполнительный директор инвестиционного Фонда «США—Россия» (учредитель DeltaCapital Management) **Патриция М. Клоэрти**, «как это часто бывает со многими сделками, планируемое слияние с холдингом «Марта», к сожалению, не состоялось».

По словам Екатерины Пантелейшиной, «сообщать о предполагаемом слиянии до того, как все подписи под договором уже проставлены, было ошибкой. Нам просто не удалось договориться с «Мартой» по всем пунктам сделки, и она была отменена». Теперь, утверждают в





Две комнаты общей площадью 30 кв. м, семь сотрудников и два принтера, на которых печатался семистраничный бюллетень — так в 1993 году начиналось агентство деловых новостей «Росбизнесконсалтинг». На рынке РБК имеет репутацию достаточно агрессивной компании, не всегда соблюдающей нормы деловой этики. Тем не менее именно РБК был первой компанией, вышедшей на IPO в России, а также создавшей первый российский бизнес-телеканал РБК ТВ. «Мы всегда были ориентированы только на прибыль, поэтому и выжили», — говорит генеральный директор управляющей компании «РБК Информационные системы» **Юрий Ровенский**.

Текст: Николай ДИЦМАН Фото: Людмила ЛАЗЕБНАЯ

## Что показывает РБК

Войдя в офис РБК, сразу понимаешь: попал в информагентство. Поток информации обрушивается отовсюду: над входом — «бегущая строка» с лентой РБК, рядом с ней — телевизор, транслирующий РБК ТВ. Шума добавляют и девушки с ресепшна, бесконечное количество раз в минуту произносящие: «РБК, доброе утро!» **Юрий Ровенский**, с которым мы договорились о встрече на 10.00, между тем задерживается. Что разрешается, видимо, только начальству, все остальные должны подчиняться весьма жестким правилам. На входе установлена электронная пропускная система, и за опоздание на 10 — 15 минут взимается штраф \$10 — 20. А курящие сотрудники даже работают на 40 минут больше. Такие драконовские меры обусловлены спецификой работы информагентства, для которого оперативность предоставления информации превыше всего.

### Биржевой источник

РБК был основан в 1993 году как агентство финансово-экономической информации. В то время нынешний председатель совета директоров РБК **Герман Каплун** был директором по банковским технологиям в одной московской компании, которая специализировалась на разработке компьютерных программ. На рынке тогда наблюдалась нехватка оперативной биржевой информации — котировок акций, курсов валют и т. д. «Как-то раз один из наших партнеров поехал в Лондон, — рассказывает господин Каплун, — и увидел там информационную ленту Reuters. Ему так это понравилось, что он предложил сделать что-либо подобное и в России». Соучредителями нового проекта стали друзья Каплуна **Дмитрий Белик** и **Александр Моргульчик**, при этом все трое работали в разных компаниях и занимались РБК как побочным проектом. (Генеральный директор всего холдинга



## «Один из наших партнеров увидел в Лондоне информационную ленту Reuters. Ему так это понравилось, что он предложил сделать что-либо подобное и в России»

В холдинг РБК входят более десяти компаний. Головной является управляющая компания «РБК Информационные системы», остальные — ее стопроцентные «дочки». Структурно они объединены в три основных блока: медиа направление, включающее в себя ЗАО «Росбизнесконсалтинг» (информационное агентство РБК) и РБК ТВ; ИТ-направление, в которое входят «РБК Софт» и компания RBC International (Нидерланды), созданная для продвижения услуг «РБК Софт» на западном рынке; третья группа — сервисные компании, такие как издательский дом РБК (печать буклетов), ЗАО «РБК Санкт-Петербург» и т. д. По итогам первой половины 2003 года общая выручка РБК составила \$18,11 млн, из которых \$11,06 пришлось на медиа направление и \$7,05 — на ИТ. Чистая прибыль холдинга составила \$5,5 млн.

Юрий Ровенский, бывший сокурсник одного из учредителей и проректор РЭА имени Плеханова, появился в компании в 2000 году. Тогда была создана управляющая компания «РБК Информационные системы», которую он и возглавил.)

Первоначальных инвестиций потребовалось немного. На эти деньги сняли небольшой офис, поставили несколько компьютеров и пару принтеров. Из-начально в компании работали всего семь человек в Москве и несколько в регионах, которые занимались тем, что обзванивали фирмы по телефонному справочнику, предлагая информацию о котировках акций и курсах валют. Некоторые отказывались, но большинство соглашалось.

Генеральный директор РБК ТВ, в то время заместитель гендиректора РБК Артем Инютин: Огромному количеству компаний эта информация была нужна как воздух. В то время можно было приобрести валюту или акции в одном городе, продать — в другом и заработать на этом.

В условиях фактически пустого рынка агентство смогло быстро занять на нем лидирующие позиции и выйти на окупаемость. Информация, которую публиковали в отпечатанном на принтере бюллетене в семь страниц, обновлялась дважды в день и развозилась курьерами по Москве. Несколько позже брошюра стала распространяться и в регионах. В среднем подписка стоила около \$100 в месяц. Сначала у РБК было девять подписчиков, потом 40, потом 90, а к концу 1993 года их стало около 400, из них 70–80% в Москве. Артем Инютин: Была четко сформированная потребность в информации, в которой нуждались немногочисленные представители бизнес-сообщества. И этот дефицит был настолько велик, что для продвижения наших услуг хватало и «сарафанного радио». К примеру, в один из банков приносят бюллетень РБК, а в соседний нет. А они же общаются, и первые говорят: «Ребята, у нас тут такой классный источник информации появился, там все что надо есть». И вторые решают тоже подписать.

Со временем объем предоставляемой клиентам информации увеличивался. В стандартный пакет с

информацией о котировках векселей, акций, казначейских обязательств добавились и другие данные — котировки ГКО и субфедеральных ценных бумаг. Это потребовало увеличения штата. К концу 1994 года в РБК работали уже 80 человек: 20 корреспондентов в Москве, 30 — в регионах, еще 30 человек занимались продажами.

В этом же году в РБК создали аналитический департамент — по словам Инютина, рынку уже было недостаточно сухих цифр. Ввели фондовый индекс, комментарии участников рынка, одновременно стали выпускать новости. А в 1995 году у РБК появились сайт и онлайновая торговая система. Артем Инютин: Мы первые из информагентств создали систему трансляции торгов РТС в сеть. Тогда вообще не существовало такого понятия, как «распространение данных о котировках в интернете». Были Bloomberg и Reuters, они предоставляли информацию через специальные терминалы и радиоэфир. Мы же подписали с биржей договор, по условиям которого могли транслировать котировки именно в сеть.

### «Высокий уровень цен — наша гордость»

Главным толчком развития РБК стал кризис 1998 года. В условиях постоянных скачков курса доллара и дефицита информации компания решила выложить 30% информации на сайте в свободном доступе. Артем Инютин: Тогда все население было заинтересовано в информации о динамике курсов. Мы выложили перечень курсов покупки и продажи валюты всех обменных пунктов Москвы и Петербурга. Сначала, чтобы получить эту информацию, звонили в банки. А потом банки поняли, что если будут сами ее нам предоставлять, им это будет выгодно: это стимулирует рост количества валютно-обменных операций.

В октябре 1998 года сайт РБК установил рекорд российского интернета по посещаемости: аудитория сайта составляла порядка 3 млн человек за сутки. В дальнейшем наплыв посетителей был столь велик, что компании пришлось создать специальное ИТ-подразделение «РБК Софт». А через некоторое время оно стало брать заказы и со стороны, превратившись в отдельное направление деятельности холдинга и специализируясь главным образом на разработке и внедрении информационных корпоративных систем.

**СЕКРЕТ ФИРМЫ:** Какую долю сейчас занимает ИТ-направление в бизнесе РБК?

**ЮРИЙ РОВЕНСКИЙ:** В прошлом году на «РБК Софт» пришлось 47% всего оборота, остальное, соответственно, дает медиа направление. Еще в 2001 году соотношение было 25:75 (выручка ИТ-направления в 2002 году составила \$13,739 млн. — СФ). Это связано с тем, что рынок ИТ растет быстрее, чем медийный. К тому же наша команда имеет имя, почерк и портфолио. К примеру, мы делали систему управления активами для одного из мировых инвестиционных банков, информационную систему московского Кремля.

**СФ:** А на чем зарабатывает медиа направление?

**ЮР:** Главный источник доходов, разумеется, реклама — на нее приходится 80% доходов, и всего 20% на платный доступ к ленте новостей.

### ПОСЕЩАЕМОСТЬ ЗАГЛАВНОЙ СТРАНИЦЫ САЙТА RBC.RU





**СФ: Сколько стоит подписка на ленту РБК?**

**ЮР:** Средней стоимости нет. Может быть \$300 в месяц, может быть больше. Еще есть контракты с региональными дилерами с правом распространения информации от РБК.

**СФ: А сколько стоит разместить рекламу на сайте РБК?**

**ЮР:** Уровень цен на рекламу у нас один из самых высоких в рунете. И это предмет нашей особой гордости. К примеру, статичное размещение в верхнем левом углу стоит \$4,5 тыс. в день, а динамичное (когда при каждой новой загрузке изображение меняется) — **СФ** — \$17 за тысячу показов.

**СФ: В чем причина подобной дороговизны?**

**ЮР:** РБК на сегодняшний день — лидер по охвату деловой аудитории. Реклама на такую аудиторию всегда стоит дороже, чем на любую другую.

С течением времени медийное направление бизнеса РБК было диверсифицировано. Так, в феврале 2003 года свет увидела ежедневная интернет-газета RBC-Daily.

**ЮР:** В 2002 году мы заметили, что количество посетителей нашего сайта, обращающихся просто к новостным заметкам, стало уменьшаться, а популярность аналитических и редакционных материалов, напротив, начала расти. Тогда мы и решили, что стоит выпустить и деловую интернет-газету.

**СФ: RBC-Daily окупается за счет рекламы?**

**ЮР:** Да. Это опять же связано со спецификой целевой аудитории. RBC-Daily — единственное деловое интернет-издание. К примеру, Utro.ru или Gazeta.ru — это издания общей направленности. А RBC-Daily специализируется на деловых новостях, там нет чтива.

### ИПО под телевидение

В апреле 2002 года РБК провел первое на российских фондовых биржах РТС и ММВБ IPO, разместив 16% акций компании. Работа над проектом началась еще в 2001 году. «Мы решили провести нечто вроде пилотного проекта и выпустить так называемые pre-IPO облигаций в форме частного размещения среди европейских инвесторов. В конце 2001 года при помощи швейцарской фирмы ABD Consulting было проведено road show в Женеве, Цюрихе и Лугано. За

**Внешности ведущих на РБК ТВ уделяют не меньше внимания, чем на обычном телевидении**

счет pre-IPO облигаций мы привлекли \$5 млн еще до размещения, — рассказывает специалист по связям с инвесторами РБК **Наталья Макеева**. — Также была проведена серия встреч топ-менеджмента с аналитиками и крупными акционерами. После IPO мы получили еще \$13,28 млн за 16% акций». Остальные акции примерно равными долями — по 28–30% — остались в руках трех учредителей.

Большая часть средств, вырученных за IPO (\$10–11 млн), была инвестирована в очередной инновационный проект РБК ТВ, которое было запущено в сентябре 2003 года. По сведениям **СФ**, РБК приглашал принять участие в проекте крупных игроков рынка. Им предлагалось инвестировать в РБК ТВ по \$250 тыс., однако большинство компаний отказались, а взносы тех немногих, кто согласился, не превысили \$100 тыс. «Они обращались к нам, однако мы сказали, что готовы принять участие только после запуска проекта, когда будет возможность оценить его эффективность», — на условиях анонимности рассказали в одной из крупных финансовых корпораций.



Человеческий фактор в бизнесе



// Построение HR-систем с заданным ROI  
 // Оценка и комплексное развитие персонала  
 // Формирование кадрового резерва  
 // Разработка и внедрение систем мотивации

телефон: 209-11-19/21/24/34/36  
 e-mail: [ecopsy@online.ru](mailto:ecopsy@online.ru), [www.ecpsy.ru](http://www.ecopsy.ru)

«Бизнес-ТВ не может быть рейтинговым.  
Это вообще другое телевидение»



### «Это чисто российский проект, который нам интересен»

Деловое телевидение, вещающее в западных странах, имеет довольно впечатительную аудиторию. Так, у канала CNBC она составляет 175 млн абонентов, у Bloomberg — 100 млн. Показатели направленного на более широкую аудиторию CNN гораздо выше — 800 млн человек. CNBC и CNN являются партнерами РБК ТВ, предоставляя свои новости и программы российскому каналу. Однако, по словам гендиректора РБК Юрия Ровенского, доля западных программ, транслируемых на РБК ТВ, не превышает 10%.

В настоящий момент объем аудитории РБК ТВ составляет не более 300 тыс. человек, однако точных данных не называется — они будут известны только в конце года. Пока РБК ТВ транслируется по кабельным и спутниковым сетям «Космос-ТВ», «НТВ+», «Комкор ТВ» и Divo TV и некоторым региональным дециметровым телеканалам. Ни в этих компаниях, ни в РБК не разглашают условий заключенных соглашений. Известно только, что, например,

за ретрансляцию сигнала на региональных телеканалах РБК предоставляет местным партнерам право продажи части рекламного времени. А некоторым кабельным и спутниковым сетям с большим охватом РБК платит тем, что размещает рекламу этих сетей на Rbc.ru и РБК ТВ.

Впрочем, подобным образом РБК ТВ работает не со всеми своими партнерами. «Мы включили РБК ТВ во все пакеты абсолютно бесплатно по двум причинам: это чисто российский проект, который нам интересен, и мы считаем, что с его помощью сможем увеличить количество подключений в офисах компаний», — говорит программный директор Divo TV Мираб Габуния. По его словам, за месяц количество абонентов, подключившихся к их каналу из-за начала вещания на нем РБК ТВ, составило 800 человек, из которых порядка 60% — это юридические лица (общее количество абонентов Divo TV составляет порядка 20 тыс. — СФ). «Мы не рассчитываем, что подобное нишевое телевидение приведет к существенному притоку абонентов, однако тенденция, безусловно, положительная», — считает он.





Каждый сотрудник нового канала хочет сделать как лучше, но не всегда эти мнения совпадают

**СФ:** Сколько в итоге составили инвестиции в проект и как скоро вы рассчитываете их вернуть?

**АРТЕМ ИНЮТИН:** Всего в проект вложено около \$23 млн, из которых \$18 млн — наши собственные средства, \$6 млн — заемные. Мы рассчитываем, что за счет рекламы РБК ТВ выйдет на окупаемость через два года, а полностью оккупится через три с половиной. Дело в том, что у нашей аудитории не было своего телевидения. Во всем мире эта ниша вовсю осваивается — существуют CNBC, Bloomberg. Мы решили занять ее в России. Возможно, мы несколько предвзято смотрим на развитие рынка, но уверены: предложение может формировать спрос.

**СФ:** Каковы расценки на рекламу на РБК ТВ?

**АИ:** В зависимости от времени и объемов контракта минута обойдется в \$600 – 3500.

**СФ:** А каков охват аудитории на сегодняшний день?

**АИ:** Точных данных пока нет, однако мы распространяемся через сети «НТВ плюс», «Космос-ТВ», Divo TV и «Комкор» @; некоторые кабельные и дециметровые каналы в регионах; наконец, через интернет. Изначально мы планировали вещать только в Москве и Петербурге, но регионы сами проявили интерес к каналу. Мы ужеходим в Томске, Екатеринбурге, Ростове, Перми, Тюменской области, готовимся начать работу в Мурманске, Уфе, Сургуте, ведем переговоры с другими регионами.

**СФ:** Не считаете ли вы, что при таком незначительном охвате цены несколько завышены?

**АИ:** Это опять же связано со спецификой нашей целевой аудитории. Бизнес-ТВ не может быть рейтинговым. Это вообще другое телевидение. К примеру, прайм-тайм у нас днем, так как его смотрят в офисе. Почему наша целевая аудитория так дорого ценится рекламодателями? Потому что она наиболее трудносягаема. И достучаться до нее можно в том числе и посредством телевидения подобной концепции. Это понимают и рекламодатели. Клиентами РБК ТВ уже являются представители таких отраслей, как финансовые услуги («Атон», «Тройка Диалог», МБРР), товары категории «люкс» (Toshiba, Panasonic), услуги b2b («МТУ-Интел», «Интеррос», ЛУКОЙЛ, «Татнефть»). Также мы рассчитываем привлечь компании, которые занимаются страхованием бизнеса и строительством элитного жилья.

**СФ:** Вы продаете эфирное время через агентства или самостоятельно?

**АИ:** Самостоятельно. У нас больше 50 человек занимаются продажей рекламы, и на них приходится около 86% объемов продаж. Проблема в том, что наши цены, если сравнивать с ведущими каналами, слишком низки, соответственно, и комиссия агентства будет незначительной.

**СФ:** Сколько вы уже заработали?

**АИ:** Уже сейчас у нас заключены контракты с более чем 20 рекламодателями на \$2,7 млн при плане продаж на вторую половину 2003 года в \$3,2 млн.



## Как начинать презентацию?

С уверенностью. Ведь сверхкомпактные, портативные и надежные проекторы HP никогда не подведут! Они помогут провести презентацию на высоком профессиональном уровне в любом месте. Вам больше не придется возиться с первым попавшимся под руку проектором в офисе ваших партнеров или клиентов. Вы просто берете с собой новую модель от HP и... проводите презентацию практически без подготовки. Новые проекторы HP легко установить в любом помещении, а большинство функций настраивается автоматически. Созданные на базе технологии DLP™ компании Texas Instruments, проекторы более надежны, чем LCD проекторы, обеспечивают большую яркость и высокое качество изображения. Зачем идти на компромисс, когда доступно лучшее!



HP XB31 MOBILE PROJECTOR

вес: 1,6 кг  
яркость: 1500 сопоставимых люмен / 1200 ANSI люмен  
контрастность изображения: 1800:1  
контрастный диапазон JBMA (полн. вкл. / полн. выкл.)  
400:1 ANSI (шахматное поле)  
разрешающая способность отображения: фактическое разрешение XGA (1024x768)



HP MP3800 MOBILE PROJECTOR

вес: 1,6 кг  
яркость: 1300 ANSI люмен  
контрастность изображения: 1800:1  
контрастный диапазон JBMA (полн. вкл. / полн. выкл.)  
200:1 ANSI (шахматное поле)  
разрешающая способность отображения: фактическое разрешение XGA (1024x768)



HP VP6110 PROJECTOR

вес: 3,04 кг  
яркость: 1,500 ANSI люмен  
контрастность изображения: 1000:1  
контрастный диапазон JBMA (полн. вкл. / полн. выкл.)  
разрешающая способность отображения: фактическое разрешение SVGA (800x600)



Разработанная компанией Texas Instruments, DLP™ технология позволяет проецировать кристально четкое изображение безупречного качества.



Центр информационной поддержки  
**(095) 797-3-797** • [www.hp.ru](http://www.hp.ru)



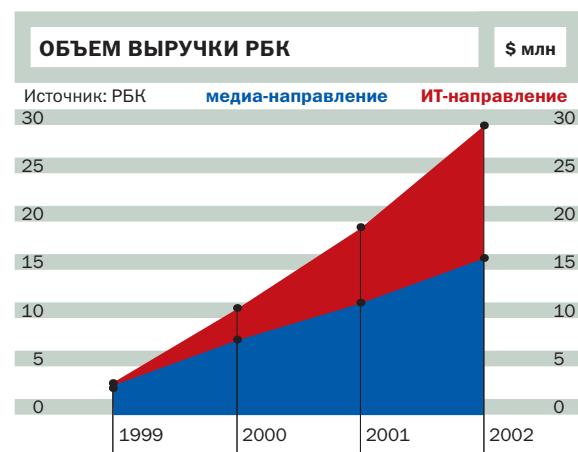
## Одна из специфических повинностей корреспондентов РБК — следить за «врагами», то есть отслеживать новости на лентах других агентств

Впрочем, по некоторым сведениям, существенная часть рекламных поступлений как на РБК, так и на РБК ТВ — бартер. Компания часто использует подобные схемы. Ярким примером таких взаимоотношений может служить рекламная кампания «МТУ-Интел» (торговая марка «Точка Ру») на сайте РБК, прошедшая во второй половине 2002 года. Общий объем размещенной «МТУ-Интелом» рекламы составил почти \$1 млн, в то время как реально компания не заплатила ни копейки, а взамен бесплатно предоставила РБК каналы широкополосного доступа в интернет. **Герман Каплун:** *Я не вижу в бартере ничего негативного. К примеру, нам необходимы компьютеры. Мы переправляем запрос сейлзам и говорим: берите по бартеру. И даем им какой-нибудь срок. Если они не успевают, тогда берем за наличные деньги. По сведениям самой компании, доля бартера в объеме всей рекламы не превышает 10%.*

### Кормить или резать

Главное, на чем строится работа любого информагентства (и РБК в этом смысле не исключение), — оперативность. Ни для кого не секрет, что именно из лент журналисты получают большую часть информации, а вот о том, откуда она там берется, мало кто задумывается. «Примерно 80% информации берется из пресс-релизов», — рассказывает сотрудник РБК. — Ведь компании проще разослать пресс-релиз в несколько информагентств, чем во все СМИ, тем более что журналисты все равно отслеживают новости на лентах».

Еще по 10% приходится на обзвон ньюсмейкеров и собственную информацию. Норма выработки каждого журналиста — три новости в день, за каждым закреплено несколько компаний. При этом периодически случается, что новостей нет. «Тогда их приходится высасывать из пальца, к примеру сравнивая показатели этого и прошлого года. А потом на



ленте появляются новости о том, как операционная прибыль снизилась на 10%. Помимо этого действует негласная установка: в каждой новости должен быть хоть какой-то негативный комментарий. Это делается для того, чтобы у читателей не возникало сомнений в объективности информации», — говорит один из журналистов РБК. График работы у корреспондентов обычный — пять дней в неделю. Правда, два раза в месяц — дежурства. Либо ночные, либо специфическая повинность — следить за «врагами», то есть отслеживать новости на лентах других агентств. Что касается оплаты труда, то в РБК широко используется система поощрений (к примеру, за качество, оперативность или эксклюзивность материалов). Благодаря этому при окладе в \$700 сотрудник может получать до \$1,4 тыс. в месяц.

**ЮР:** Система мотивации персонала — одна из важнейших составляющих успеха. В 2001 году у нас было 400 сотрудников, в 2002-м — 600, в 2003-м — 1400 (сейчас в «РБК Софт» работают 350 человек, в

### Игра на опережение

В середине октября Ассоциация распространителей финансово-экономической информации (АРФЭИ), в которую входят большинство информагентств, ММВБ, РТС и МФБ, распространила пресс-релиз, в котором фактически обвинила РБК в незаконной трансляции котировок ММВБ на РБК ТВ. «Распространение подобной информации традиционно оплачивается, однако некоторые участники рынка по каким-то причинам этого не делают», — говорит пресс-секретарь ММВБ **Вадим Егоров**. По словам господина Егорова, у ММВБ есть договоры со всеми информагентствами, в том числе и с РБК, однако информация, предназначенная только для агентства, появилась также и на РБК ТВ, с которым пока только ведутся переговоры. По имеющимся экспертным оценкам, стоимость трансляции этих котировок составляет \$300–500 тыс. в месяц только для одной биржи. Впрочем, по словам исполнительного директора АРФЭИ **Ольги Ринк**, цель заявления — не создать шумиху вокруг РБК, а обратить внимание игроков рынка на проблему в целом: В этой области не мало проблем, и мы хотим показать, что готовы к решительным, но дипломатичным шагам, направленным на изменение ситуации.

Это далеко не первый случай, когда участники рынка обвиняют РБК в нарушении авторских прав. Так, несколько лет назад имел место конфликт с агентством «Прайм-ТАСС». Заместитель генерального директора «Прайм-ТАСС» **Леонид Воронцов**: К нам поступил пресс-релиз, в котором фигурировала одна из компаний ЛУКОЙЛа со сложным названием. При его наборе машинистка допустила опечатку, и в таком виде он вышел на закрытую ленту, доступ к которой имеют только клиенты агентства. Через 10–15 минут релиз с переставленными первыми абзацами, но с той же опечаткой в названии компании вышел и на РБК. Впрочем, в РБК категорически опровергают обвинения, говоря, что похожесть материалов может быть связана со спецификой рынка: «Информация поступает одна и та же, и порой довольно трудно отличить новость на РБК от новости еще где-то. Поэтому подобные конфликты возникают очень часто, и мы тоже неоднократно уличали „Прайм-ТАСС“ в плагиате», — говорит замгенерального директора РБК **Артем Инютин**. В свою очередь, в «Прайм-ТАСС» утверждают, что это неудачная попытка сыграть на опережение, обвинив других в плагиате, не располагая при этом никакими реальными фактами.



## «Динамика роста ужасает, и по всем законам управления персоналом компания не может выдержать такую нагрузку»



агентстве и RBC-Daily — 500, еще 550 — на РБК ТВ. — **СФ**). Динамика роста ужасает, и по всем законам управления персоналом компания не может выдержать такую нагрузку. Главная проблема — болезнь роста.

**СФ:** И как вы ее лечите?

**ЮР:** Воспитываем кадры, продвигаем вверх, переманиваем людей из других компаний. Всячески растим и селекционируем менеджеров среднего звена. К примеру, недавно мы набрали несколько сотен человек на телевидение. Они пришли к нам из печатных СМИ, с других телеканалов, из банков и инвестиционных компаний. Однако я уверен, что после длительного обучения, которое продлилось почти год, нам удалось обеспечить интеграцию этих групп в нашу команду.

**СФ:** Традиционно считается, что в информагентствах очень большая текучка кадров. Как вы с ней боретесь?

**ЮР:** Очень просто. Это как в пословице про лебедей: не надо крылья резать, кормите лучше. Помимо среднерыночных окладов у нас в компании существует система мотивации. Она состоит из двух частей. Во-первых, после IPO мы выдали определенные па-

кеты акций всем сотрудникам. Во-вторых, и это еще важнее, в зависимости от эффективности работы зарплата может увеличиться в два-три раза. Каждый раз, проводя собеседование с претендентом на ту или иную должность, мы пытаемся определить, сколько этот человек может стоить для компании. А в конце собеседования ему задается вопрос: «Какую вы хотите получать зарплату?» Если эта цифра признается обоснованной, она и становится той самой базовой ставкой.

### Директор по структуре

Надо сказать, холдинг РБК в своем нынешнем виде существует сравнительно недавно — с 2000 года. До этого направления деятельности не были четко структурированы, не были отрегулированы и финансовые потоки. Оперативным управлением занимались руководители медиа- и ИТ-направлений Артем Инютин и Алексей Кузовкин, а совет директоров во главе с Германом Каплуном отвечал за выработку стратегических решений. Однако в преддверии IPO возникла необходимость в упорядочении структуры холдинга. Для этого была учреждена управляющая компания «РБК Информационные системы».

В ЖИЗНИ ЕСТЬ ВЕЩИ ПОВАЖНЕЕ МАШИН.  
ПОПРОБУЙТЕ ВСПОМНИТЬ.

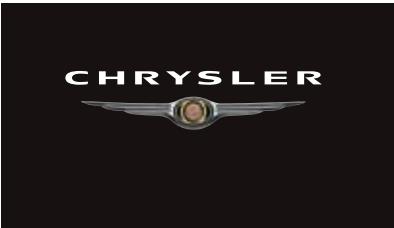


товар сертифицирован

CHRYSLER CROSSFIRE. Интригующее сочетание великолепного дизайна, страсти и инженерной точности: 3,2 литра, V6, 215 л.с., система динамической стабилизации, выдвигающийся задний спойлер.

Официальные дилеры Chrysler/Jeep • Москва: Авто-ГЕМА (095) 775-7776; Автолайт (095) 799-9090, 912-0002; Муса Моторс (095) 785-1111; Майджор Авто (095) 737-8257; Норд-Авто-М (095) 101-2246 • Санкт-Петербург: Норд Авто Груп (812) 591-1691, Форис (812) 329-1188 • Екатеринбург: Элит-Авто (34368) 50-2222 • Ростов-на-Дону: Панавто-Ростов (8632) 927-428 • Тольятти: Имела (8482) 770-277

Телефон информационной линии: (095) 745-2649



## «Топ-менеджеры, которые имеют в РБК власть,— типичные менеджеры-атлеты. У них нет большого объема системных знаний, но они много и быстро работают»



В РБК все движется очень быстро

**ЮР:** Для обеспечения прозрачности мы решили пойти по пути максимальной диверсификации бизнеса. Каждое направление, а также некоторые сервисные службы стали отдельными юридическими лицами. Бухгалтерия, юридический отдел, управление по связям со СМИ и управление по связям с инвесторами вошли в «РБК Информационные системы». Подобная схема была призвана продемонстрировать инвесторам отсутствие перекрестного субсидирования.

**СФ:** В чем после реорганизации заключаются обязанности руководителей направлений, а в чем — ваши?

**ЮР:** Артем (Инютин. — **СФ**) и Алексей (Кузовкин. — **СФ**) полностью отвечают за оперативное управление направлениями и обеспечивают их рентабельность. Я же координирую их действия, деятельность сервисных и финансовых служб, занимаюсь внешними связями и ценообразованием. К примеру, в случае с РБК ТВ мы с Инютиным готовили бизнес-план. По-

том он был утвержден советом директоров. Теперь стратегическое управление осуществляется мною и Артемом коллегиально, а такие детали, как выделение бюджета на гром, камеры и т. д., находятся только в его компетенции. Мне это знать совершенно необходимо.

А вот как комментирует стратегию развития РБК один из бывших сотрудников компании: «Как вы знаете, есть два подхода к бизнесу — визионерский (это когда руководство прогнозирует будущее состояние рынка и строит бизнес, исходя из этого прогноза) и оппортунистский (это когда руководство видит уже открывшуюся возможность и пытается ее развить). В РБК второй подход — в том числе из-за того, что не сформулирована стратегия развития. Торговали информацией в середине 1990-х, узнали, что такое интернет, сделали сайт. Сделав сайт, поняли, что можно и продавать услуги на сторону. Так развились ИТ-направление. Выкладывали клиентские сайты у себя на техплощадке, решили: а почему бы нам не продавать хостинг? Так начали развиваться массовые сервисы. Как родилась идея ТВ, не знаю, но предполагаю, что натолкнуть на мысль могло и не давнее создание „Рамблер-ТВ“.

В общем, по всем законам классического менеджмента — как стратегического, так и общего — РБК давно бы развалился, тем не менее это сверхуспешная компания. Дело в том, что Герман Каплун — в чем-то великий человек. То, что сейчас есть у РБК, — заслуга исключительно его и ближайших сотрудников. Хоть решения в компании принимаются на „кухонно-бытовом“ уровне, интуиция и энергия позволяют достичь многое. Мне кажется, здесь как в футболе — есть футболисты, которые берут техникой, другие берут атлетизмом. Так вот, те топ-менеджеры, которые имеют в РБК власть,— типичные менеджеры-атлеты. У них нет большого объема системных знаний, но они много и быстро работают. Они могут придать такой импульс в работе, что он дойдет через три уровня иерархии, и у конечного исполнителя волосы будут стоять дыбом, пока он не отрапортует об успешном исполнении задания. В общем, все в компании движется очень быстро. Осталось понять, куда двигаться». **СФ**

### «На рынке РБК недолюбивают»

**Наталья Баскакова, директор управления по связям с общественностью ЗАО «Интерфакс»:**

— РБК не является прямым конкурентом каких-либо подразделений «Интерфакса». Наша группа и такие ее родственные подразделения, как «Интерфакс-АФИ», работают преимущественно с крупным и средним бизнесом на территории России и за рубежом. Если говорить о профессиональной этике, то могу сказать лишь одно: методы работы РБК неоднократно обсуждались членами профессионального информсообщества.

**Ирина Горбачева, директор по маркетингу компании «АйТи»:**

— На наш взгляд, «РБК Софт» — яркий пример правильного обозначения такого типа дочерней компании, которая успешно использует в своей коммерческой деятельности все те преимущества, которые были наработаны в недрах материнской структуры. «Большой» РБК смог создать один из лучших информационных и аналитических ресурсов российского интернета для себя. Теперь эти же традиции продолжает «РБК Софт», но уже для внешних клиентов, обеспечивая для них разработку достаточно качественных и недорогих интернет-решений, хостинг и т. д. И хотя

**«РБК Софт» позиционирует себя как игрок в более широком сегменте ИТ-решений, объективно сегодня он заметен и силен исключительно в нише интернет-проектов.**

**Наталья Кутушева, директор по маркетингу Gazeta.ru:**

— РБК — очень крупная компания. Однако на рынке ее многие недолюбивают. Были темные истории — конфликты, суды с некоторыми информагентствами из-за, как говорили, воровства информации, недокрученные баннеры, когда делается меньшее количество показов, чем то, за которое было заплачено. К тому же они не слишком прозрачны, хоть прозрачность декларируют.

Цены на размещение рекламы у них не такие уж высокие. У нас, к примеру, \$18 за тысячу показов — почти столько же, сколько у РБК. Но реально, со скидкой у них они не превышают \$7—9. Кроме того, у нас — да и у всех крупных игроков — цены рассчитываются по принципу «одна загрузка страницы — один показ». У РБК же стоит функция автообновления. К примеру, пользователь загрузил страницу, а потом не закрыл ее, а просто свернул на пару часов. Если это Gazeta.ru, рекламодатель платит за один показ, а если Rbc.ru — за 15—20. Кроме РБК, никто из крупных игроков такого себе не позволяет.



# Инвестиционные стратегии



Алексей Бутенко,  
управляющий активами.  
Инвестиционная  
компания «ФИНАМ».  
Тел. 204-80-17, 796-93-88,  
butenko@finam.ru

10-15 лет назад, когда в России еще не существовало не только рынка ценных бумаг, а как такового «рынка» вообще, в телевизионных репортажах нередко показывали нью-йоркскую фондовую биржу. Огромный зал, в котором сотни человек суетятся, что-то кричат друг другу, размахивают руками, непрерывно следя за электронными табло... Загадочные, и непонятные на первый взгляд, их действия, конечно, вызывали интерес. Лица и жесты биржевиков красноречиво говорили о том, что им действительно нравится их работа, они серьезно увлечены процессом торгов, а внешний вид позволял сделать вывод, что это еще и прибыльно...

Именно тогда у меня появилось непреодолимое желание узнать подробнее, как работает этот сложный механизм. Уже в те годы я принял решение, что если вдруг и в России организуют что-то подобное, я непременно буду в этом участвовать.

Шло время, в стране происходили поистине грандиозные перемены. Становление рыночной экономики диктовало свои условия, появлялись различные соответствующие данному укладу инструменты и институты, в том числе и организованный рынок ценных бумаг, столь же необходимый для функционирования экономики механизм перераспределения и движения капитала, как для человеческого организма сердце, перекачивающее кровь.

Тот, кто лишь понаслышке знает, что такое торговля акциями, часто сравнивает работу на фондовой бирже с игрой в казино. У таких «инвесторов» возникает два вопроса: на какую «фишку» поставить и сколько. Нередко можно услышать в разговоре: «Я вчера выиграл на бирже...». Однако профessional, да и просто разбирающийся и интересующийся ценностями бумагами человек никогда не использует подобную терминологию, поскольку знает, что так называемая «игра на бирже» на самом деле – кропотливый каждодневный труд, а не случайный выигрыш или проигрыш, а инвестиционный бизнес, как и любой другой, имеет свои правила, следуя которым можно и нужно зарабатывать.

Я начал с помощника аналитика в достаточно крупной инвестиционной компании. Старт оказался удачным: учился у своих коллег, много читал, наблюдал за клиентами компании... Сегодня я – управляющий активами одной из крупнейших российских инвестиционных компаний «ФИНАМ», входящей в пятерку лидеров рынка по оборотам и количеству клиентов. Я определил для себя механизм работы на рынке, позволяющий не только сохранять доверенный мне капитал, но и приумножать его, и свел свои предположения в ряд правил, которым сегодня строго следую и которыми готов поделиться с вами.

**Первое правило – «рынок – твой друг, а не враг».** Что это значит? А значит это, что нужно покупать растущие акции и продавать падающие. Надо следовать общему направлению рынка, а не «плыть против течения»... Многим психологически легче покупать акции, которые сильно упали, ловить так называемое «дно». Но на практике случается так, что инвестор, продав растущую акцию, видит, как она растет дальше. А вот падающая акция стоит на месте, либо снижается.

Характерен пример с акциями РАО ЕЭС. Бумаги энергохолдинга прошлой осенью начали сильно расти. Одна обыкновенная акция стоила сначала 2,4 рубля, потом 3, потом 4, 5, 6, 7. Многие инвесторы на этих уровнях начали фиксировать,казалось бы, неплохую прибыль. Однако потом они недо-

уменно наблюдали, как акция прошла 8 рублей, потом 9, потом 10...

Современные информационные технологии позволяют любой новости практически моментально найти отражение в цене, но зачастую важна не сама новость, а реакция на нее рынка. И если рынок настроен на рост, практически никакая негативная новость не сможет переломить тенденцию.

**Второе правило – наличие системы принятия решений.** Система необходима в любом деле, а уж тем более в таком сложном, как торговля акциями. Не допускайте случайных сделок, хаоса в своих действиях! Залог успеха – безуказиленное следование выбранной стратегии.

Разработать свою систему призваны продающиеся в огромном количестве разнообразные пакеты прикладных программ для технического анализа. И не стоит усложнять себе жизнь, поверьте, я на собственном опыте убедился, что в повседневной работе несколько простых торговых правил, объединенных в систему, не только не уступают современным многозадачным методикам, но и превосходят их, подтверждая правило «чем проще система, тем она устойчивей». А исследовал я и нестационарные случайные процессы, и нейронные сети, и теорию хаоса в применении к фондовому рынку... В своей работе я использую трендовый системный подход. Трендовые системы ориентированы на извлечение прибыли при наличии тренда, т.е. при наличии движения рынка, причем не важно, в какую сторону будет направлено данное движение. Зарабатывать можно и когда рынок растет, и, как это не удивительно, когда рынок падает. Главная задача – распознать тренд, т.е. направление движения на стадии его зарождения, и как можно дальше ему следовать. В данном случае количество положительных сделок составляет величину порядка 40% от общего числа. Но прибыль, получаемая от этих сделок, существенно превосходит убыток от остальных 60%.

**Третье правило – всегда просчитывать риск на каждую сделку**, продумывать наихудший вариант развития событий и не рисковать больше, чем можешь себе позволить.

Если я вижу, что движение рынка, которое я определил как зарождающуюся тенденцию, развития не получило, я продаю акции, пусть даже с небольшим убытком. В следующий раз я снова куплю акции, если посчитаю, что начинается тенденция повышения, и если она разовьется, это позволит мне заработать и покрыть убыток от предыдущей сделки.

И, наконец, четвертое правило – **диверсификация**. Т.е. составление портфеля, а проще говоря, покупка акций различных компаний и отраслей. При движении рынка вверх, например, растут в цене ценные бумаги многих предприятий, однако заранее точно определить, какая именно окажется лидером роста, а какая вырастет лишь на несколько процентов, невозможно. Я считаю, что лучший выход – распределение капитала среди акций нескольких компаний, т.к. это позволяет снизить риск и увеличивает шансы заработать как можно больше.

Современный российский фондовый рынок представляет массу возможностей для приумножения своего капитала. Я уверен, что этот вид бизнеса со временем будет только расширяться, привлекая к себе все новых и новых участников. Если вы заинтересованы в сохранности своего капитала, задумайтесь о возможности инвестирования собственных средств в ценные бумаги – акции и облигации ведущих российских предприятий. Конечно, решиться самостоятельно совершать операции довольно сложно, вы, возможно, ощутите нехватку знаний и практического опыта. В таком случае подумайте о передаче средств в доверительное управление, когда проведение операций купли/продажи бумаг ляжет на плечи опытного специалиста, работающего на фондовом рынке не один год. Либо воспользуйтесь услугами персонального менеджера, или, иначе говоря, финансового консультанта, профессионала, знания и опыт которого обязательно приведут вас к успеху на рынке ценных бумаг. Интересное предложение? Тогда приходите к нам!

# бизнес-схема работы над ошибками

## Samsung. Перезагрузка



ДО НЕДАВНЕГО ВРЕМЕНИ КОРЕЙСКАЯ ФИРМА SAMSUNG ИМЕЛА РЕПУТАЦИЮ КОМПАНИИ, СОЗДАЮЩЕЙ ПРОДУКТ НЕДОРОГОЙ И НЕ САМОГО ВЫСОКОГО КАЧЕСТВА. С РОСТОМ КОНКУРЕНЦИИ И СНИЖЕНИЕМ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА ТАКОЙ ИМИДЖ НАЧАЛ ОТРИЦАТЕЛЬНО СКАЗЫВАТЬСЯ НА ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ. ИЗМЕНИВ СТРАТЕГИЮ И СДЕЛАВ СТАВКУ НА ПРОДВИЖЕНИЕ БРЭНДА, SAMSUNG СТАЛ ОДНИМ ИЗ ЛИДЕРОВ СРЕДИ МИРОВЫХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ПРОДУКЦИИ HIGH-TECH. **Текст: Наталья Обухова**

Созданная в 1969 году, компания Samsung Electronics к началу 1990-х являлась одной из четырех крупнейших промышленно-торговых групп на корейском рынке. Однако в мире компанию в основном знали как производителя чипов памяти. На них приходилось почти половина объемов и до 80% прибыли Samsung, остальное обеспечивали продажи бытовой техники и электроники нижнего ценового сегмента и несколько десятков непрофильных бизнесов. Развитие корейской компании определяла стратегия обеспечения максимального объема продаж. Однако к середине 1990-х такое положение дел перестало устраивать руководство. Неповоротливая, плохо структурированная компания имела все шансы остаться лишь малоизвестным поставщиком компонентов для транснациональных корпораций.

В недрах компании начала оформляться новая стратегия, согласно которой марка Samsung должна была стать олицетворением продукции и технологий премиального уровня. Однако для этого требовалась полная структурная

перестройка, начало которой в погоне за оборотами в компании отодвигали на будущее. Помог финансовый кризис, разразившийся в Азии в 1997 году. Обрушив рынок чипов, он поставил Samsung на грань банкротства — долги (при мерно \$18 млрд) втрое превышали средства, имевшиеся для их покрытия. Откладывать решение проблем значило погубить компанию.

**Джанг Чанг Да**, президент штаб-квартиры Samsung по странам СНГ и Балтии: *Можно сказать, что мы решили вернуться к основам бизнеса — выпуску качественного конкурентоспособного продукта, максимально соответствующего ожиданиям потребителя. Мы и раньше осознавали необходимость таких преобразований, однако стремление к постоянному увеличению продаж отодвигало реализацию этих планов.*

### Глобализация

Воплощением в жизнь нового подхода к ведению бизнеса руководил ветеран компании с 30-летним стажем Джонг Йонг Юн, возглавивший Samsung Group в начале 1997 года. Революционные переме-

ны начались с сокращения штата, где было свыше 60 тыс. сотрудников, почти на треть. Затем на два месяца были остановлены 11 предприятий по выпуску телевизоров — пока не разойдутся товарные остатки, не соответствующие новым стандартам качества.

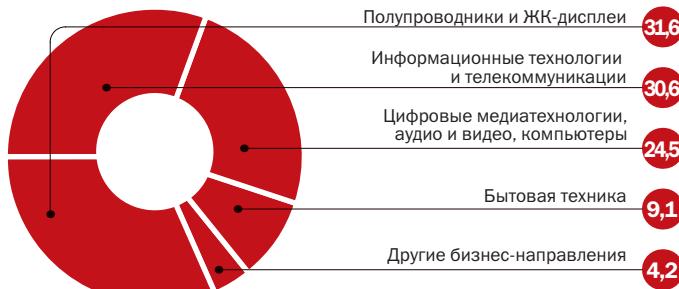
Компания отказалась от роста производства и непрофильных бизнесов, стала укреплять позиции в более доходных высокотехнологичных сегментах. Так, в 2000 году Samsung избавился от автомобильного подразделения, в которое в 1995 году вложил \$3,5 млрд. В то же время от почти

исключительно полупроводниковой индустрии компания пришла к целому конгломерату бизнесов. Были сформированы четыре подразделения — Device Solution Network (электронные компоненты и жидкокристаллические дисплеи), Telecommunication Network (информационные технологии и коммуникации), Digital Media Network (телевизоры, аудио и видео, компьютеры), Digital Appliance Network (бытовая техника). Глобальные бизнес-единицы получили практически весь спектр полномочий по ведению оперативной деятельности. **Джанг**

### SAMSUNG GROUP: ОБОРОТ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

%

По состоянию на 2002 год



Источник: Samsung Group

# работа над ошибками

Неповоротливая, плохо структурированная компания имела все шансы остаться малоизвестным поставщиком компонентов для транснациональных корпораций



Юлия ОРЕНТИК/ХЕРМАН

**Джанг Чанг Дац:** «Продвигая марку Samsung, мы теперь делаем упор на наши флагманские модели»

**Чанг Дац:** Это значительно ускорило процесс прохождения внутренних решений, будь то запуск нового продукта — теперь этот процесс занимает пять месяцев вместо прежних 14 — или очередная маркетинговая инициатива.

Разработкой образа бренда занялся Эрик Ким, кореец по происхождению, большую часть жизни проживший в США. В 1999 году он занял пост директора Samsung Group по глобальному маркетингу. Разработанная им маркетинговая концепция основывалась на трех столпах: акцент на продвижении флагманских продуктов, масштабная дисплей-программа и совершенствование коммуникаций, предполагающих наиболее эффективную презентацию и непосредственное знакомство конечного потребителя с продукцией Samsung.

## Цифра — наше все

Первая глобальная рекламная кампания стартовала в начале 2000 года — с выходом Samsung на рынок сотовой

связи. Ее разрабатывало старейшее нью-йоркское рекламное агентство Foote, Cone & Belding (в числе его клиентов — Boeing, Hilton и HP). Массированная атака на потребителя, проходящая под лозунгом Samsung DigitAll. Everyone's Invited, обошлась в \$400 млн. Ее апофеозом стало участие Samsung в кинопроектах Matrix Reloaded и Matrix Revolution. Во второй и ожидаемой третьей частях саги о цифровом будущем выжить героям помогают уже не аппараты Nokia, как в первой «Матрице», а продукция корейской компании.

**Джанг Чанг Дац:** Последние несколько лет рекламе и маркетингу мы уделяем приоритетное внимание. В Россию регулярно приезжают представители штаб-квартиры, чтобы обменяться опытом и провести маркетинговые тренинги для всех подразделений нашего представительства.

На раскрутку обновленного бренда на российском рынке, одном из ключевых для Samsung, в прошлом году было выделено, по информации СФ, порядка \$25 млн.

«Сейчас основной акцент в рекламе делается на продвижение некоего стиля жизни, к которому можно приобщиться, купив наш продукт», — говорит Джанг Чанг Дац. — При этом мы больше не продвигаем телевизоры или видеомагнитофоны Samsung вообще, а концентрируемся на наших флагманских моделях».

При продвижении марки локальные офисы, естественно, руководствуются глобальной стратегией Samsung, однако могут вносить корректировки в соответствии с местной спецификой. Так, в России появление DigitAll из-за сложностей с его интерпретацией употребляется по минимуму. В рекламных сообщениях, предназначенных для россиян, как правило, фигурирует

только вписанное в овал название компании.

Куда проще дела обстоят с дисплей-программой, позволяющей непосредственно оценить преимущества корейской техники. На московском рынке одним из основных воплощений программы стала четырехэтажная «Галерея Samsung» на Тверской улице. Это постоянно действующая выставка различных решений компании, где представлены все ее последние достижения (например, технология «умный дом»).

**Джанг Чанг Дац:** В презентационных целях мы также размещаем нашу продукцию в местах, посещаемых так называемой массспремиум-аудиторией: в аэропортах, торговых центрах и т. д. Кроме того, в крупнейших российских городах мы развиваем проект «магазин в магазине», суть которого состоит в организации в местах продаж высококлассного дисплея нашей техники. Такие отдельные выставки-продажи, где можно получить профессиональную консультацию по нашим товарам, позволяют наиболее эффективно преподнести продукцию потенциальному покупателю.

С этого года в представительстве работает специальная команда по контролю за качеством изображения. Входящие в нее специалисты

проверяют, насколько грамотно в местах продаж организована презентация продукции Samsung. «Сложно раскрыть все возможности плазменного телевизора, если он, например, транслирует изображение с заезженной видеокассеты, — объясняет господин Джанг. — Поэтому мы помогаем с настройкой аппаратуры, а также представляем устройства сигнала высокой четкости, повышающие его качество».

## Корейский прорыв

Решение целиком сконцентрироваться на производстве высокотехнологичной продукции обходится компании недешево — ежегодно на НИОКР Samsung выделяет от 5 до 7,5% от оборота, и если в 1998 году на эти цели было потрачено \$1,38 млрд, то в 2002-м уже \$2,45 млрд. Однако, полагают в компании, такие расходы более чем оправданы, поскольку позволяют значительно опережать конкурентов с запуском новинок. Так, Samsung первым предложил мировому рынку устройство, объединяющее функции DVD-плеера и VHS-магнитофона, плазменный телевизор с диагональю 63 дюйма, мобильный телефон с полноцветным дисплеем и т. д.

**Джанг Чанг Дац:** За последние годы число научных сотрудников, работающих на

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ  
МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ (Университет)  
МИД РОССИИ



### ФАКУЛЬТЕТЫ:

Международных отношений, тел. 434-92-02

Политологии, тел. 434-90-52

Международных экономических отношений, тел. 434-85-89

Международно-правовой, тел. 434-94-39

Международной журналистики, тел. 434-93-77

Международного бизнеса и делового администрирования, тел. 434-21-65

Международный институт управления, тел. 434-92-49

Институт европейского права, тел. 433-85-68

Международный институт энергетической политики и дипломатии, тел. 434-92-27

Институт внешнеэкономических связей, тел. 434-93-04

Российско-французский центр делового французского языка, тел. 434-92-85

Центр делового английского языка, тел. 434-93-02

119454, Москва, проспект Вернадского, 76, <http://www.mgimo.ru>

Тел. (095) 434-00-89, Приемная комиссия: (095) 434-92-71

ДЕНЬ ОТКРЫТЫХ ДВЕРЕЙ 4 НОЯБРЯ В 14.00

с25

# работа над ошибками

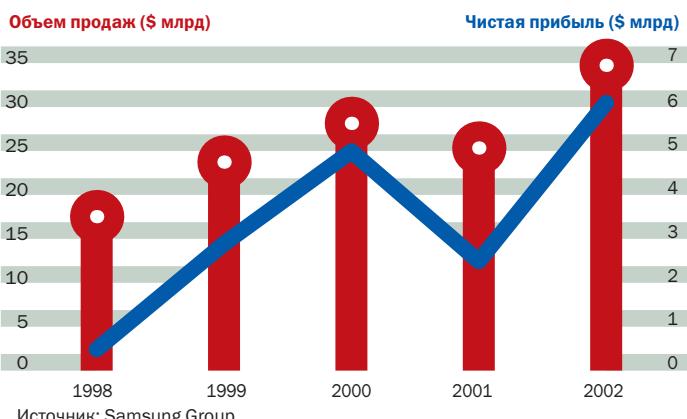
Долги Samsung втрое превышали средства, имевшиеся для их покрытия. Откладывать решение проблем значило погубить компанию

Samsung, увеличилось с 13 тыс. до 17 тыс. человек. Причем значительная их часть имеет степень кандидата наук. В России мы сотрудничаем с лабораторией МГУ и Новосибирским исследовательским центром — глава нашего исследовательского подразделения сейчас работает именно там. Разработки, идущие в производство, — наш главный аргумент в стремлении показать, сколь кардинально изменился Samsung.

Кстати, Samsung изменился не только внутренне, но и внешне. К дизайну продукции компании подключены соответствующее подразделение концерна Porsche и итальянская компания Pininfarina, известная, в частности, своими разработками для Ferrari.

Переход к новой глобальной стратегии в корейской компании считают вполне успешным. Выйдя в 2000 году на рынок мобильных телефонов только с премиальным продуктом, Samsung по объему продаж аппаратов в денежном выражении занимает сейчас второе место, в этом году потеснив с него компанию Motorola. Лидерские позиции в мире компания заняла и в ряде других сегментов — например, телевизоров (10,3% рынка) и жидкокристаллических дисплеев (22,3%). В 2002-м объем продаж по сравнению с предыдущим годом увеличился на 38%, в то же время рост прибыли составил более 200%. Согласно исследованиям компании Interbrand, последние два года Samsung является

## ОБЪЕМ ПРОДАЖ И ПРИБЫЛЬ SAMSUNG GROUP (МИРОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ)



Источник: Samsung Group

ся самой быстроразвивающейся компанией в мире. В рейтинге «100 глобальных брендов» с 42-го места в 2001-м Samsung поднялся в этом году до 25-го. При этом за три года стоимость марки увеличилась вдвое — с \$5,2 млрд до \$10,8 млрд.

Потенциал позитивных изменений, как полагают в компании, еще не исчерпан. Во всяком случае, согласно ближайшим планам, к 2005 году все категории продукции Samsung должны стать лидерами в своих сегментах по объему продаж.

«Компании-производители техники, делающие ставку на высокотехнологичные товары, заботятся прежде всего о средне- и долгосрочных перспективах своего бизнеса, — отмечает Антон Марысов, специалист отдела GfK Retail Audit. — Темпы роста рынка DVD, жидкокристаллических телевизоров и плазменных панелей позволяют делать довольно оптимистические прогнозы — в России в первом полугодии 2003-го рост по DVD превысил 200%, а по плазменным панелям и LCD-телевизорам — 400%».

«Рекламная политика Samsung, сосредоточенная на продвижении имиджа мирового технологического лиде-

ра, выстроена весьма грамотно, — считает Михаил Кучмент, директор по маркетингу компании «М.видео». — При том что такое позиционирование открывает для Samsung двери в высокий ценовой сегмент, позитивный имидж распространяется и на другие продукты компании. Главное — не переборщить. Чрезмерно увлекаясь брандингом, компания может потерять свои позиции в среднем сегменте».

А руководитель аналитической группы «Эксперт МА» Игорь Березин считает, что судить, насколько успешны предпринятые компанией действия по переходу из ниши «качество по доступной цене» в сегмент «ап-миддл», скорее всего, преждевременно: Если говорить о рынке мобильной связи, то его развитие сейчас идет как раз против центральной идеи «мобильный телефон как знаковый предмет», с которой Samsung вышел в эту нишу три года назад. До 90% роста продаж приходится на не самых обеспеченных пользователей. И колко скоро здесь Samsung демонстрирует впечатляющие успехи, можно предположить, что он по-прежнему воспринимается как игрок в основном массмаркета. **СФ**

## КОНКУРС ЛОГИСТИЧЕСКИХ СИСТЕМ КОМПАНИЙ

Цель Конкурса - выявить компании, достигшие наилучших результатов в области логистики

### Возможности для участников:

- заявить о себе как о передовой компании
- оценить уровень логистики компании
- выявить новые возможности в развитии бизнеса

Торжественная церемония награждения победителей пройдет 4 февраля 2004 года в рамках VI Московского Международного Логистического Форума

Регистрация участников и дополнительная информация  
(095) 155-0737, 155-0443, 155-0180, 155-0743, 155-0830  
bestpractice@logistics.madi.ru  
<http://www.madi.ru/logistics/ccl>

125829, Москва, Ленинградский проспект, 64, офис 217нд

### Организаторы



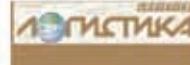
Акцион Консалтинг

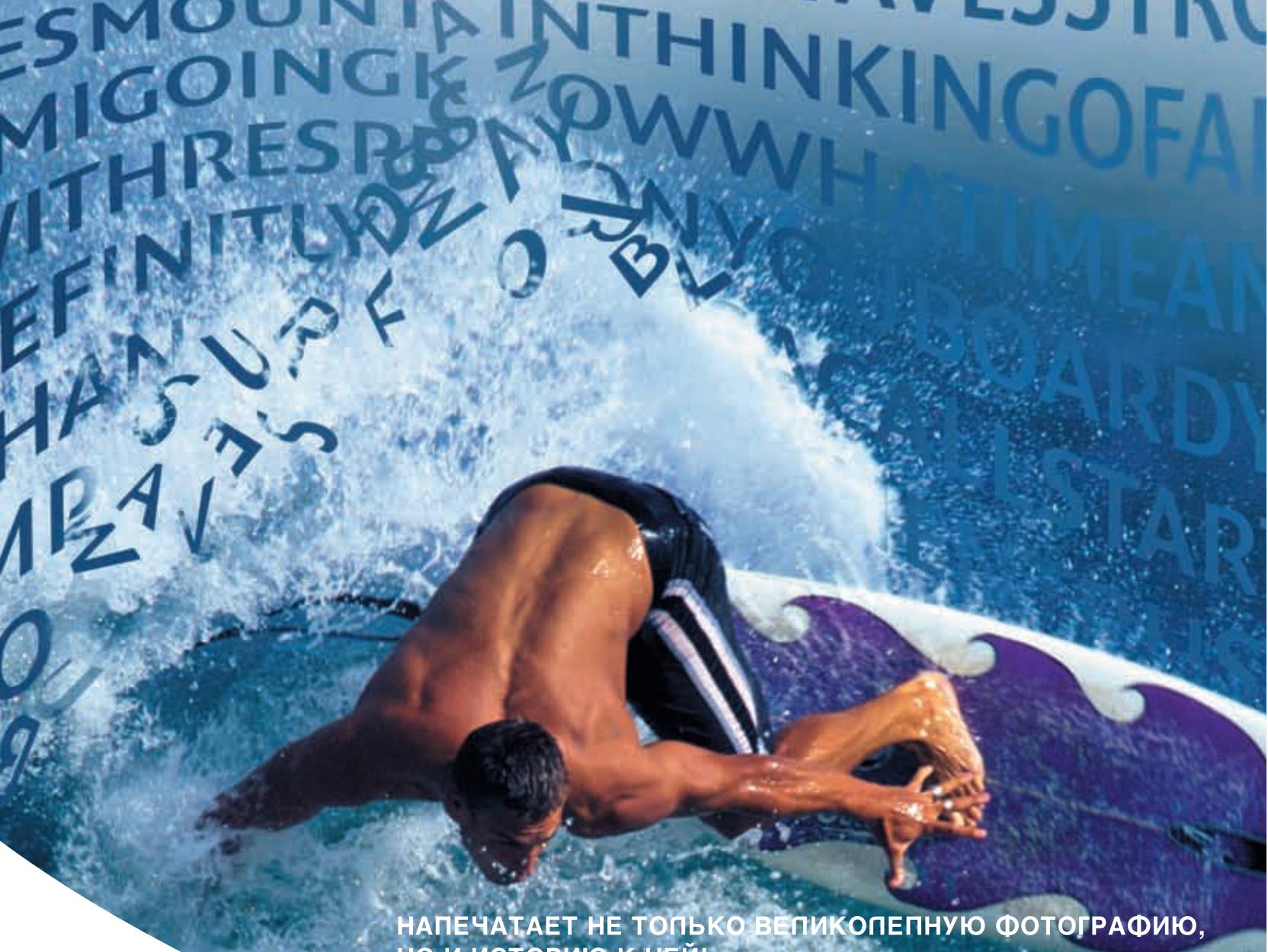


Генеральный  
информационный партнер

Секрет фирмы

Информационная  
поддержка





НАПЕЧАТАЕТ НЕ ТОЛЬКО ВЕЛИКОЛЕПНУЮ ФОТОГРАФИЮ,  
НО И ИСТОРИЮ К НЕЙ!

## i450 BUBBLE JET PRINTER

Вашим фотографиям нужен достойный принтер – и это Bubble Jet i450. Благодаря фирменной технологии Canon Micro-Nozzles принтер печатает микрокаплями размером всего 2 пикопиптра. В результате получаются фотографии уровня профессионального 6-цветного фотопринтера. В отличие от других фотопринтеров i450 печатает также кристально четкие текстовые документы. Более того, i450 работает невероятно быстро и легко печатает напрямую с цифровой камеры Canon, не используя PC.

- 4800x1200 dpi и размер капли 2 пикопиптра для фотографий высочайшего качества
- Advanced Microfine Droplet Technology™
- Печать фотографий без полей вплоть до формата А4
- Высокая скорость до 18 стр./мин. (ч/б) и 12 стр./мин. (цв)
- USB-интерфейс, совместимый с Windows и Mac

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

+7(095) 258 56 00 (Москва)  
8 800 200 56 00 (для регионов звонок бесплатный)

\*Вы можете



Товар сертифицирован

you can\*  
**Canon**



OFFICIAL PARTNER



менеджмент

29



## Музыка японская, слова американские, исполнение наше

На российском заводе американской компании Caterpillar нашим рабочим пытаются привить японскую культуру производства «БС». Вкус этого своеобразного коктейля оценивал обозреватель «Секрета фирмы» **Евгений Карасюк**

персонал

34



## От столба и до обеда

Когда на вопрос, кто несет ответственность за ту или иную работу, отвечают «мы» вместо «я» – или не отвечают ничего, – пришло время разрабатывать должностные инструкции. Кому, когда и какие должностные инструкции нужны, анализирует обозреватель «Секрета фирмы» **Юлия Фуколова**

маркетинг

40



## Что клиентам по зубам

В 60% случаев фирма терпит убытки из-за того, что выбор рыночной ниши основывался лишь на интуиции владельца. Стоматологическая сеть «Интердентос» из подмосковного Королева поступила иначе. Рассказывает корреспондент «Секрета фирмы» **Филипп Колесник**



## Музыка японская, слова американские, исполнение наше



РОССИЯ, СЛОВНО ГУБКА, ВПИТЫВАЕТ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ МЕТОДЫ РАЗВИТЫХ СТРАН. «ИМПЛАНТАЦИЯ» МЕТОДИК ИЗ-ЗА РУБЕЖА НЕРДКО ПРОИСХОДИТ С ПОДАЧИ САМИХ ИНОСТРАНЦЕВ. ВОТ ЧТО ДЕЛАЕТСЯ, НАПРИМЕР, НА РОССИЙСКОМ ЗАВОДЕ АМЕРИКАНСКОЙ КОМПАНИИ CATERPILLAR, ГДЕ НАШИМ РАБОЧИМ ПЫТАЮТСЯ ПРИВИТЬ ЯПОНСКУЮ КУЛЬТУРУ ПРОИЗВОДСТВА.

Текст: Евгений Карасюк

### Made in Japan

Методика «5С» разработана в середине прошлого века в Японии. Один из ее идеологов — Каору Исиакава, всемирно известный теоретик менеджмента качества. В частности, ему принадлежит идея о создании в начале 1960-х годов знаменитых кружков качества. Первой «5С» у себя внедрила японская компания Nippondenso (с 1996 года корпорация Denso), входившая в то время в 150 крупнейших компаний мира. Пример поставщика автомобильных компонентов оказался заразительным: успешный опыт начали перенимать другие японские фирмы.

Дмитрий Куприянов, генеральный директор и член совета директоров управляющей инвестиционной компании Basis, дважды проходил стажировку в Японии. Он считает, что в «5С» отразились характерные признаки японской промышленности — конвейерный принцип работы и предельная автоматизация труда. В первую очередь методику взяли на вооружение производители электроники и машиностроительные заводы. Много комплектующих, сложные сборочные процессы — от ра-

бочего требуется высокая дисциплина и точность действий. «В Японии дорогая рабочая сила и очень развита культура рационализаторства. А «5С» помогает повысить производительность рабочих, экономит трудозатраты, а в конечном итоге время и деньги», — объясняет господин Куприянов.

Наряду с другими методиками японской школы управления «5С» получила распространение на Западе, и в первую очередь в Соединенных Штатах. Спрос на японские разработки в Америке появился в начале 1970-х годов, а к середине 1980-х достиг своего пика. Во многом это связано с успехами японских производителей на рынке США. Директора американских заводов, специалисты по персоналу и консультанты сотнями посещали Страну восходящего солнца, стремясь раскрыть секреты своих японских конкурентов. В интервью The New York Times один из менеджеров-американцев так описывал впечатления от «5С»: «Сначала ничего особенного я не увидел: никто не работал в суперскоростном режиме. Но затем до меня дошло: они все работали на прибыль. Никто

не слонялся в поисках запчастей или указаний».

### Пять слов на букву «С»

Генри Форд, отец конвейера, любил говорить, что даже самый тупой работник найдет сто способов обмануть самого квалифицированного мастера. Если повысить сознательность работника, проблема, волновавшая Форда, решается сама собой. Вопрос: как это сделать?

Смысль системы «5С» в том, чтобы изменить поведение и образ мышления работника, воспитать в нем уважение к порядку и дисциплине. Но самоконтроль у работника появится не раньше, чем он привыкнет к каждодневному выполнению элементарных требований, подробно описанных методикой. «5С» — это первые буквы японских слов Сейри-Сейтон-Сейко-Сейкетсу-Сицуке.

Сейри — **организация**. Надо освободить участок от лишних предметов, а также организовать на нем систему хранения инструментов и материалов.

Сейтон — **порядок**. Важно расставить инструменты и материалы по своим местам, расположив их на максималь-



но удобном для работы расстоянии. Нужно придумать систему обозначений, которая облегчит поиск предметов (наклейки на полки, каталоги и т. п.).

Сейко — **чистота**. Следует поддерживать чистоту на участке. «Чисто там, где убирают ежедневно, уделяйте внимание уборке каждый день, и она станет легче, наведите чистоту и порядок даже в самых незаметных местах, и пусть ваш участок будет идеально чистым».

Сейкетсу — **наглядность**. Необходимо выделить места, требующие особого внимания: «обозначьте на приборах опасные и оптимальные режимы работы», «инструкции, правила, режимы работы приборов должны находиться на

## «Сперва я не увидел ничего особенного. Но затем до меня дошло: все они работали на прибыль. Никто не слонялся в поисках запчастей или указаний»



Плакаты, прививающие рабочим культуру «5С», выдержаны в стилистике детских комиксов

видном месте рядом с оборудованием».

**Сицуке — ответственность.** Нужно принимать участие в жизни своего рабочего участка, улучшать дисциплину и безопасность, постоянно совершенствовать рабочие процессы: «стань хозяином на рабочем месте и возьми на себя ответственность за чистоту участка», «участвуй в уборке, поднимай упавшие предметы», «пусть уборка, порядок и системный подход станут нормой твоей жизни».

Бывшие сотрудники Все-российского центра охраны труда, частные консультанты **Владимир Расти meshин** и **Татьяна Куприянова** уже 12 лет занимаются исследованием «5С». Они участвовали в проектах по внедрению этой методики более чем на тридцати российских предприятиях. Используя простые приемы организации рабочей среды, можно добиться заметных результатов, считают консультанты, — роста производительности, снижения брака, улучшения качества. Это создает основу для внедрения более сложных организационных технологий, кстати, тоже японских — ТРМ (производительное обслуживание



ALEXANDER BELENKY

Основную задачу японской системы производства директор завода в Тосно Гилберт Холмс видит в том, чтобы сделать процессы предсказуемыми, стабильными и безопасными

оборудования с участием всего персонала), TQM (всеобщее управление качеством), JIT (точно в срок).

С точки зрения Татьяны Куприяновой, принципиально важно, чтобы все работники понимали и принимали инициативы своих менеджеров и были вовлечены в процесс. «Чтобы разбудить коллектив, нужно у всех создать ощущение причастности к общему делу. Невозможно вскипятить воду в одном углу бассейна», — говорит Татьяна Куприянова.

### Твердая четверка

Американская компания Caterpillar внедрила систему «5С» на всех своих предприятиях. То же в течение последних двух лет она пытается сделать в России. В нашей стране на заводе компании работает свыше 700 человек.

Caterpillar — крупнейший в мире поставщик дорожно-строительной техники. Построенный финнами в 2000 году в Тосно, небольшом городке Ленинградской области (42 км от Петербурга), завод Caterpillar — одна из местных

достопримечательностей. На фоне мрачных окрестностей современное сооружение из стекла и металла смотрится роялем в кустах. Заводоуправление качеством интерьера не уступает типовому бизнес-центру. Миловидные секретарши свободно говорят по-английски, выбор одежды персонала ограничен дресс-кодом. Словом, рядовой офис западной компании.

На стенах — плакаты с информацией о программах, действующих на заводе. Видное место занимает глянцевый постер, посвященный системе «5С». По стилю напоминает комиксы: веселая гусеница в фирменной экипировке демонстрирует, что нужно делать на каждой из пяти ступеней (в переводе с английского «caterpillar» — гусеница).

Директор завода в Тосно 53-летний уроженец Теннеси **Гилберт Холмс** работает в Caterpillar с 18 лет. В России он с 1994 года, а до этого пять лет был начальником отдела технической поддержки на заводе Caterpillar в Индонезии. «Основная задача «5С» — сделать так, чтобы процессы были предсказуемыми, стабильными и безопасными. К решению этой задачи мы стараемся привлечь весь персонал, особенно высококвалифицированных рабочих», — говорит господин Холмс.

— Как высоко вы оцениваете результаты?

— По пятибалльной шкале я бы поставил им твердую четверку. Поскольку есть еще над чем работать.

— Японский метод организации производства в сочетании с менталитетом наших рабочих будоражит воображение...

— Культурные различия действительно существуют. И все же думаю, что «5С» — универсальная система. Это как в метро: поезд приходит на платформу, останавливается и открывает перед вами двери. Деваться не-

куда, вы можете войти только через дверной проем. Строго по центру, ни правее, ни левее. Программы, подобные «5С», нужны, чтобы создать на производстве атмосферу порядка и безопасности.

### Back in USSR

В цехе до нас доносятся лишь обрывки фраз директора. В индустриальном грохоте все говорят друг с другом на повышенных тонах, чтобы расслышать хоть что-то. «Рабочее место перед вами оборудовано по системе „5С“, — едва не кричит господин Холмс. По какой-то причине место пустует. Но есть вещественное доказательство — чудо-шкаф, напоминающий картотечный. Его конструкция, как поясняет гид-директор, позволяет работнику не тратить время на поиски материала и инструмента. Все на виду, легко извлекается. Каждый ящик подписан, а шкаф расположен на оптимальном расстоянии от работника. К сожалению, тусклое освещение мешает оценить качество уборки на участке. Так что об идеальной чистоте в «самых незаметных местах» сказать ничего не могу: не заметил.

«Пару вопросов, если позволите», — обращаюсь я к первому встретившемуся мне рабочему. Тут же выясняется, что никакой это не рабочий, а мастер с десятилетним стажем. Работал еще на Кировском машиностроительном (до того как в 1994 году Caterpillar учредил с этим заводом СП «Невамаш»; позже американцы выкупили долю партнера). «Порядок, дисциплина, техника безопасности — за этим и в советское время строго следили», — считает мой собеседник.

Действительно, научная организация труда (НОТ), имеющая определенное сходство с «5С», была популярна в Советском Союзе. На заводах СССР активно внедрялись эффективные способы хранения и

«Чтобы разбудить коллектив, нужно у всех создать ощущение причастности к общему делу. Невозможно вскипятить воду в одном углу бассейна»



перемещения сырья, материалов, инструментов. Приветствовались удобные технические приспособления, надписи и указатели. «Так раскрывался творческий потенциал нашего народа,— поясняет Владимир Расти meshин.— Внедрялось колоссальное число изобретений, рацпредложений. Это позволяло повышать производительность и улучшать условия труда».

Однако в 1970—80-е годы процедура регистрации изобретений и рацпредложений усложнилась, большинство из них не оформлялось. А в 1990-х активность заводских рационализаторов почти полностью прекратилась.

— Ваше начальство считает, что система «5С» многое изме-

нила на предприятии к лучшему,— говорю я мастеру.

— Да я бы не сказал. Начальство видит то, что хочет увидеть. Всегда было так. И на нашем заводе, хоть он и иностранный, полный марафет наводишь только к приезду «генералов». Единственное, о людях здесь больше забоятся. Кормят хорошо, да и вообще, соцобеспечение на уровне...

Неожиданно мастер замолкает. Я замечаю, что за нами пристально наблюдает человек в деловом костюме, напоминающий шефа службы безопасности. Это американец по имени Джон, директор по связям с общественностью европейского офиса Caterpillar. Он приехал спе-

циально для того, чтобы помочь Гилберту Холмсу в общении с прессой.

## Порядок вещей

**Лейла Джавадова**, специалист по обучению и развитию кадрового отдела завода в Тосно, процесс внедрения «5С» описывает так. Сначала из народных масс выбираются «пилоты» — как правило, это рабочие, имеющие авторитет в коллективе. Они проходят обучение — немного теории, но больше практики: отберите все нужное и избавьтесь от лишних вещей, но для начала попытайтесь понять, как часто вы пользуетесь теми или иными предметами. Кроме того, как говорит госпожа Джавадова, «5С» предполагает

строгий порядок — скажем, паллеты не должны находиться за определенной линией. Каждую неделю цеха инспектируют.

На собраниях пилоты могут пообщаться с любым сотрудником (например, с технологом) и предложить ему какие-нибудь усовершенствования. На заводе разработан график их внедрения. Между участками проводятся соревнования, а по их итогам ежеквартально выбирают победителя.

Я интересуюсь у Лейлы Джавадовой, как они поощряют людей.

— Материальных вознаграждений мы не практикуем,— отвечает она.— Но рабочие за счет завода могут схо-

**БРЭНД ГОДА/EFFIE 2003**  
**Церемония & Гала-прием**  
31 октября 2003  
Москва, Экспоцентр



## БРЭНД ГОДА/EFFIE

Национальная награда в области построения брендов в рамках международной системы EFFIE

Информация по участию и заказ билетов  
787 85 63/62 т  
bestbrand@bestbrand.ru

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



AC PRODUCTION  
официальный производитель ТВ-рекламы

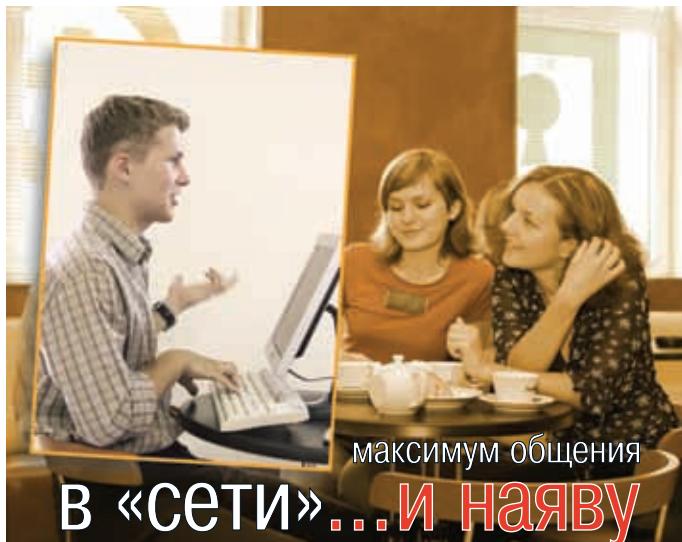


АЛЕКСАНДР БЕЛЕНЬКИЙ

«Пусть уборка, порядок и системный подход станут нормой твоей жизни»

дить с семьей в McDonald's или боулинг-клуб. К тому же не стоит недооценивать роль внутреннего PR. У нас выходит специальная газета, посвященная «5С», в ней мы рас-

сказываем о лучших участках и их представителях. Такие люди пользуются признанием и уважением в коллективе, у них даже есть значки отличия и специальные кепочки.



**cafemax**

СЕТЬ ИНТЕРНЕТ-ЦЕНТРОВ

ДОСТУП В ИНТЕРНЕТ  
БОЛЕЕ 200 КОМПЬЮТЕРОВ  
ИГРОВОЙ ЗАЛ  
УЮТНАЯ КОФЕЙНЯ  
КОПИ-ЦЕНТР

режим работы: **круглосуточно**  
телефоны для справок:  
Москва (095) 787 6858  
Санкт-Петербург (812) 273 6655  
www.cafemax.ru

© Москва

«Cafemax на Пятницкой»  
Пятницкая 25 стр.1, м. «Новокузнецкая»  
«Cafemax на Новослободской»  
Новослободская 3, м. «Новослободская»  
«Cafemax в МГУ»  
метро «Университет», территория МГУ  
«Cafemax в Останкино»  
метро «ВДНХ», ТЦ «Останкино»

© Санкт-Петербург

«Cafemax на Невском»  
Невский пр. 90/92, метро «Маяковская»  
«Cafemax в Эрмитаже»  
Зимний дворец, галерея Растрелли

Странно, в цехе ни одного рабочего в кепочке я не заметил.

— Ну, не все их носят. Только по желанию, — объясняет госпожа Джавадова.

— Как вы измеряете результаты «5С», как вообще вычисляется эффективность программы?

— Если вы ждете от меня количественных показателей, процентов превышения плана или цифр роста производительности труда, то назвать их не могу. Просто затрудняюсь. Значение «5С» больше культурно-бытовое. У рабочих лучше структурируются мысли, от них можно получить внятные замечания и предложения. Но откровенно говоря, таких людей не так уж много.

Утверждать, что культура производства на предприятии сильно улучшилась, Лейла Джавадова не берется: «Россия не Япония». Поэтому внедрение «5С» идет не так легко, как хотелось бы. «Но мы работаем в большой корпорации. Следовательно, несем определенные обязательства», — говорит она. Есть вещи, которые просто должны быть. «5С» — одна из них.

### Голос снизу

В заводской столовой стоящие в очереди рабочие живо обсуждают какое-то телешоу. Дождавшись паузы, я обращаюсь к человеку в черной засаленной спецовке:

— Скажите, что вы думаете про успехи внедрения на вашем предприятии программы «5С»?

В ответ раздается что-то не-членораздельное.

Тут к беседе присоединяется другой рабочий:

— Вы его не спрашивайте, он новенький.

— А вы сами давно работаете?

— Три года, участок упаковки готовой продукции.

— Ну вы-то тогда наверняка должны знать, что такое «5С».

— Программа что ли компьютерная?

Похоже, он путает японскую систему с российской бухгалтерской программой «1С». Кстати, вечером того же дня на ужине в честь приезда журналистов один из сотрудников компании убеждал меня, что «5С» — то же самое, что и 6-сигма.

Пробую зайти с другой стороны:

— Хорошо, а что изменилось в условиях вашей работы за последние два года?

— Увеличилась нагрузка. Раньше мы только в Бельгию поставляли детали, а сейчас пол-Европы снабжаем (произведенные в Тосно комплектующие идут на сборочные предприятия Caterpillar в Бельгии, Франции, Германии, Швеции и Великобритании). — СФ). Курить в цеху запретили. Вот это, считаю, зря. Неудобно постоянно бегать в курилку, да и время тратишь.

Как сообщает корпоративная газета Caterpillar, «в марте 2003 года Тосно посетил вице-президент корпорации Жерар Виттекок, который внедрил систему «5С», будучи директором завода в Бельгии. Во время своего визита на завод в Тосно Ж. Виттекок уделил особое внимание «5С», планам работы завода на 2003 год, побеседовал с рабочими и остался доволен их отношением к «5С»». Любопытно, о чем же они говорили?

ЕЖЕГОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ

## РОССИЙСКИЙ БИЗНЕС

Повестка дня - 2004

**«5С» vs 2М**

Импорт в Россию японской методики, да еще при посредничестве американцев, вызывает легкое недоумение у **Александра Наумова**, доцента Высшей школы бизнеса МГУ: «Американцы — наивные люди. Если результат внедрения системы оправдался хотя бы на 40–60% у них дома, они пытаются распространить ее на другие страны. Но высока вероятность, что будет только видимость успеха. Такое, к примеру, мы можем наблюдать в ситуации с ISO 9000. Сертификат о внедрении программы сегодня есть у многих наших предприятий. Но что происходит в реальности, если присмотреться? Грязь и местные Кулибины ломают западную технику».

Мнение Владимира Растиемшина и Татьяны Куприяновой на этот счет не столь категорично. Они просто не советуют своим клиентам внедрять «5С» в чистом виде — необходима адаптация к местным условиям. Поэтому японской методике консультанты разработали российский аналог. Система под названием «Упорядочивание», как утверждают ее авторы, в отличие от «5С» учитывает особенности мышления российского персонала.

«Прежде всего мы отказались от японской терминологии — в коллективах ее не принимают. Во многих случаях реакция рабочих даже негативна», — говорит господин Растиемшин. Российские консультанты также советуют в рамках программы инициировать обсуждение с участием всего коллектива, проводить анкетирование — оно позволяет понять, что каждый рабочий хотел бы улучшить на своем месте. «Когда менеджер спрашивает совета у русского рабочего, его это подкупает. В Японии так делать не принято», — поясняет Владимир Растиемшин.

По словам Татьяны Куприяновой, у японских рабочих есть некоторые проблемы с концентрацией: они могут удерживать в сознании один объект, но расщеплять внимание, проводя сразу несколько усовершенствований, им уже тяжело (кстати, это признавали и консультанты из Японского центра производительности труда, сотрудничавшие с российскими коллегами). По словам господина Растиемшина, «5С» в ее классическом варианте — это строгая последовательность действий, где следующий шаг возможен только после того, как сделан предыдущий. «В нашем случае некоторые процессы можно запускать параллельно. Практика показывает, что в России рабочим это по силам», — считает он.

С точки зрения Дмитрия Куприянова, «5С» нужно внедрять очень осторожно — убеждая и поощряя персонал. В Японии особая культура исполнительства, там рабочий не испытывает дискомфорта от того, что каждое его движение рассчитывается и программируется. Но русским, полагает господин Куприянов, важно иметь некоторую свободу в принятии решений — пусть это даже касается времени на перекур.

**Юрий Адлер**, академик Российской академии проблем качества и член Международной гильдии профессионалов качества, главным препятствием для «5С» считает два «М»: менталитет и менеджмент. «Для успешного действия методики что-то должно поменяться в головах наших людей, в их образе жизни. «5С» заставляет быть обязательным, педантичным, аккуратным — причем везде, не только на работе», — утверждает господин Адлер. Что до менеджмента, то без его поддержки рабочему никогда не одолеть пятый, самый сложный принцип программы — соблюдать ее правила каждый божий день. **СФ**

25-26 ноября 2003 г., Москва  
гостиница «Марриотт Роял Аврора»**ТЕМЫ ЗАСЕДАНИЙ:**

- **Новое качество конкурентоспособности России: больше бизнеса, меньше государства.**
- **Преодоление перекосов в структуре отечественной экономики: от сырьевой зависимости к обществу потребления.**
- **Длинные деньги для развития российского бизнеса.**
- **Российский бизнес — часть глобального мира.**
- **Создание социального государства: первые этапы долгого пути.**
- **Управление российскими компаниями: каков дальнейший курс развития бизнеса?**

**СРЕДИ ДОКЛАДЧИКОВ,  
УЖЕ ПОДТВЕРДИВШИХ УЧАСТИЕ:**

<b>А.К. Антипов</b>	Президент, Балтимор-Холдинг
<b>К.А. Бендукидзе</b>	Генеральный директор, Объединенные Машиностроительные Заводы
<b>С.И. Воробьев</b>	Управляющий партнер, Юрд Хауз Интернэшнл
<b>А.В. Дворкович</b>	Заместитель Министра экономического развития и торговли РФ
<b>Г.И. Джанджагва</b>	Президент, НТЦ Технокомплекс
<b>Р.М. Ильясов</b>	Директор по управлению персоналом, Альфа-Банк
<b>Е.Г. Кузнецова</b>	Президент, Пикра
<b>М.Ю. Медведков</b>	Заместитель Министра экономического развития и торговли РФ
<b>А.М. Мищенко</b>	Первый Вице-президент, ВымпелКом
<b>А.И. Потемкин</b>	Генеральный директор, Московская межбанковская валютная биржа
<b>А.П. Починок</b>	Министр труда и социального развития РФ
<b>И. Салонен</b>	Председатель Правления, Международный Московский Банк
<b>П. М. Теплухин</b>	Президент, Управляющая компания Тройка-Диалог
<b>Г.А. Тосунян</b>	Президент, Ассоциация российских банков
<b>С.Д. Шаталов</b>	Первый Заместитель Министра финансов РФ — Статс-секретарь
<b>Е.Г. Ясин</b>	Научный руководитель, Государственный университет — Высшая школа экономики
<b>С.В. Яшечкин</b>	Председатель Правления, Российские Коммунальные Системы

**Для делегатов, зарегистрировавшихся до 6 ноября, предусмотрены льготные условия участия.**

Медиа-партнеры конференции



Информационная поддержка:

Более подробная информация по телефону: **(095) 777 0370**и в сети Интернет по адресу: [www.amr.ru](http://www.amr.ru)**НОВЫЕ КОНТАКТЫ И НОВАЯ ИНФОРМАЦИЯ  
ДЛЯ НОВЫХ УСПЕХОВ ВАШЕГО БИЗНЕСА!**

## От столба и до обеда



ЕСЛИ НА ВОПРОС, КТО ОТВЕЧАЕТ ЗА ОПРЕДЕЛЕННЫЙ УЧАСТОК РАБОТЫ, РАЗДАЕТСЯ ОТВЕТ «МЫ» ВМЕСТО «Я» ИЛИ ПРОСТО ПОВИСАЕТ ТИШИНА, ПРИШЛО ВРЕМЯ РАЗРАБАТЫВАТЬ ДОЛЖНОСТНЫЕ ИНСТРУКЦИИ. НО СКАЧАТЬ ИХ ИЗ ИНТЕРНЕТА ИЛИ ПЕРЕПИСАТЬ ИЗ КНИГИ, А ЗАТЕМ РАЗДАТЬ СОТРУДНИКАМ НЕ ВЫХОД. К СОЗДАНИЮ ДОЛЖНОСТНЫХ ИНСТРУКЦИЙ НУЖНО ПОДХОДИТЬ ТВОРЧЕСКИ, ТОЛЬКО ТОГДА ОНИ БУДУТ РАБОТАТЬ. **Текст: Юлия Фуколова**



### Время документов

«Где взять должностную инструкцию для директора по логистике?» — «Посмотри в справочнике „Кадры предприятия“» — «Смотрел, но директора по логистике там не нашел» — «А ты возьми инструкцию менеджера по логистике и просто добавь туда директорские полномочия!» Это типичный диалог на одном из специализированных интернет-форумов для менеджеров по персоналу. Беглый обзор таких сайтов показывает: вопросы, связанные с должностными инструкциями (ДИ), сегодня волнуют чуть ли не каждого второго кадровика.

В должностной инструкции описывается, что должен делать сотрудник на конкретном рабочем месте. В советское

время ДИ были обязательны для каждого предприятия, но сейчас закон их не требует. Тем не менее, как свидетельствуют результаты опроса, проведенного Всероссийским кадровым конгрессом (ВКК) среди более чем 200 компаний, ДИ активно используют почти 90% респондентов. И в большинстве случаев это не пустая формальность. «Компания обязана иметь штатное расписание, трудовые договоры, вести трудовые книжки. Но разработка должностных инструкций является исключительно ее инициативой», — говорит генеральный директор консалтинговой фирмы „Аксима-консалт“ Елена Скриптуниова. — Это инструмент регулярного менеджмента, и в том, что компании добровольно их разрабатывают, я вижу положительный момент. Они хотят повысить эффективность бизнеса и понимают, что пришло время документов, нужно регламентировать и formalизовать свою деятельность».

Конечно, все то, что описано в должностной инструкции, можно объяснить сотруднику и на словах. Но, во-первых, держать все в памяти сложно, тем более что некоторые обязанности выполняются не каждый день. Во-вторых, ДИ полез-

ны для введения новичков в курс дела. Менеджер по персоналу компании «Бест Керамикс» (Санкт-Петербург) Юлия Кащик: *Мы сейчас расширяемся, и должностные инструкции помогают новеньким адаптироваться. Когда человека сразу заставляют рамки, он быстрее вливается в структуру.* Кроме того, ДИ могут потребоваться, если уволенный сотрудник подаст на компанию в суд. С их помощью фирма сможет доказать, что бывший работник, например, не выполнял то, что от него требовалось.

Как объясняет партнер консалтинговой компании «Прогрессивные технологии управления» (ПроTeУ) Алексей Кунгурев, «должностные инструкции — это в первую очередь инструмент для повышения управляемости компании». По его словам, потребность в ДИ возникает тогда, когда нужно разделить функции между сотрудниками. «В небольшой фирме люди работают на общий результат, и их полномочия никак не разграничиваются — все занимаются всем, и у руководства не возникает проблем с контролем за подчиненными. В этом случае ДИ не нужны, лучше описать последовательность бизнес-процессов», — говорит

Алексей Кунгурев. — Но когда бизнес растет, людей становится больше, возникает потребность в специализации работников. Тогда приходится жестко распределять обязанности между несколькими сотрудниками, а само распределение имеет смысл отразить в должностной инструкции». Как свидетельствуют результаты исследования ВКК, более 62% респондентов осознают роль должностных инструкций в оптимизации процесса управления. По мнению компаний, ДИ необходимы для того, чтобы работники четко представляли круг своих обязанностей и зоны ответственности, а их функции не дублировались. Еще для 48% организаций ДИ служат источником сведений для руководителя о том, кто за что отвечает.

Но при всех плюсах инструкции не могут служить универсальным управленческим инструментом для всех компаний. Так, директор по персоналу крупного ИТ-холдинга сказал СФ: *На составление ДИ тратится много сил и времени, но быстрой отдачи они не дают, поэтому писать их просто так бессмысленно. Должностные инструкции нужны далеко не всем организациям. Например, на этапе*

При желании должностную инструкцию  
можно написать чуть ли не в стихах.  
Но традиционно она состоит из нескольких  
базовых разделов



становления компании излишняя бюрократизация ограничивает инициативу людей. Если ситуация требует, чтобы сотрудник просто встал и поехал куда нужно, то он должен ехать, а не апеллировать к должностной инструкции: «Это не входит в мои обязанности». По мнению специалистов, ДИ плохо приживаются в компаниях творческого типа, в которых сотрудники имеют большую свободу действий. Если жестко регламентировать их работу, они, как правило, уходят. Например, в том же ИТ-холдинге должностные инструкции есть у большинства сотрудников, однако для программистов, разрабатывающих новые продукты, сделано исключение. Наконец, вряд ли ДИ нужны компании, рабо-

тающей по проектному принципу. На проект отводится ограниченное время, а работа сотрудников здесь регламентируется по другим правилам.

### Автора!

Какой должна быть должностная инструкция? Никаких жестких стандартов здесь нет. Обычно это две-четыре страницы, хотя все зависит от должности (у руководителей список обязанностей обычно больше). А вот с тем, кто должен заниматься составлением должностных инструкций, все более или менее ясно. По данным ВКК, в большинстве компаний созданием ДИ занимаются менеджеры по персоналу совместно с руководителями линейных подразделений, поскольку сам кадровик далеко не всегда может точно определить круг

обязанностей того или иного специалиста. Кроме того, в разработку ДИ в 10% компаний вовлекают и самого работника, для которого она составляется. И лишь в 1% случаев приглашают консультантов.

Многие компании пользуются типовыми должностными инструкциями, взятыми из книг и интернета, а также из квалификационного справочника. Почти 18% используют ДИ других организаций, получая их от коллег. **Юлия Кащик:** Для составления общих положений мы использовали интернет и справочники, например таких авторов, как Шур и Труханович. К тому же всегда есть коллеги, которые могут поделиться информацией. А блок «Обязанности» обычно пишут сами руководители подразделений.

«Штампованные» варианты — самые быстрые, но они же и самые бесполезные: сотрудники воспринимают их как очередной бюрократический инструмент. В таких документах встречаются аморфные формулировки вроде «всемерно способствовать развитию», «достигать максимальных результатов» и т. п. «Безусловно, в интернете можно найти полезные вещи, но качество подобных инструкций сильно страдает, — говорит Алексей Кунгурев. — Их нельзя использовать, не выяснив реальные обязанности сотрудников своей фирмы. Ведь даже у секретаря гендиректора и секретаря начальника управления могут быть разные функции». С этим мнением согласна и Елена Скриптуниова: Для составления реально рабо-



## ОПИСАНИЕ ОБЪЕКТОВ

Объект: м. Преображенская площадь, 4-я Гражданская

Однокомнатная квартира имеет общую площадь 42,1 кв.м, кухню – 10,8 кв.м, с лоджией и комнату – 20,4 метров правильной формы. Двухкомнатные квартиры предлагаются в двух вариантах: 66,1 кв.м и более просторная, рассчитанная на взыскательного покупателя, квартира в 72,6 кв.м с кухней 12,6 кв.м и двумя комнатами: 18,7 и 19,3 кв.м. «Маленькая девочка» имеет кухню 12,8 кв.м., две комнаты площадью 19 и 13 кв.м, просторную прихожую. В квартире две лоджии. Уникальным для серийных домов является наличие полноценных эркеров в обеих комнатах. Большая квартира соответствует стандартам жилья «бизнес класса», отличается большой площадью кухни, просторной прихожей с зонированием на гардеробную часть и 15-метровый холл.

Трехкомнатные квартиры имеют площадь 87,1 (или 119,2) кв.м, два санузла, 12-метровую кухню и просторные комнаты (13,4; 13,8 и 19,3; 19,3; 23,9 и 25,1).

Неплохо продумано решение и общих помещений. Каждый подъезд оборудован двумя лифтами Otis, в том числе и грузовым, незадымляе-

мой лестницей, на каждой площадке общий балкон. Согласно современным стандартам, лифтовая зона отделена от жилой. Планировочное решение позволяет объединить квартиры в блоки 2+1 или 3+2, позволяя получить многокомнатные квартиры большой общей площадью.

В качестве недостатков можно отметить относительно невысокие потолки – 2,70 м, что, впрочем, больше, чем у большинства панельных домов, и ограниченные возможности перепланировки. Однако в сегменте относительно недорогого жилья свободная планировка квартир, т.е. отсутствие внутренних перегородок, преимущественно весьма спорное из-за высокой стоимости ремонтных работ.

Реализацией инвестиционных проектов, связанных с этой серией, занимаются известные компании: Объединенная Строительная Компания, Инвестиционная компания МГСН, «Мособлиноввестстрой», в качестве Генерального подрядчика выступают Подольские строительные компании «СК ОТО» и «ТЕКС». Комментарий Президента Объединенной Строительной Компании академика Близнюка Владислава Александровича: «Уже более двух лет мы инвестируем большие средства в строительство домов данной серии в городах ближнего Подмосковья. Изначально отношение ко

всему новому было весьма настороженным, однако покупатель очень благожелательно воспринял новый проект. В качестве примера можно привести ситуацию в Подольске, где разница в стоимости квадратного метра на одни и те же по площади квартиры в панельном доме и в доме серии И-1723 достигает

\$ 50 за метр. В дальнейшем мы намерены расширять наши инвестиционные проекты, связанные с этой серией».

Телефон 797 44 41  
Адрес: ул. 2-я Фрунзенская  
дом 8, офис 204  
[www.ock.ru](http://www.ock.ru)



## Штампованные инструкции — самые быстрые, но они же и самые бесполезные: сотрудники воспринимают их как очередной бюрократический инструмент

тающих инструкций нужны большая управленческая воля и желание самого руководителя. Компании, разрабатывающей инструкций с нуля, предстоит длительная работа. Если сотрудник сам участвует в процессе, то с учетом всех согласований составление ДИ на специалистов одного подразделения может уйти месяц-полтора, а то и полгода. По данным ВКК, более трети опрошенных компаний подходят к составлению инструкций творчески.

### Инструкция по составлению инструкций

При желании должностную инструкцию можно написать чуть ли не в стихах, но тради-

ционно ДИ состоит из нескольких базовых разделов.

Первый — «**Общие положения**». Здесь обычно описывается, в каком подразделении данный сотрудник работает, кому подчиняется, кто его замещает в случае отсутствия. Можно указать формальные требования к стажу, образованию, квалификации и т. д., а также сделать ссылки на внутренние документы, которыми сотрудник должен пользоваться в работе. По мнению Елены Скриптуновой, имеет смысл в этом разделе указать, зачем данная позиция вообще нужна компании. Например, миссия директора клиентского отдела — установление от-

ношений с клиентами и получение заказов.

Второй раздел — «**Основные направления деятельности**». Например, привлечение новых клиентов, поддержание отношений со старыми и т. д. Как считает Алексей Кунгурев, таких направлений деятельности у сотрудника должно быть от одного до пяти-семи: «Если больше, то, скорее всего, вы неправильно выбрали основания для классификации или слишком углубились в детализацию. Это самый простой контроль качества при составлении должностной инструкции».

В ДИ необходимо зафиксировать не все, а лишь те виды ра-

бот, которые выполняются регулярно. Предусмотреть все форс-мажорные и другие исключительные обстоятельства и отразить их в тексте невозможно.

Следующий, самый большой раздел — «**Обязанности**». Лучше всего, когда они перечисляются не в одном общем списке, а разбиты по направлениям работ, о которых говорилось выше. С одной стороны, обязанности должны быть изложены четко и ясно. Но чрезмерная лаконичность тоже опасна.

Скажем, сотруднику поручили мониторинг рынка. Если не указать, что именно он должен исследовать, как час-

### «Сотрудники не всегда понимают, зачем это нужно»

Должностные инструкции (ДИ) в страховой компании «Энергогарант» были разработаны года два назад, когда она имела узкую специализацию и практически не занималась рыночными видами страхования. Однако в связи с развитием бизнеса численность компании увеличилась почти в два раза, были созданы новые подразделения. «Необходимость пересмотреть должностные обязанности новых сотрудников, а также уже имеющиеся должностные инструкции стала очевидной», — рассказывает начальник отдела по работе с персоналом ОАО «САК Энергогарант» Мария Грипась.

Пока этот процесс коснулся лишь сервисных подразделений (юридический департамент, отдел по работе с персоналом, бухгалтерия и другие). Разработка должностных инструкций для остальных сотрудников только начинается. «Структурные подразделения, непосредственно работающие с клиентами, имеют свою

специфику. Помимо того что у них сложная градация должностей — специалист, ведущий специалист, главный специалист, — обязанности сотрудников в рамках одной должности, но в разных департаментах не всегда идентичны», — говорит госпожа Грипась. Сложность внедрения должностных инструкций, по словам Марии Грипась, обусловлена тем, что сотрудники не всегда понимают, зачем это нужно, в том числе и руководители подразделений: «Наши руководители — люди с серьезным опытом работы в страховании. Они ориентированы на достижение финансовых показателей, поэтому новая инициатива может восприниматься как излишняя бюрократизация». Между тем разработка ДИ в компании преследовала вполне конкретные цели. «Должностная инструкция, с одной стороны, закрепляет степень ответственности сотрудника за выполнение определенного объема должностных обязанностей; с другой — мы планируем использовать ДИ в процессе оценки результатов деятельности сотрудника», — продолжает Мария Грипась. — Нельзя сказать, что поставленные задачи решены на 100%, но в большинстве случаев руководителям компании уже не приходится задавать вопрос, кто за это отвечает».

Например, один из специалистов отдела по работе с персоналом должен получать от рекрутинговой фирмы бланк договора с ней, анализировать его на предмет соответствия заранее согласованным условиям, а для более детальной экспертизы передавать его в юридический департамент. Но новый сотрудник, занявший эту должность, был уверен, что отдел может оценить договор самостоятельно и юристам передавать ничего не нужно. Когда компания закрепила порядок работы в должностной инструкции, противоречие исчезло.

Разработка ДИ для сервисных подразделений потребовала довольно много времени: во-первых, это процесс взаимодействия сотрудника и руководителя, во-вторых, необходимо согласование инструкции с другими подразделениями, взаимодействие с которыми закрепляется в документе. «После того как инструкции будут подготовлены для всех, мы будем разрабатывать и внедрять механизм, позволяющий своевременно вносить изменения в эти документы», — говорит Мария Грипась. — Поэтому впереди нас еще ждет значительный объем работы».





## «Нужно перечислять равные по значимости обязанности, чтобы не получилось, как на колхозном собрании: пункт первый — строим коровник, пункт второй — строим коммунизм»

то и в какой форме готовить отчет, то человек просто не поймет, что же реально он должен делать.

Впрочем, с детализацией тоже не стоит перебарщивать. Например, можно указать для секретарши «прием и переадресация звонков», а можно описать, как представляться, что отвечать, если руководитель не хочет разговаривать, и т. п. Как считают консультанты, второй вариант менее предпочтителен. Подробности перегружают инструкцию, поэтому их лучше вынести в отдельные документы, посвященные стандартам обслуживания в компании. Кроме того, нужно по возможности придерживаться единого уровня изложения и перечислять равные по значимости обязанности, чтобы, как выра-

зился Алексей Кунгурев, «не получилось как на колхозном собрании: пункт первый — строим коровник, пункт второй — строим коммунизм».

Раздел «Права» обычно гораздо короче «Обязанностей». Например, имеет ли сотрудник право подписи и под какими документами, уровень доступа к корпоративным информационным системам. Некоторым могут запретить общаться с клиентами или прессой. Но в любом случае важно, чтобы права соответствовали обязанностям, иначе не избежать конфликтов. Если в организации принят корпоративный кодекс, где прописаны правила, обязательные для всех, тогда можно не писать одно и то же во всех инструкциях, а сделать отсыл на кодекс.

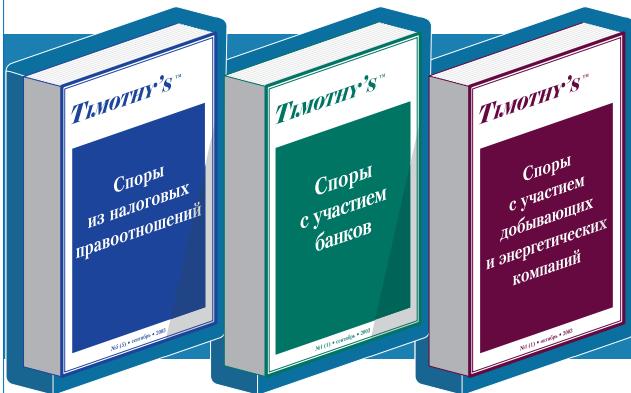
Затем идет раздел «Ответственность». Как правило, все виды ответственности изложены в Трудовом кодексе. И если сотрудник несет, например, материальную ответственность, то должна быть ссылка на соответствующую статью либо конкретный договор. О штрафах, даже если они прияты в компании, писать нельзя, поскольку закон их не предусматривает. Лучше указать, за что могут наложить взыскания и кто должен контролировать выполнение сотрудником должностных обязанностей.

**Алексей Кунгурев:** Бывают и курьезные варианты. Некоторые компании, например, пишут, что сотрудник действует в соответствии с Конституцией РФ. Это почти то же самое, что написать «человек вышишь воздухом».

Последний раздел — «Взаимодействие». Здесь обычно указывают перечень должностных лиц, с которыми сотруднику предстоит поддерживать отношения и по каким вопросам, какие документы кому предоставляются. Хотя, чтобы не утяжелять инструкцию, многие компании выносят этот блок в другой документ — «Положение о подразделении».

По вышеописанной схеме строятся должностные инструкции как для рядовых сотрудников, так и для руководителей, разве что у менеджеров добавляются особые обязанности по управлению подчиненными и организации работы своего подразделения (например, постановка задач, контроль, участие в приеме на работу, аттестация сотрудников и т. д.).

# Timothy's™



## Знать больше и раньше

### Timothy's™ предлагает:

четкие выводы судебных инстанций по соответствующей тематике, позволяющие значительно улучшить прогнозируемость рисков и увеличить шансы на положительный исход споров

по итогам сплошного анализа ВСЕХ текущих решений Конституционного, Верховного, Высшего и Федеральных окружных арбитражных судов

в логичной и легкой в обращении структуре

#### Timothy's™ Споры из налоговых правоотношений

**Для кого:** для профессионалов финансовых (налоговых) и юридических подразделений компаний всех отраслей, аудиторских и юридических фирм.  
**Ценность:** повышение управляемости налоговыми рисками.  
**Периодичность:** ежемесячно.  
**Объем:** 512 страниц.  
**Цена:** € 600 при годовой подписке.

#### Timothy's™ Споры с участием банков

**Для кого:** для профессионалов юридических подразделений банков и юридических фирм.  
**Ценность:** повышение управляемости правовыми (налоговыми, валютными, бюджетными, коммерческими, корпоративными и иными) рисками.  
**Периодичность:** ежеквартально.  
**Объем:** более 400 страниц.  
**Цена:** € 320 при годовой подписке.

#### Timothy's™ Споры с участием добывающих и энергетических компаний

**Для кого:** для профессионалов юридических подразделений компаний ТЭК и иных добывающих отраслей (с учетом вертикальной интеграции) и юридических фирм.  
**Ценность:** повышение управляемости правовыми (налоговыми, административными, коммерческими, корпоративными и иными) рисками.  
**Периодичность:** ежеквартально.  
**Объем:** более 400 страниц.  
**Цена:** € 320 при годовой подписке.



Подробно узнать об изданиях Timothy's™ и оформить подписку можно на корпоративном сайте [www.timothys.ru](http://www.timothys.ru), а также по телефонам 8 (800) 200 2556 (междугородние звонки бесплатны) и (095) 721 2882.



## ДЛЯ ЧЕГО СУЩЕСТВУЮТ ДОЛЖНОСТНЫЕ ИНСТРУКЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ

%

Источник: Всероссийский кадровый конгресс



Если с общим порядком составления ДИ практически все согласны, то отдельные моменты обычно вызывают споры среди менеджеров по персоналу. Например, фраза «исполнять поручения вышестоящих руководителей». Она довольно размытая, тем не менее многие компании ее используют, поскольку абсолютно все обязанности предусматривать и прописать невозможно. Другой спорный момент — указывать ли в инструкции конкретные цифры. Например, вменить в обязанность сотруднику каждый месяц приводить десять новых клиентов. Мнения на этот счет разные, но, как считает Елена Скриптурова, инструкция — это не план, тут не должно быть конкретных цифр: *«Планы для сотрудника на месяц или квартал меняются достаточно часто; кроме того, в какой-то момент может измениться стратегия компании, и во главу угла поставят улучшение отношений со старыми клиентами, а не привлечение новых. Чтобы каждый раз не*

*переписывать ДИ, лучше написать просто «сотрудник должен обеспечить выполнение плана продаж», а все детали обсудить отдельно.* Как рассказал Алексей Кунгурев, на одном из тюменских предприятий ввели в должностные инструкции показатели эффективности работника, но они были очень общими и поэтому всегда выполнимыми, так что ДИ теряли всякий смысла.

### Внедрение

Как говорит HR-директор крупной компании, лучше всего внедрять ДИ, когда потребность в них назрела в самом низу организации: *«У нас, например, некоторые сотрудники ходили и ныли, что на кого-то навешивают слишком много обязанностей, а с тех, кто работает хуже, спрашивают меньше. Они так активно теребили руководство, что мы пошли навстречу и начали составлять должностные инструкции.»*

Тем не менее инициатива чаще всего исходит сверху. В этом случае, особенно если

должностные инструкции как-то перекраивают зоны ответственности сотрудников, проекту нужен хороший промоушн (как и любым другим серьезным изменениям в компании). Иначе возможны конфликты. Самый безобидный может возникнуть, если сотрудник откажется ставить подпись под документом. Но самая большая проблема, когда инструкции живут своей жизнью, а компания — своей. «В 80% случаев компания вспоминает о должностных инструкциях, когда кто-то допустил оплошность и нужно найти виноватого», — отмечает Алексей Кунгурев. Однако инструмент эффективен лишь в том случае, если его регулярно обновляют. В компании «Бест Керамикс», например, каждые год-полтора в документы вносятся корректировки. Когда недавно поменялась система работы со складом, для сотрудников, связанных со складским хозяйством, переписали их должностные обязанности. «Должностная инструкция служит для сотрудника руководством к действию, поэтому она всегда должна отражать реальное положение дел», — считают в компании. **сф**

### Должностная инструкция руководителя дирекции по обслуживанию клиентов рекламного агентства (выдержки)

#### Направления деятельности

Руководитель дирекции по обслуживанию клиентов реализует следующие направления деятельности:

1. Руководство эккаунт-группами.
2. Развитие бизнеса по обслуживанию клиентов.
3. Контроль за реализацией проектов.

#### Обязанности

При руководстве эккаунт-группами:

1. Организует работу своих подчиненных: производит назначение эккаунт-групп на ведение проектов; устанавливает им квартальные бизнес-цели; проводит ежедневные и еженедельные планерки; разрабатывает должностные обязанности подчиненным.
2. Координирует работу подчиненных, распределяет задания, направленные на выполнение функций, возложенных на дирекцию по обслуживанию клиентов.
3. Обучает сотрудников дирекции технологии работы с клиентами агентства, а также правилам делопроизводства.
4. Осуществляет контроль выполнения сотрудниками дирекции своих должностных обязанностей.

При развитии бизнеса по обслуживанию клиентов:

1. Организует мониторинг рынка рекламных услуг и проводит

анализ ситуации на нем по следующим направлениям: анализ конкурентов (сильные и слабые стороны); анализ существующих и потенциальных клиентов (на предмет выявления их потребностей в проведении рекламных кампаний/акций).

2. Определяет направления развития бизнеса: разрабатывает годовые, полугодовые и квартальные планы по работе с клиентами; инициирует разработку ежеквартального плана по работе с потенциальными клиентами для директора по новому бизнесу, утверждает его и контролирует его исполнение.

3. Устанавливает взаимоотношения с существующими или потенциальными клиентами и формирует у них положительный образ агентства с целью получения подрядных работ на организацию рекламных кампаний/акций.

При контроле за реализацией проектов:

1. Согласование коммерческих предложений, направляемых клиентам.
2. Организация разработки концепций проектов рекламных кампаний для клиентов агентства и их продвижения.
3. Согласование презентаций, подготовленных для клиентов, и при необходимости участие в их проведении.
4. Согласование смет на проекты.
5. Согласование и заключение договоров с клиентами.
6. Контроль выполненных работ и составления предусмотренной отчетности.

Источник: консалтинговая компания ПроТеУ.



ВСЕ О БИЗНЕСЕ И ДЛЯ БИЗНЕСА

*24 часа в сутки*

**РБК ТВ**

российское бизнес-телевидение

Информация о подключении по телефону : **363-0303**

## Что клиентам по зубам



ПО СТАТИСТИКЕ, В 60% СЛУЧАЕВ ФИРМА ТЕРПИТ УБЫТКИ ИЗ-ЗА ТОГО, ЧТО ВЫБОР РЫНОЧНОЙ НИШИ ОСНОВЫВАЕТСЯ ЛИШЬ НА ИНТУИЦИИ ВЛАДЕЛЬЦА. ПОЭТОМУ НЕОБХОДИМО ЗАБЛАГОВРЕМЕННО ВЫЯСНИТЬ, БУДУТ ЛИ ТОВАР ИЛИ УСЛУГА ВОСТРЕБОВАНЫ РЫНКОМ. **Текст: Филипп Колесник**



«Жена захотела диван и заявила мужу, начинаяющему бизнесмену: „Без него не приходи». Купить диван в начале 1990-х было очень трудно. Муж нашел где-то старую софу и обтянул ее новой тканью. Неожиданно у него возникла идея заняться мебельным бизнесом. Сейчас этот человек — владелец одной из крупнейших в России мебельных фабрик», — рассказывает **Андрей Ренард**, вице-президент консалтинговой компании EMC. Осваивая новый рынок или новый рыночный сегмент, почти до середины 1990-х можно было обойтись без маркетинга; в регионах такое положение сохранялось еще дольше. Чтобы определить возможный объем спроса, бизнесмену хватало наблюдательности, здравого смысла и немного вдохновения. Рынок был почти пуст, товары и услуги на нем не отличались хорошим качеством, поэтому мало

кто мучился вопросом: «А что предложить покупателю?»

Сейчас ситуация иная. Рынки стали более насыщенными. Чтобы расширять бизнес за счет перспективных сегментов, руководителям фирм уже мало опираться на интуицию — необходимы объективные маркетинговые данные.

Во-первых, нужно узнать о характере спроса, ценовых ожиданиях потребителей и намерениях конкурентов. Во-вторых, следует учитывать все условия (так называемые факторы влияния), которые могут отрицательно или, наоборот, положительно оказаться на новом бизнесе. Такими факторами могут быть особенности технологии (при производстве нового продукта), юридические условия вступления в данный сегмент рынка, политика поставщиков сырья, наличие квалифицированного персонала и т. п. К примеру, одна фирма из Подольска (Московская область), работающая в области индустрии развлечений, решила расширить свой бизнес, открыв казино. Руководители, как им казалось, учли все возможные факторы влияния, в том числе и неудовлетворенный спрос горожан, но упустили из виду одно обстоятельство — соседство с Москвой. Жители Подольска не стали посещать местное казино, предпочитая

ему престижные столичные заведения.

Когда компания ищет новую рыночную нишу, маркетинговый анализ рынка, проводимый совместно со сторонними консультантами, может стоить от \$3 тыс. Подобное малобюджетное исследование провела стоматологическая сеть «Интердентос» (город Королев). Компания расширялась, и перед ее руководством стояла задача выйти в новый, перспективный сегмент рынка.

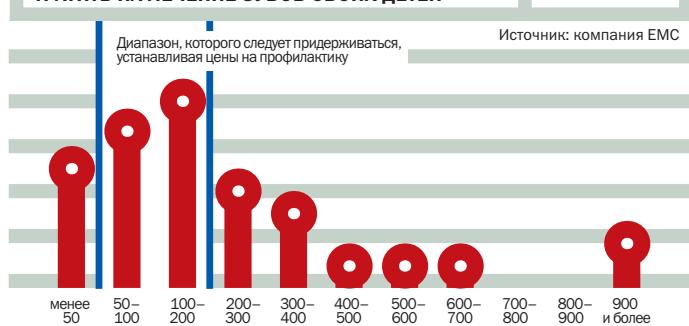
### Романтический период

Свою первую стоматологическую клинику **Сергей Прусенко**, владелец и генеральный директор компании «Интердентос», открыл в подмосковном Королеве в 1998 году. Прежде предприниматель занимался торговлей подержанными автомобилями, а еще раньше — продуктовой розницей: Я нако-

пил определенный капитал и деловой опыт. Интуиция подсказывала, что хороший стоматологический центр может быть очень выгодным бизнесом. Чтобы подкрепить свою гипотезу фактами, господин Прусенко проконсультировался со специалистами в области стоматологии, а также провел собственное исследование на рынке: Я ходил по местным клиникам под видом пациента и смотрел, как они устроены, как работают. По моим приблизительным подсчетам, среднее число жителей на одно стоматологическое кресло в городе составляло около 5 тыс. человек. Но советский стандарт, который остается актуальным до сих пор, — это 4 тыс. То есть количество клиник не отвечало потребностям города. Их в Королеве с населением 150 тыс. человек было всего девять — две муниципальные и семь частных. Плохо

### СКОЛЬКО РЕСПОНДЕНТЫ ПЛАНИРУЮТ ЕЖЕГОДНО ТРАТИТЬ НА ЛЕЧЕНИЕ ЗУБОВ СВОИХ ДЕТЕЙ

\$ в год





## В компании подсчитали, что если затраты на второй стоматологический центр не окупятся, то она просто разорится

обстояло дело и с качеством услуг: устаревшее оборудование, неэффективные методики лечения и проч. А мне было с чем сравнивать — чтобы оценить качество наших клиник, я и в Москву съездил. По словам бизнесмена, в Королеве существовала только одна приличная муниципальная центральная поликлиника, но уровень предлагаемого ею обслуживания оставлял желать лучшего. К тому же учреждение находилось далеко от того района, в котором господин Прусенко планировал открыть свою первую клинику. Этот район усиленно застраивался новыми высотками, и в «Интердентосе» учили перспективы прироста населения.

Но собранная информация не позволяла сделать вывод о том, какие именно услуги

нужны потенциальным клиентам и сколько они готовы за них платить. Сергей Прусенко признает, что решение о переходе в новый бизнес принял большей частью интуитивно. Предприниматель рисковал, поскольку цены в клинике с самого начала были в среднем на 30% выше, чем в других подобных учреждениях Королева. Взамен «Интердентос» гарантироваленный уровень сервиса и профессионализма врачей. В итоге новый бизнес оказался настолько успешным, что количество кресел в клинике в 2001 году выросло с двух до шести; тогда же был открыт филиал в соседнем Пушкино.

### Три гипотезы

Окрыленный успехом, Сергей Прусенко в конце 2001-го

решил открыть в Королеве еще одну клинику. Однако сделать это оказалось гораздо труднее, чем раньше. В городе насчитывалось 17 клиник конкурентов, и качество обслуживания и лечения в них по сравнению с 1998 годом заметно улучшилось. Как считают в «Интердентосе», к тому времени «предложение на рынке сравнялось со спросом и стало почти таким же, как в Москве».

Большинство конкурентов работали в формате эконом-класса, про «Интердентос» же горожане говорили, что цены там кусаются. Поэтому в компании решили пересмотреть свое позиционирование. Надо было определить, на какой сегмент рынка станет ориентироваться новая клиника: либо это будет новый для «Ин-

тердентоса» экономформат, либо она по-прежнему позиционируется как клиника среднего класса, но представляет новые, уникальные для города стоматологические услуги. Первый вариант был для Сергея Прусенко наиболее привлекательным. Однако он подсчитал, что если затраты на новый стоматологический центр не окупятся, то компания просто разорится. «Цена риска значительно возросла, так как аренда, ремонтные работы, новое оборудование и т. п. требовали вдвое больших вложений, чем в случае первых двух клиник», — поясняет гендиректор «Интердентоса». — И я пришел к выводу, что чутья и опыта недостаточно, для эффективного ведения бизнеса нужен научный подход». Поэтому, прежде чем от-

# Консультант 2003

## конкурс бизнес-планов и маркетинговых исследований

Ежегодный конкурс российских консалтинговых компаний и специалистов в области финансов и маркетинга в очередной раз приглашает Вас продемонстрировать свой профессиональный уровень.

Конкурс "Консультант 2003" это:

1. Внимание со стороны всех управлеченческих СМИ
2. Возможность эффективной рекламы своих услуг
3. Повышение вашего статуса в профессиональном сообществе и у потенциальных клиентов



Организатор конкурса - управлеченческий портал **"Корпоративный менеджмент"**,  
<http://www.cfin.ru>

**Партнеры и спонсоры конкурса:**



РосБизнесКонсалтинг, <http://www.rbc.ru>

**Подробнее о конкурсе:** <http://www.cfin.ru/contest>  
Телефон оргкомитета: (095) 367-0876



## «Как спросить человека об уровне его дохода? Мы придумали вопрос: „Сколько, по вашему мнению, стоит хорошая пломба вместе с работой?”»

крывать новый центр, решено было убедиться, что новые услуги действительно окажутся востребованными.

Предстояло оценить уже существующий спрос, то, как он может измениться в ближайшем будущем, а также изучить предложения конкурентов. Прочие факторы влияния в компании сочли малосущественными и не стали их учитывать. Прогнозы того, какие предложения новой клиники будут пользоваться популярностью, в «Интердентосе» сформулировали в виде нескольких гипотез.

**1. Клиника в формате экономкласса.** Ее создание и содержание обойдется дешевле: недорогой ремонт, меньшее число или отсутствие кондиционеров, более простое оборудование, многоразовые инструменты, менее качественные расходные материалы, зарплата сотрудников на 10–15% ниже и проч. Цены на услуги в «экономе» сравняются с общегородскими.

**2. Круглосуточная стоматология.** В городе такая услуга никем не предоставляется.

**3. Детский стоматологический кабинет** с перспективой выделения его в отдельный лечебный центр для детей (еще одна уникальная для Королева услуга). Кабинет рассчитан на детей до 14 лет. Методика лечения отличается от взрослой (снятие страха, лечение без

боли и проч.), более жесткие санитарные нормы, игры и подарки для детей. Кабинет оформлен в виде уютного детского мирка.

Оставалось проверить эти гипотезы, чтобы понять, каким будет формат новой клиники и какие из услуг станут пользоваться спросом. «Таким образом, маркетинговое исследование было узким, целенаправленным и, как следствие, экономичным. Оно заняло чуть больше месяца (декабрь – январь 2002-го) и обошлось фирме примерно в 1,5% от планируемых инвестиций в новую клинику», — говорит **Александр Кузнецов**, руководитель проектов компании ЕМС, консультанты которой и проводили исследование.

### Опрос ребром

Эффективность проверки маркетинговых гипотез зависит от правильной формулировки задач исследования: что именно нужно узнать о рынке, чтобы подтвердить или опровергнуть рабочую гипотезу. «На мой взгляд, это один из ключевых моментов изучения рынка. Важно, чтобы решение задач давало нам именно ту информацию, которая позволит сделать окончательные выводы о выходе в новую нишу. Задачи должны быть конкретными, хотя начать можно и с глобальной:



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

востребован данный продукт или нет? Или, если это, например, открытие ресторана, каким он должен быть — элитным или фаст-фудом?» — считает Андрей Ренард.

Топ-менеджеры «Интердентоса» совместно с консультантами ЕМС сформулировали около десяти задач. В первую очередь предстояло определить, что такое средний класс. Если бы выяснилось, что его представителей устраивает существующий уровень цен в клинике и они готовы и дальше тратить на стоматологов столько же, то открывать

**С помощью интуиции и специалистов-консультантов Сергей Прусенко нашел свою нишу**

клинику экономкласса не имело бы смысла.

В «Интердентосе» определили средний класс так: успешные, зарабатывающие выше среднего уровня мужчины и женщины 25–55 лет (стандартный возраст целевой аудитории стоматологических клиник во всем мире). Но не было известно главное: величина доходов этих людей. Только узнав это, можно было решать последующие

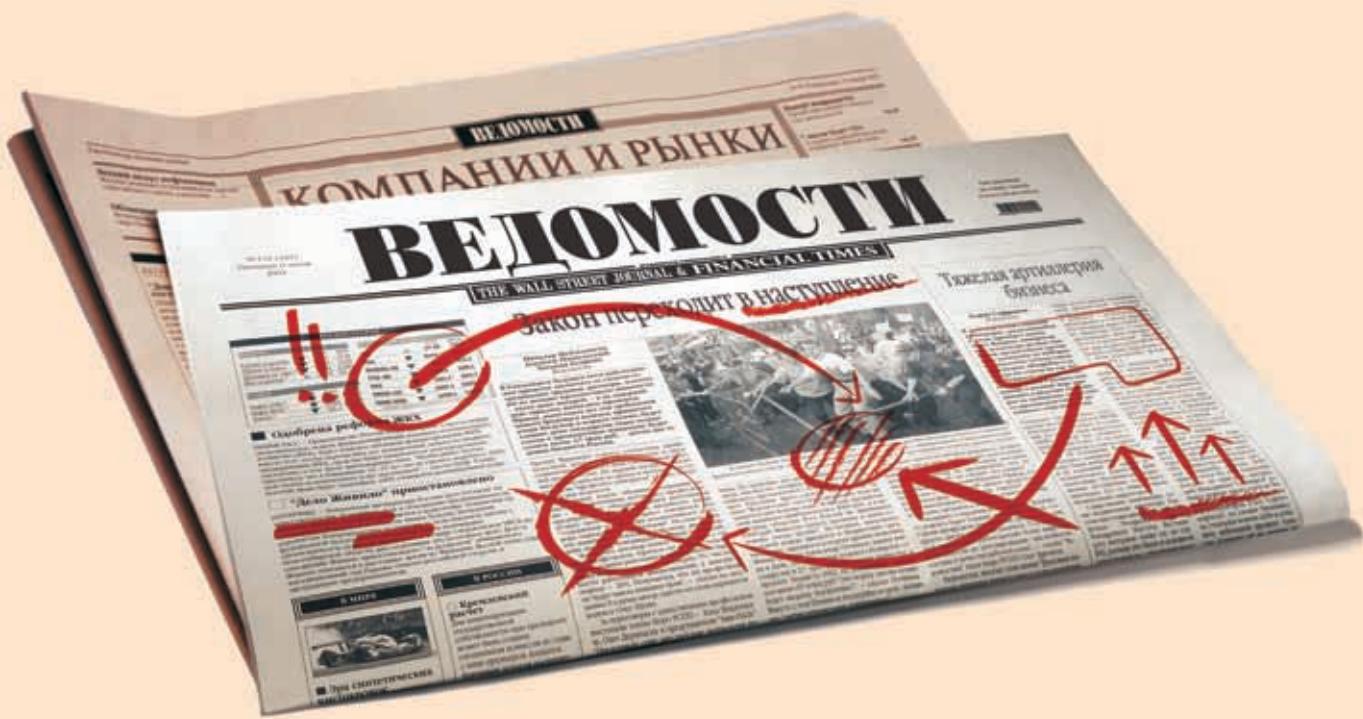
АНК ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ  
И Б Д А MOSCOW

Мы учим успешных менеджеров

(095) 937-07 47 [www.ibs-m.ru](http://www.ibs-m.ru)

Лицензия №24Г-1766 от 10.04.02

# Свежие разведанные



Стратегия и тактика бизнеса

# ВЕДОМОСТИ

издаются совместно с **THE WALL STREET JOURNAL & FINANCIAL TIMES**

Подписка во всех отделениях связи и по телефонам:  
Москва - (095) 956-3434

Санкт-Петербург - (812) 325-6080 Новосибирск - (3832) 21-3877 Нижний Новгород - (8312) 35-6286 Самара - (8462) 23-2021 Пермь - (3422) 90-1090

## «Главную гипотезу, что экономклиника будет рентабельна, исследование опровергло. Когда об этом сообщили владельцу компании, он сначала даже слушать нас не хотел»

задачи — например, понять, чем руководствуются представители среднего класса, когда обращаются к конкурентам (ценой, качеством работы или уровнем сервиса). Кроме того, следовало выявить перспективы развития стоматологических услуг в городе с точки зрения возможных пациентов (за какие услуги и сколько они готовы платить в будущем). Тогда стало бы ясно, выгодны ли детская клиника, круглосуточное обслуживание и прочие нововведения.

Определив круг задач, консультанты начали думать, при помощи каких методов их реализовать. «Решили использовать анкетный опрос населения. Есть много других методов — наблюдение, анализ открытых источников, разведка и проч., но в данном случае опрос был наиболее эффективным. Нам требовалось мнение людей, а узнать его можно только от них самих», — говорит участник проекта. За неделю консультанты составили анкеты и проинструктировали интервьюеров (шесть сотрудников из «Интердентоса» и два — из ЕМС).

Главная трудность была в составлении вопросов. **Александр Кузнецов:** Как, например, спросить человека об уровне его дохода — никто

честно не скажет, сколько он зарабатывает. Поэтому в качестве принадлежности респондента к среднему классу стали рассматривать денежную сумму, которую человек привык или готов оставлять в клинике. Придумали и открытый вопрос: «Сколько, по вашему мнению, стоит хорошая пломба вместе с работой?» Цена пломбы вместе с работой в «Интердентос» в то время распределялась так: пломба химического отвердения — до \$30; пломба светового отвердения — \$30 — 40, реставрация зуба — \$40 — 60; пульпит, сложный зуб — \$60 — 100 и выше. В «Интердентосе», опираясь на анализ клиентской базы, заранее решили, что представителями экономкласса будут считаться люди, в среднем тратящие на лечение зуба меньше \$30, средний класс — \$30 — 50, VIP-клиенты — выше \$80. Кроме того, выделили еще одну, бесперспективную для компании, группу — муниципальные пациенты, которые лечатся бесплатно в госклинике. «Вот таким образом мы установили характеристики целевой аудитории „Интердентоса“. Это люди, которые на вопрос о стоимости пломбы называют сумму в интервале \$30 — 50. По нашим расчетам, именно они приносят компании до 80% выруч-

ки», — говорит Александр Кузнецов.

Устный опрос по анкетам проводился в течение десяти дней среди пациентов «Интердентоса», а также среди обеспеченной публики (например, у входа в универмаг «Перекресток»). Возраст опрашиваемых — 25 — 55 лет. Всего было собрано 450 анкет. **Сергей Прусенко:** Опрос мы приурочили к празднованию Нового года и Рождества, так что помимо анкетирования он выполнял PR-функцию. Многие уличные респонденты услышали о нашей компании впервые, и у них в памяти осталось, что «Интердентос» интересуется их мнением и приглашает к себе. Подтверждением служили листовка и сувенир — открывалка с логотипом компании и надписью «Береги зубы!». Это чтобы они перестали открывать зубами пивные бутылки.

### Убыточный «Эконом»

«Главную гипотезу „Интердентоса“, что экономклиника будет рентабельна, результаты исследования опровергли», — говорит Андрей Ренард. — Когда мы сообщили об этом владельцу, он сначала даже слушать ничего не хотел». Сергей Прусенко: Я настроился на открытие клиники именно в этом формате и, когда мне сказали, что такой шаг будет ошибочным, был сильно разочарован. Но в итоге мы поняли, что идем правильным путем, ориентируясь исключительно на средний класс.

Исследование показало, что представители среднего класса (28% респондентов) испытывают потребность пустить и в относительно дорогих, но качественных стоматологических услугах. Результатом открытия экономклиники могло стать критическое снижение прибыли компании, и она упустила бы потенциальных клиентов. А часть пациентов первой клиники «Интерден-

тоса», привлеченная более низкими ценами, могла перейти в новую, не зная, что уровень услуг в них различается. Также «Интердентос» рисковал потерять VIP-клиентов (6% опрошенных — перспективная целевая аудитория), которых отпугнуло бы наличие «ширпотреба» под той же торговой маркой.

Впрочем, другие гипотезы Сергея Пруссенка подтвердились. На вопрос «Нужна ли вам круглосуточная стоматология, даже если ее услуги будут дороже?» утвердительно ответили около 70% респондентов. 25% опрошенных, среди которых большинство — представители среднего класса, намеревались «инвестировать в здоровье зубов своих детей». Половина из них собирались тратить на это в среднем \$150 в год, тогда как компанию устроили бы и \$60.

Новая клиника с тремя стоматологическими креслами открылась в мае 2002 года. Уровень цен в ней такой же, как и в первой, но добавились новые услуги: она работает круглосуточно и в ней есть детский кабинет. «Мы не вывели на рынок ничего революционного. Казалось бы, из новинок — только круглосуточное лечение и детский стоматологический кабинет, а рентабельность бизнеса значительно выросла», — говорит господин Пруссенко. В компании утверждают, что расходы на открытие клиники быстро окупились. В 2002 году в новом филиале зарегистрировано только постоянных пациентов 1200 взрослых и 529 детей, в 2003-м — 3970 и 1183 соответственно. В прошлом году после 22.00 обслуживалось в среднем три человека, а с июля этого года ночных больных стало вдвое больше, пришлось даже установить еще одно кресло. Загруженность в дневное время в клинике сейчас — около 85% (средний показатель по Москве существенно ниже — 50%).

- Анализ рекламных кампаний
- Анализ эффективности сайта
- Расчет «стоимости» клиента
- Планирование рекламных кампаний

... Это лишь малая часть возможностей системы интернет-статистики SpyLOG:  
Маркетинговые инструменты для Интернета



Измерения Интернета

(095) 786-25-52  
sales@spylog.ru  
www.spylog.ru

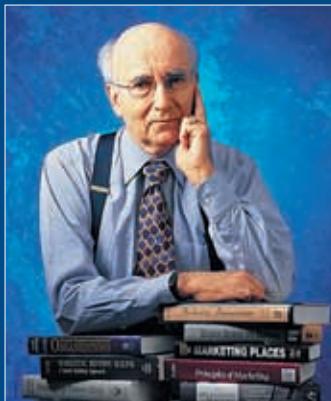
ЕДИНСТВЕННОЕ ВЫСТУПЛЕНИЕ

31 октября 2003 г., Москва  
отель «Radisson SAS Славянская»  
Бережковская наб., д.2

# Филипп Котлер

(Philip Kotler)

## Новый подход к маркетингу в 21 веке



У Вас есть уникальная возможность воочию увидеть и услышать признанного во всем мире специалиста № 1 в области маркетинга Филипа Котлера. Основатель базовых теорий маркетинга объясняет, почему методы маркетинга, используемые на сегодняшний день, устарели. Используйте эту исключительную возможность, чтобы оценить применяемую Вами маркетинговую стратегию и узнать о новых механизмах маркетинга на основе ультрасовременных концепций Котлера. Уже сегодня сделайте соответствующую по-метку на 31 октября в Вашем ежедневнике.

**Получите доступ к новому материалу, презентация которого впервые проводится в России**

- Вы узнаете, почему используемые Вами механизмы маркетинга, возможно, устарели, и, познакомившись с более актуальными и эффективными подходами, внесете изменения в свои стратегические подходы
- Вы сможете уяснить для себя, не допускает ли Ваша организация какие-либо из 10 стратегических ошибок маркетинга
- Вы будете эффективно реагировать на снижение темпов развития экономики и низкую маржу
- Вы сможете успешно позиционировать себя в условиях высочайшей конкуренции на рынке
- Вы добьетесь более высоких цен и прибыли посредством проведения эффективной кампании по продвижению бренда

**Стоимость участия  
€ 1095**

Регистрация: +377 97 97 39 46, +377 97 97 39 49  
booking@leading-minds.com, www.leading-minds.com  
Программа семинара — на сайтах www.leading-minds.com, www.sf-online.ru

ОРГАНИЗАТОР



ГЕНЕРАЛЬНЫЙ МЕДИА-СПОНСОР

**Секрет фирмы**

ПАРТНЕРЫ



с 22 октября по 10 декабря 2003 года



# Кубок России по поиску в интернете

**АВАНТАЖ**  
официальный импортер



**Участвуют все желающие!**

Правила, регистрация и тренировки –  
на сайте [kubok.yandex.ru](http://kubok.yandex.ru).

**Главный приз - PEUGEOT 206**

**Яндекс**

Найдётся всё.

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

# Подъемная сила

«Бывает бизнес для денег, а бывает — для удовольствия», — говорит президент компании «Авиамаркет» **Сергей Филонов**. В 2003 году владелец телекоммуникационного холдинга вдруг решил заняться непрофильным бизнесом и основал компанию, которая занимается продажей и обслуживанием вертолетов. О земном и неземном с идеологом «вертолетизации всей страны» на высоте 200 метров побеседовал **Николай Дицман**.

Фото: Андраш ФЕКЕТЭ



# действующие лица

«Раньше я думал, что небо — удел избранных, но оказалось, что все не так. Нужны только желание и ответственность»



Небольшой бетонный пятачок, ангар, летний шатер с чаем-кофе и три вертолета — именно так выглядит вертолетная площадка (юридически — аэроклуб «Филин»), принадлежащая возглавляемой Сергеем Филоновым компанией «Авиамаркет». С высоты птичьего полета она кажется совсем маленькой и даже какой-то несерьезной. После головокружительного виража на скорости 230 км/ч под нами оказываются крыши и купола Новоиерусалимского монастыря. Аутентичность ситуации нарушается лишь шипением радиации, которое иногда прерывается фразами типа «Шереметьево, прошу разрешения на вылет до Астафьева, 227». Управляющий четырехместным вертолетом Robinson Сергей Филонов выглядит очень сосредоточенным: «Небо — это не игрушки, цена ошибки здесь гораздо выше, чем на земле. На автомобилях можно выделываться, здесь — нет». Вообще Филонов производит впечатление спокойного, уверенного в себе и при этом довольно скромного и не слишком разговорчивого человека. Наверное, таких и берут в пилоты.

## Радио «Мытарь»

В 1993 году Сергей Филонов закончил МВТУ имени Баумана по специальности «инженер-системотехник» и вместе с друзьями основал компанию «Информационная индустрия». Вначале занимались продажей радиостанций, а потом стали разрабатывать корпоративные системы связи «под ключ». Помимо этого компания производит специальные модули для защиты радиосвязи от «прослушки», а также систему «Валдай-МРТ 1327», предназначенную для организации сетей подвижной радио- и радиотелефонной связи. Основными клиентами компании являются государственные структуры (МВД, МЧС), а также крупные промышленные компании, такие как «Норильский никель». А система «Валдай» даже

была включена в государственный оборонный заказ, и на ее основе создавалась сеть связи налоговой полиции Москвы и Московской области.

С течением времени бизнес Филонова развивался, и в 1996 году, с началом пейджингового бума, он основал компанию Future Telecom. «Тогда на российском рынке были представлены в основном довольно дорогие пейджеры NEC и Motorola, а ниша дешевых была практически свободна», — вспоминает Сергей Филонов. — Правда, некоторые компании-операторы поставляли тайваньские и гонконгские пейджеры, но их качество оставляло желать лучшего. Мы решили вывести на рынок новый бренд Future Telecom и зарегистрировали компанию с одноименным названием. Причем было понятно, что надо делать упор либо на дешевизну и доступность наших пейджеров, либо на высокое качество и уникальные характеристики. Мы пошли по первому пути».

За счет низкой цены и приемлемого качества уже к 1998 году компания стала лидером среди поставщиков пейджеров на российский рынок. На брэнды Future Telecom Bumerang, Future Telecom Supervisor и FROG, по оценкам самой компании, пришлось две трети всех продаваемых в России пейджеров.

В 1999 году, с началом бума сотовой связи, Future Telecom начала развивать еще одно направление деятельности: оптовые поставки телефонов. А в 2000-м Сергей Филонов создал компанию «Русские Веб Ресурсы», специализирующуюся на разработке интернет-проектов.

## Вертолетом до Сибири

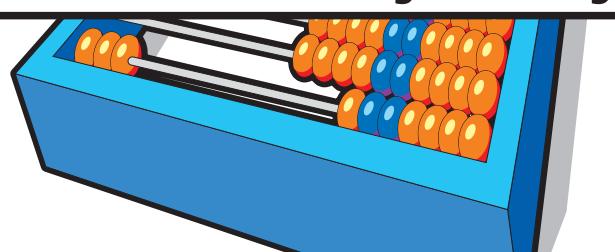
К 2001 году господин Филонов решил, что уже заработал достаточно денег, чтобы начать их тратить, и у него появилось экзотическое хобби: он купил себе вертолет. «Я всю жизнь мечтал летать, наконец ре-

## Только для вас!

**Компания GPS  
представляет индивидуальную и эксклюзивную  
сувенирную продукцию.**

Наша служба мониторинга оперативно реагирует на любые изменения рынка сувенирных услуг, постоянно расширяя ассортимент продукции, а собственная техническая база позволяет нам изготавливать необычные сувениры по индивидуальным проектам.

**по большому счёту**



**Наш принцип —  
комплексные  
решения  
индивидуальных  
задач.**

**G/P/S**  
grants promotion services

117449 Москва  
ул. Шверника, 16, к. 1  
телефоны:  
[095] 933-7319,  
[095] 126-1511  
[www.grantsps.com](http://www.grantsps.com)

с49

## Два года назад Филонов решил, что заработал достаточно денег, чтобы начать их тратить, и купил себе вертолет



шился, пошел и научился,— говорит он.— Раньше я думал, что это удел избранных, но как оказалось, все не так. Нужно только желание и ответственность».

Первые частные вертолеты в России появились в середине 1990-х. Это были недорогие американские модели или, как их принято называть, «борты» Exes-162. В Москве их было примерно два десятка, и стоил каждый около \$130 тыс. Однако уже через четыре года в России остался только один Exes-162, который сейчас «для красоты» установлен при входе в торговый центр «Крокус-Сити» на МКАД.

С тех пор дилеры предпочитают возить в Россию «борты» среднего ценового диапазона — от \$250 тыс. Самая популярная марка — американский Robinson (именно их обычно используют при съемках голливудских боевиков). Они считаются самыми надежными и экономическими. Расход топлива (они летают на специальном авиационном бензине B-91/115 или обычном Аи-95) составляет 50 литров в час.

Однако летать на вертолете в России — целая проблема. Сергей Филонов: «Во-первых, его надо где-то держать. Для этого необходимо зарегистрировать летную площадку, что в зависимости от места обойдется в \$10—15 тыс. Во-вторых, в отличие от большинства стран, в России действует заявительная система полетов, то есть надо подать заявку за сутки через диспетчерскую службу аэропортов. При этом заявку могут и отклонить. Если же все нормально, можно лететь, в общем-то, куда хочешь».

Научившись управлять вертолетом, Сергей Филонов приобрел Robinson и начал вовсю его осваивать.

— А где вы его держали?

— На аэропроме в Мячково. Регулярно ездил туда, летал все выходные. Даже образ жизни сменил, перестал ходить по ночным клубам. Начал летать очень много: на Волгу, на юг, в Сибирь. Потом вертолетами стали интересоваться друзья и знакомые.

— И насколько высоко можно подняться?

— Вертолет позволяет летать на высоте до 4,5 км, но при рассмотрении заявки обычно выделяют высоту всего до 300—400 м. Зато с нее землю видно лучше.

### «Не все понимают и любят это занятие»

В конце 2002 года Филонов решил сделать свое хобби бизнесом. **Сергей Морозов**, бывший гендиректор этой компании, а теперь глава фирмы «Планета», которая также занимается продажей вертолетов: *С Сергеем Филоновым я познакомился в 2001 году. Сра-*

*зу было видно, как человек увлекся вертолетами, и то, что он решил заняться этим бизнесом, можно только приветствовать.*

В начале 2003 года была зарегистрирована компания «Авиамаркет». А в начале осени в Подмосковье, под Истрой, открыт вертолетный клуб «Филин», на котором базируется несколько принадлежащих компании вертолетов. Здесь новичок может пройти курс обучения (стоит около \$15 тыс. и занимает обычно несколько месяцев), а потом и заказать себе Robinson, если захочет купить вертолет. **Сергей Филонов**: *Я работал в телекоммуникационном бизнесе уже десять лет, и он мне наскучил. Теперь я решил заняться любимым делом. Телеком приносит мне деньги, а вертолеты — удовольствие. Хотя все-таки это тоже бизнес. Я считаю, что за вертолетными перевозками будущее. У людей уже есть на это деньги, а ниша между тем свободна.*

В течение нескольких месяцев Филонов собрал команду: летчиков, инженеров, техников и вспомогательный персонал — всего 15 человек. Из развалившейся компании-дилера он пригласил одного из трех ведущих российских пилотов и инструктора Дмитрия Ракитского, который учил и его самого. **Дмитрий Ракитский**: *Я летал на самолетах и планерах, был инструктором. Участвовал в чемпионатах СССР. Управлять вертолетами научился в 1998 году.*

Филонов и Ракитский вместе отправились на завод Robinson в США, где начали вести переговоры о получении статуса официального дилера американской компании. После этого набранный персонал прошел на заводе двухмесячную стажировку. Дело оставалось за малым — зарегистрировать компанию. **Сергей Морозов**: *В России есть два способа это сделать. Либо зарегистрироваться в Федерации любителей авиации (ФЛА), либо включить в состав учредителей одну из нескольких государственных структур, которые имеют право на совершение полетов. Это МВД, МЧС и РОСТО (Российская оборонная спортивно-техническая организация — СФ), преемник ДОСААФ. Первое проще, но потом сложнее получить разрешение на полеты. Второе подразумевает необходимость уступить какую-то часть бизнеса, но облегчает получение необходимых разрешений и т. д.*

Филонов выбрал первый вариант, и зимой 2003 года его компания получила свидетельство о государственной регистрации под флагом ФЛА.

— А что потом?

— Дали рекламу на радиостанции «Европа плюс», в интернете зарегистрировали имя vertolet.ru.

— Как вы рекламируетесь сейчас?

— Полиграфия, наружная реклама (шесть-восемь щитов в месяц), раньше размещали модули в журналах «Афиша» и «Большой город», сейчас ведем переговоры с еще одной радиостанцией. Всего на рекламу мы тратим несколько десятков тысяч долларов в месяц.

— Сколько денег вы всего вложили в «Авиамаркет»?

# действующие лица

— Миллионы долларов.

— И когда они отбываются?

— Мы рассчитываем, что в течение трех лет.

В принципе, срок возврата инвестиций мне не так уж важен: я верю в большие перспективы этого бизнеса. Для меня это венчурный проект, и он может оказаться не особо прибыльным в первую очередь из-за слишком большого количества ограничений, в этом плане наша страна еще недалеко ушла от сталинских времен. К примеру, над Москвой могут летать только спецслужбы, военные и МЧС. При большом желании можно договориться и с ними, но стоит это уж очень больших денег. Мы давно собираемся выйти с предложением частично «открыть» небо над столицей, тем более что вся инфраструктура для этого есть: площадки имеются почти рядом со всеми элитными новостройками. Надеюсь, через пару лет нам удастся это сделать.

— А кто ваша целевая аудитория?

— Люди, которые могут себе это позволить, состоятельные, которые мечтают научиться летать на вертолете или уже умеют. А вообще авиация — не для всех, потому как не все понимают и любят это занятие.

— Сколько вы зарабатываете на каждом проданном вертолете?

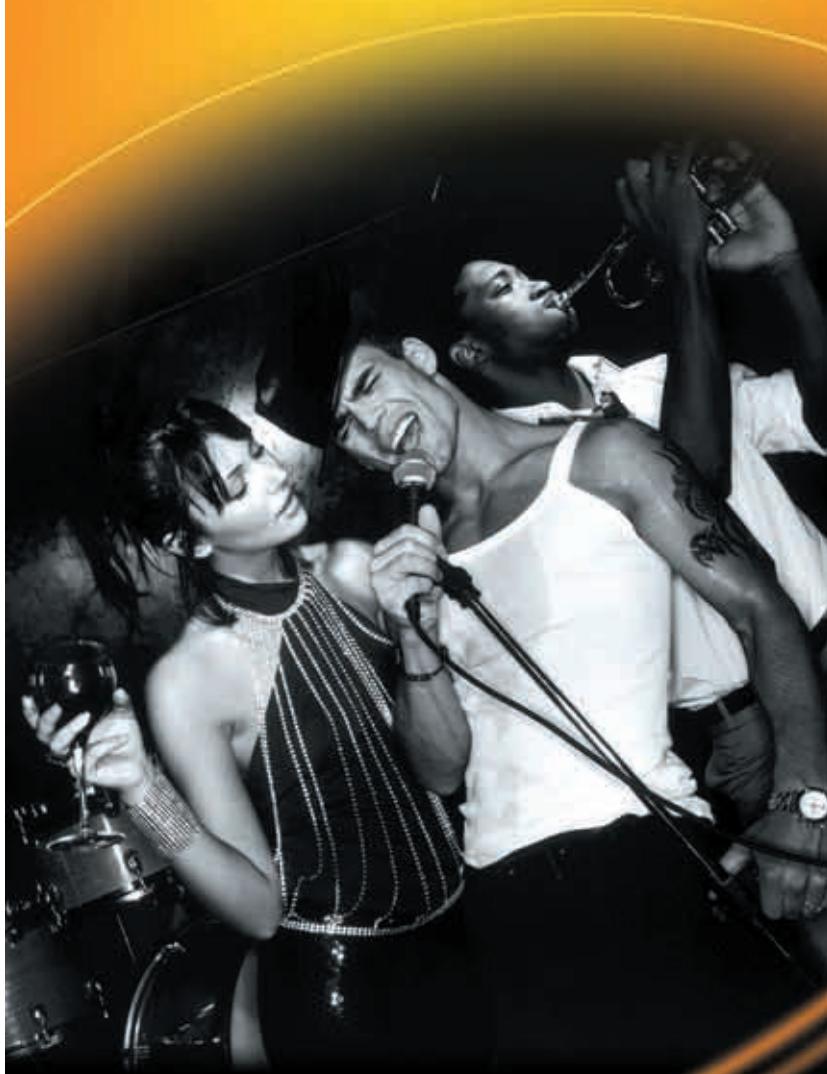
— Обычно такие вещи не говорят, но я скажу, хоть мне и стыдно: 5 — 7%. Когда 1% — около \$5 тыс., это становится уже принципиально. Рынок пока только зарождается, и мы не хотим отпугивать клиентов высокой ценой.

## Вертолет-маркетинг

Продажа вертолетов и обучение — не единственный источник доходов компании. По условиям дилерского соглашения, компания также осуществляет техобслуживание проданных «бортов». Существенную прибыль приносит и участие вертолетов в различных корпоративных мероприятиях. Сценарий одного из них, к примеру, выглядит следующим образом: гости собираются в пентхаусе столичного элитного комплекса. Через несколько минут подлетает вертолет, садится на крышу, из него выходит виновник торжества с бокалом шампанского, и вечеринка начинается. Впрочем, по словам Сергея Филонова, денег, заработанных на подобных акциях и техобслуживании, хватает только на содержание клуба, а прибыль идет от продажи вертолетов.

Всего с начала года «Авиамаркет» продал пять вертолетов, таким образом, минимальная прибыль Филонова может быть оценена в \$60 тыс. Помимо этого свободных мест в клубе уже не осталось (сейчас там учатся порядка 15 человек), и, как утверждает Филонов, «люди записываются на месяцы вперед». Тем не менее пока фирма только сводит концы с концами. Как ожидают в компании, на окупаемость она выйдет к концу года, к этому же времени должна быть завершена сертификация Robinson для коммерческого использования, после чего его смогут эксплуатировать авиакомпании. «А мы сможем его им продавать», — скромно добавляет Филонов. СФ

У НАШЕЙ АУДИТОРИИ  
ДЕНЬГИ ЕСТЬ



*radio*  
**Monte Carlo**  
102.1 FM

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

Размещение рекламы т. (095) 742-93-83

Лиц. свидет. РК № А409 от 31.01.2000 года.

## «Сегодня в мире существует фетиш организаций»



В ЗАПАДНЫХ КОМПАНИЯХ ВСЕ ЕЩЕ НЕ РЕШЕНА ПРОБЛЕМА ЭФФЕКТИВНОГО РАЗДЕЛЕНИЯ ТРЕХ ФУНКЦИЙ — ВЛАДЕНИЯ, ТЕКУЩЕГО УПРАВЛЕНИЯ И ПРЕДСТАВЛЕНИЯ ИНТЕРЕСОВ АКЦИОНЕРОВ В ОТНОШЕНИЯХ С МЕНЕДЖМЕНТОМ. КАК СЧИТАЕТ ИЗВЕСТНЫЙ РОССИЙСКИЙ БИЗНЕСМЕН, ПРОФЕССОР INSEAD И ОДИН ИЗ ПАРТНЕРОВ КОНСАЛТИНГОВОЙ КОМПАНИИ ZEST LEADERSHIP **СТАНИСЛАВ ШЕКШНЯ**, НЕ ИСКЛЮЧЕНО, ЧТО В ЭТОМ ВОПРОСЕ ИМЕННО РОССИЯ РАНО ИЛИ ПОЗДНО ПОКАЖЕТ ДРУГИМ ПРИМЕР. **Текст: Елена Локтионова**

### «Собственники часто страдают болезнью первого успеха»

**СЕКРЕТ ФИРМЫ:** В своей новой книге «Как это скажут по-русски?», посвященной современным методам управления персоналом в России, вы приводите слова одного бизнесмена, считающего, что управление — наука и она везде одинакова, независимо от особенностей конкретной страны...

**СТАНИСЛАВ ШЕКШНЯ:** Тот умный человек, который это сказал, имел в виду, что не стоит изобретать велосипед. А русские очень любят это делать. Было бы глупо отрицать существование различий в стилях управления, поскольку есть различия в национальной культуре. Однако общие принципы управления уже выработаны, и можно, основываясь на них, строить управленические системы с учетом местных особенностей.

**СФ:** Вы в течение долгого времени занимали топовые позиции в различных компаниях как в России, так и на Западе. Можно ли сказать, что какие-то западные модели управления никогда не будут работать у нас?

**СШ:** Я бы не стал категорично заявлять, что существуют какие-то модели или методы, которые в России никогда не будут работать. Однако нужно понимать, что в большинстве наших компаний система управления в принципе не может быть такой, как на Западе. Дело в различии структур собственности. Управленческая система, принятая в компании General Electric, у которой сотни тысяч акционеров, причем даже самому крупному из них принадлежит менее 1% акций, не будет работать в АФК «Система». Просто потому, что «Система» принадлежит ограниченному числу акционеров и, более того, там есть конкретный контролирующий собственник. Ясно, что гендиректор «Системы» никогда не будет иметь такой полноты свободы, какая есть у президента GE. Также ясно, что если бы GE принадлежала одному собственнику, то и система управления там была бы иной. Есть у нас один клиент — частная компания. Занимается агробизнесом и находится на стадии формирования бизнес-стратегии. Ею управляют профессиональные ме-

неджеры, стремящиеся построить большую компанию западного стиля. Они посчитали, что один из секторов, где у них есть активы, неперспективен — слишком высока конкуренция. Но акционеры сказали: в этом секторе мы должны присутствовать. Хотим, чтобы в корпоративную столовую доставляли продукты с наших предприятий. Ясно, что ни один из акционеров GE не может сказать Джейфри Имельту что-нибудь подобное — например, давайте и дальше производить реактивные двигатели, я хочу, чтобы именно их устанавливали на мои самолеты. Вот вам и разница в системах управления.

**СФ:** То есть проблема не в национальных особенностях, а в сложившейся в России структуре собственности?

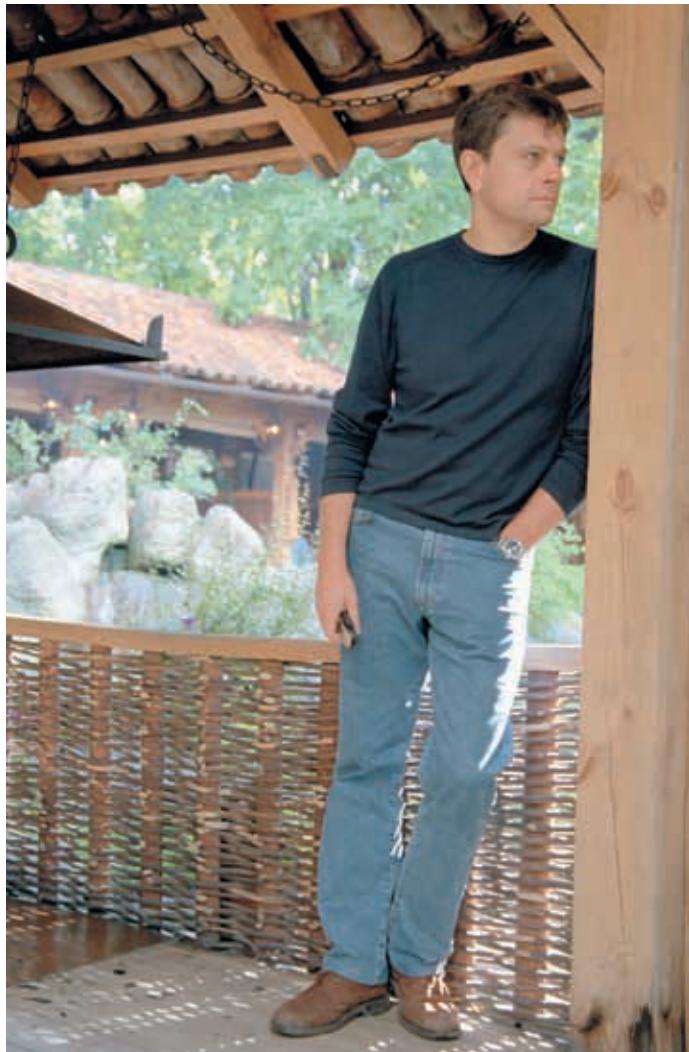
**СШ:** А для кого это проблема? Может быть, только для экономики в целом с точки зрения эффективности использования ресурсов. С точки же зрения конкретного собственника никакая это не драма. Ведь в том, что компания принадлежит частному лицу, нет ничего плохого. Опять же, если сравнивать GE с АФК «Система»,

то глава «Системы» никогда не мог бы позволить себе таких безобразий, какие позволял бывший глава GE Джек Уэлч. Потому что рядом с ним находится живой акционер, который сразу же схватит за руку и спросит: почему ты покупаешь активы, стоящие десятки миллиардов долларов, полезность которых для нашей компании весьма сомнительна?

Реальная проблема отечественного бизнеса в том, что собственники часто страдают болезнью первого успеха. Дескать, я построил успешный бизнес, дальше буду строить его так же, и он будет не менее успешен. Те, кто не может преодолеть эту болезнь, волей-неволей обрекают свои ресурсы на неэффективное использование. А принадлежащие им бизнесы постепенно будут терять обороты, а может быть, и разорятся. Вот эту проблему призвано решить корпоративное управление, когда собственник доверяет профессионалам управлять от своего имени.

**СФ:** И оно действительно решает эту проблему?

**СШ:** Здесь важно понимать, что сегодня ни в США, ни в



ДИНА ШЕДРИНСКАЯ

Западной Европе не решен главный вопрос — эффективного разделения трех функций: владения, текущего управления и представления интересов акционеров в отношениях с менеджментом. Последнюю функцию выполняет совет директоров. Что такое совет директоров? Профессионалы, которым собственник делегирует полномочия управлять бизнесом. Но управлять как? Назначая менеджмент, определяя, что он будет делать, и контролируя его. Этого нет в США, где менеджмент играет диспропорционально большую роль. Советы директоров там состоят в основном из членов управленческой команды. Очень часто председатель совета директоров является и гендиректором компании. То есть данного органа практически не существует, и менеджмент пользуется слишком большой

свободой. В результате — махинации, корпоративные скандалы. В Европе, например в Германии, с этим тоже проблемы. Административный совет, выполняющий функцию совета директоров, слишком независим от собственников и фактически управляет компанией в ущерб интересам акционеров. Я считаю, что должен установиться какой-то баланс. И может быть, Россия тут, как ни странно, рано или поздно покажет другим пример.

## «Организации выживают, когда они нужны для достижения каких-то целей»

**СФ:** Российскому бизнесу для того, чтобы показать другим пример, нужно как минимум становиться более прозрачным. Однако есть мнение, что многим нашим компаниям прозрачность пока не нужна.

**СШ:** Прозрачные компании имеют массу конкурентных преимуществ. Вопрос в том, для кого эти преимущества являются таковыми, а для кого нет. Вот вам пример из моей практики. Одна частная компания пригласила нас, чтобы мы помогли ей изменить систему управления. Компания росла очень быстро, и два ее владельца поняли, что прямое управление больше не работает. Понятно было также, что из-за своей непрозрачности привлекать кредиты компания может только под залог товарных запасов. И встал вопрос: стоит ли заниматься программой прозрачности? В процессе обсуждения выяснилось, что прозрачность им сегодня не нужна. Они не хотят продавать компанию, им не нужен ни иностранный партнер, ни суперменеджеры. Это достаточно простой бизнес, поэтому квалификации имеющихся сотрудников вполне хватает. То есть тратить деньги на переход к прозрачности сейчас просто бессмысленно. И мы пришли к выводу, что гораздо важнее на данном этапе четко разделить функции собственников и менеджмента, определить полномочия менеджмента и создать совет директоров с независимыми членами.

**СФ:** На том все и закончилось?

**СШ:** Сначала да. А примерно через год у них появился новый бизнес-проект, на кото-

рый понадобились деньги. И тогда они посчитали: вот сейчас стоит вложить некоторую сумму в прозрачность, чтобы благодаря этому получить доступ к инвестициям, необходимым для развития другого бизнеса. Очень хороший пример, иллюстрирующий данную проблему. Это такая жесткая бизнес-или даже жизненная логика. Ведь если у меня киоск на улице, то принципы корпоративного управления ко мне неприменимы, они будут неэффективны. И если я создам совет директоров, он не принесет мне пользы, поскольку мой бизнес требует ситуативного подхода и сиюминутного управления. Если же я управляю телекоммуникационной компанией, где нужно думать как минимум на пять лет вперед, то без совета директоров не обойтись, и я готов тратить деньги, чтобы его содержать. То есть всегда нужно исходить из конкретной ситуации, смотреть на конкретную компанию, ее активы, персонал, на то, насколько долгосрочные планы развития строят ее собственники... Но так, к сожалению, не всегда происходит, потому что сегодня в мире существует фетиш организаций.

**СФ:** Это как?

**СШ:** Мы все время говорим о великих и эффективных организациях, хотим создавать компании, которые будут жить вечно. Мне кажется, это

**Государственный Университет Управления  
ИНСТИТУТ СОЦИОЛОГИИ И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Программы второго высшего образования по специальностям:

- **«Социология и психология управления»**
- **«Связи с общественностью»**

Программы рассчитаны на специалистов с высшим образованием, работников управленческого звена, отделов маркетинга, управления персоналом, консалтинговых фирм, рекламных организаций, социологов-профессионалов

По окончании обучения выдается диплом государственного образца о высшем профессиональном образовании

Продолжительность обучения - 3 года 2 месяца

Форма обучения - вечерняя

Стоимость обучения - 3900 у.е. за весь период

**109542, г.Москва, Рязанский проспект, 99**  
**Лабораторный корпус, 3 этаж, комната 326, м. «Выхино»**  
**Тел: (095) 377-82-27, 371-80-44, 377-14-70**

## «Гораздо более эффективным было бы насилиственное и жесткое внедрение чего-то с избавлением от ключевых фигур, которые этому сопротивляются»

не совсем правильно. Есть бизнес и есть человек, этот бизнес затевающий. А организация — лишь один из инструментов удовлетворения его потребностей. И выживают организации только тогда, когда они кому-то нужны для достижения каких-то целей. Исчезают цели — и организация становится не нужна, и в этом нет ничего ужасного. Возьмем ЮКОС. Он никогда не смог бы выжить сам по себе, если бы не был нужен Ходорковскому. Сначала — чтобы зарабатывать деньги, потом — чтобы быть богатым, просто владея дорогой компанией, а сейчас — чтобы построить бизнес глобального масштаба, способный конкурировать с BP, Exxon Mobile. И ЮКОС менялся, Ходорковский его перенастраивал. Когда у него было представление, что бизнес — это наличные деньги, он рубил издержки где только мог, старался максимально увеличивать отдачу всех своих ресурсов и не слишком занимался долгосрочными проектами. Когда он решил, что ЮКОС должен быть дорогой публичной компанией, организация стала

прозрачной, появился совет директоров, состоящий практически полностью из независимых членов, начали публиковать отчетность. А когда у Ходорковского появилось желание создать одну из самых крупных нефтяных компаний в мире, его организация расширилась за пределы России, появились долгосрочные вложения, западные менеджеры, Ходорковский делегировал значительное количество своих полномочий. Это уже совсем другая организация, с иными методами работы.

**«Матричные структуры в принципе не могут быть эффективными в России»**  
**СФ:** В конце 1990-х вы, являясь первым заместителем гендиректора «Вымпелкома», занялись реорганизацией компании. Вы стали создавать матричную структуру, однако через год ушли, так и не успев завершить преобразования. Почему?  
**СШ:** Моя идея состояла в создании бизнес-подразделений с ответственностью за конечный результат. И идея эта была, безусловно, правильной. Однако сама организация, которая была вокруг нее постро-

ена, оказалась слишком сложной — и по дизайну, и по тем политическим компромиссам, на которые всегда приходится идти, когда пытаешься провести какие-то организационные преобразования.

**СФ:** Сложной с точки зрения восприятия ее людьми?

**СШ:** Именно. Эти люди никогда не работали в подобных организациях. Большинство из них пришло в «Вымпелком» из госструктур, а в лучшем случае из малого бизнеса. Вообще, как я понял впоследствии, матричные структуры не могут быть эффективными в России. И сейчас я бы не стал строить организацию по такому принципу. Дело в том, что двойственность, переменчивость в настроении и поведении — одна из фундаментальных черт русского характера. Создавая матричные структуры, мы эту двойственность усиливаем. Что произошло и в случае с «Вымпелкомом».

**СФ:** А именно?

**СШ:** Люди стали саботировать работу: подразделения поддержки могли легко саботировать выполнение того, что было нужно бизнес-подразделениям. Я уже говорил о болезни раннего успеха. На момент моего появления в «Вымпелкоме» эта компания уже была успешной, а ее менеджеры успели стать богатыми и известными. И вдруг им предлагают отказаться от некоторых схем, к которым они привыкли и которые в свое время привели их к успеху. Это было очень болезненно для людей. Если говорить о русских моделях управления, в данном случае гораздо более эффективным было бы насилиственное и жесткое внедрение чего-то с избавлением от оказывающих сопротивление ключевых фигур. Но здесь нужна определенная политическая воля со стороны собственника. А она не всегда присутствует.

**СФ:** После того как «Альфа-Групп» приобрела пакет акций «Вымпелкома», вы вернулись

туда, но уже как член совета директоров, руководитель регионального направления и гендиректор «Альфа-Эко-Телеком». Однако и в этом качестве вы проработали всего год. Ходили слухи, что причина — разногласия с владельцами «Альфы», поскольку вы западник с определенным стилем мышления, чьи идеи не всегда подходят российским компаниям.

**СШ:** У нас была договоренность, что я прихожу ровно на год. «Альфа» хотела выйти на телекоммуникационный рынок и получить контроль над региональными операциями «Вымпелкома». Она его получила, и всего за четыре месяца мы сформировали основной костяк региональной организации сотового оператора. Это была очень хорошая сделка и для «Вымпелкома», который начал ускоренно осваивать регионы, и для «Альфы», которая приобрела его акции по \$15, а сегодня эти бумаги стоят почти \$60. Так что проект удался. Что касается разногласий, надо признать, что в «Альфа-Эко» существовала очень специфическая корпоративная культура. Работать там было непросто.

**СФ:** И в чем заключалась специфика?

**СШ:** Это была предпринимательская культура со всеми ее плюсами и минусами, для меня не совсем обычна и понятна. Если говорить про непрозрачность, то вот вам пример непрозрачности, какая только возможна. Причем именно внутренней непрозрачности. О многом не говорилось открыто, нужно было догадываться, читать подтекст. Информация считалась источником власти: чем больше информации ты можешь закрыть, тем сильнее ты становишься. Для меня все это было в новинку, я считал, что это непродуктивно, раздражался и злился. Так что мне действительно нелегко было работать там. Но таков был мой выбор на тот период.

### Кузнец чужого счастья

Станислав Шекшня закончил в 1988 году экономический факультет МГУ, в 1992 году получил степень MBA в Northeastern University в Бостоне, еще через год защитил диссертацию по организационному поведению в том же МГУ. Работал на управленческих должностях в компаниях Otis, «Вымпелком», «Альфа-Эко-Телеком», Millicom International Cellular.

С 2002 года, создав еще с тремя партнерами консалтинговую фирму Zest Leadership, консультирует владельцев и топ-менеджеров компаний. Среди клиентов Zest Leadership — BP, ТНК-ВР, КамАЗ. «Мы работаем не с компанией, а с конкретным человеком», — говорит господин Шекшня. — Задача в том, чтобы помочь этому человеку создать управляемые системы, которые дадут ему возможность быть счастливым, а значит, эффективным. Ведь работа — это большая часть жизни, вот и надо сделать так, чтобы она приносила счастье».

Станислав Шекшня преподает в INSEAD курс по лидерству в предпринимательстве на программе MBA. Автор пяти книг и более 50 статей по лидерству, управлению людьми и межкультурному управлению. Его последняя книга «Как это скажут по-русски?» вышла в свет в 2003 году.



Деловая часть

"Мировой маркетинговый опыт в строительстве бренда"



## БИТВА БРЕНДОВ И ТИРАНИЯ ВЫБОРА

В лекции будут использованы тезисы из книги над которой в настоящее время работает Джек Траут. В новой книге «Джек Траут о стратегии» будут собраны лучшие рекомендации из 10 его предыдущих книг и 40 лет опыта работы. На лекцию приглашены руководители департаментов рекламы и маркетинга ведущих компаний.

Джек Траут - родоначальник важного подхода к маркетингу, известного как "позиционирование", его идеи буквально преобразили маркетинговое мировое мышление.

Джек Траут является президентом компании Trout & Partners, одной из самых престижных маркетинговых фирм, офисы которой расположены в 13 странах. Джек Траут управляет глобальной сетью экспертов, применяющих его методологию по всему миру. Фирма консультирует компании, входящие в TOP 500 журнала Fortune: AT&T, IBM, Burger King, Merrill Lynch, Xerox, Merck, Lotus, Ericsson, Tetra Pak, Repsol, Hewlett-Packard, Procter & Gamble, Southwest Airlines и другие.

Джек Траут - автор (вместе с Элом Райсом) бестселлеров «Позиционирование: битва за узнаваемость» и «Маркетинговые войны». Сегодня «Позиционирование» и «Маркетинговые войны» изданы на 14 языках. Книга «22 непреложных закона маркетинга» считается библией маркетологов.



Сделать заказ билетов Вы можете в Оргкомитете конкурса  
рекламистов «ПРОФИ» по телефону 789-90-06,

e-mail [trout@artmediaexpo.ru](mailto:trout@artmediaexpo.ru). или на сайте [www.artmediaexpo.ru](http://www.artmediaexpo.ru)

# Как подпісатися на журнал «Секрет Фирмы»

## ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ РЕДАКЦИЮ

Оформив подписку  
через редакцию,  
вы будете  
получать журнал  
в Москве  
с курьером,  
в регионах –  
заказной почтовой  
бандеролью

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

Подписной купон отправьте по факсу или адресу электронной почты редакции [podpiska@sf-online.ru](mailto:podpiska@sf-online.ru), сопроводив вашими **полными банковскими реквизитами**

#### ПОДПИСНОЙ КУПОН

ДА, я хочу подпісатися на журнал «Секрет Фирмы» с 1 ноября 2003 г.

Отметьте  выбранный вами срок подписки.  
При оформлении подписки до 31.10.03 ее стоимость составит:

Срок подписки	Стоимость подписки (руб., включая НДС)	Количество номеров журнала
на 3 месяца	231	7
на 6 месяцев	660	20
на 9 месяцев	1056	32
на 12 месяцев	1419	43

(С 1 января 2004 года журнал будет выходить 4 раза в месяц)  
Внесите сумму, указанную в столбце «Стоимость подписки», в графу «Сумма» квитанции об оплате

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

#### КВИТАНЦИЯ ОБ ОПЛАТЕ (только для физических лиц)

#### Извещение

ИИН 7723165254

ООО «Рунет Холдинг Менеджмент»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия», г. Москва

р/с № 40702810400001402031

к/с 301018102000000000700

БИК 044525700

Плательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал «Секрет Фирмы»

Подпись плательщика

Кассир

#### Квітанція

ИИН 7723165254

ООО «Рунет Холдинг Менеджмент»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия», г. Москва

р/с № 40702810400001402031

к/с 301018102000000000700

БИК 044525700

Плательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал «Секрет Фирмы»

Подпись плательщика

Кассир

Подписка  
с любого номера.  
Гарантированная доставка

Можно также заполнить регистрационную форму на нашем сайте [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru) (раздел «Подписка») или просто связаться с нами по телефону **(095) 771-6184** и сообщить всю необходимую информацию

## ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ В ЛЮБОМ ОТДЕЛЕНИИ СВЯЗИ РОССИИ

Подписной индекс **17400** в каталогах агентства «Роспечать» и Моспочтамта или **17600** в Объединенном каталоге «Подписка 2003»

## ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ПОДПИСНЫЕ АГЕНТСТВА

В крупнейших городах России через альтернативные подписные агентства – список на сайте журнала «Секрет Фирмы» [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)

АДРЕС РЕДАКЦИИ И ИЗДАТЕЛЯ  
105077, Москва, Токмаков пер., д.23, стр.1  
Телефоны для справок:  
прямой (095)267-3768, многоканальный (095)771-6189  
Факс (095)771-6185 (круглосуточно)  
Адрес электронной почты: [podpiska@sf-online.ru](mailto:podpiska@sf-online.ru)  
Подписчики из дальнего зарубежья могут оформить  
подписку через компании:  
EAST VIEW Publications (095) 318-0937, [www.eastview.com](http://www.eastview.com),  
ЗАО «МК-Периодика» (095) 281-9763, [info@periodicals.ru](mailto:info@periodicals.ru).



Секрет фирмы **Бизнес-школа**

## Искусство управления искусством

Коммерческий успех любого культурного проекта зависит от грамотного управления. Менеджеры, работающие в этой сфере, должны однаково хорошо разбираться и в искусстве, и в бизнесе. Но сочетать в себе оба эти таланта удается не всем. Хорошим подспорьем оказываются специальные учебные программы по арт-менеджменту. – **Текст: Юлия ИПАТОВА**



### Перед выбором

Больше всего программ по арт-менеджменту предлагаются в Москве и Санкт-Петербурге. При этом особым спросом пользуются такие специальности, как «продюсирование», «театрально-концертный менеджмент», «выставочный менеджмент», «менеджмент в индустрии развлечений».

Дипломы государственного образца выдают Все-российский государственный институт кинематографии имени Герасимова (ВГИК), Российская академия театрального искусства (РАТИС, бывший ГИТИС), Московский государственный университет культуры и искусств (МГУКИ), Санкт-Петербургский государственный университет кино и телевидения (СПбГУКИТ) и др. Среди вузов, выдающих негосударственные дипломы, стоит отметить Национальный институт моды (до 1999 года — Университет бизнеса и искусства).

Обучение позволяет получить как общую подготовку по многим экономическим и управленческим дисциплинам (экономика, менеджмент, маркетинг, анализ хозяйственной деятельности, планирование и организация фирмы), так и узкоспециализированную — по предметам, которые «погружают» в специфику будущей профессии. На программах профпереподготовки (длятся не больше полутора лет) спецкурсам уделяется основное время, а общеэкономический блок изучается вкратце. Поэтому если вам нужны относительно глубокие экономические знания, лучше остановить свой выбор на программах второго высшего образования (от двух до трех лет).

Стоимость обучения зависит от статуса вуза и продолжительности программы. Один из немногих вузов, где можно пройти профпереподготовку бесплатно, — петербургский институт «Про Арте», организовавший программу для арт-менеджеров совместно с Государственным институтом инновационных программ повышения квалификации и переподготовки работников культуры («Интерстудио») и американской некоммерческой организацией СЕС International Partners. Но если в остальные учебные заведения принимают практически всех желающих, то в «Про Арте» на одно место претендуют не менее

Менеджерам от искусства все время приходится поверять гармонию алгеброй

трех кандидатов. Предпочтение отдается людям не старше сорока лет с опытом работы в этой сфере, успешно прошедшим собеседование.

### Продюсеры

Сегодня продюсеры могут быть задействованы в таких сферах, как театр, кино, телевидение, радио, шоу-бизнес и т. п. Их функции, независимо от области применения, примерно одинаковы: разработка идеи, планирование, организация, финансирование, отбор персонала, руководство и контроль за исполнением проекта.

Готовить по этой специальности российские вузы начали с середины 1990-х годов, но официально специальность «продюсер» появилась в реестре Минобразования лишь в прошлом году. Первые вузы, получившие аккредитацию по данной специальности, — ВГИК, МГУКИ, СПбГУКИТ. Остальные учебные заведения предлагают лишь «продюсерские» специализации. К примеру, в Санкт-Петербургском институте культуры и искусств в рамках специальности «режиссура» есть специализация «режиссура и продюсирование шоу-программ и игорного бизнеса».

Каждая программа имеет свои особенности. Так, Национальный институт моды готовит продюсеров для модного бизнеса, а ВГИК — для киноиндустрии (на базе факультета дополнительного образования).

**Павел Огурчиков**, декан экономического факультета ВГИКа: *Составляя учебный план, мы советовались с практиками, написали кучу писем в Минобразования и даже подготовили свой учебник по основам продюсирования. Несколько идей было позаимствовано на Западе. «Там аналогичные программы существуют уже несколько десятилетий, — рассказывает господин Огурчиков. — На Западе генеральным продюсером в киноиндустрии называется автор идеи фильма, который, кроме того, занимается привлечением источников финансирования, нанимает режиссеров, актеров. Там же есть и линейные продюсеры, контролирующие перераспределение финансовых, следящие*

# учебный курс

Многие вузы дают хорошую теоретическую базу, но вот практические навыки, необходимые в работе, во время обучения получить невозможно



за техподготовкой к съемкам и проч. Сегодня по схему принципу пытаются работать и в России».

Преподаватели на продюсерских факультетах, как правило, имеют непосредственное отношение к этой профессии. А ВГИК, например, привлекает известных продюсеров вроде Владлена Арсеньева и Игоря Толстунова. В остальных учебных заведениях преподавательский состав не столь «звездный».

На начальном этапе любой продюсер должен научиться правильно оценивать экономическую сторону проекта. **Павел Огурчиков:** «У продюсера может быть хорошая идея, но во что она выльется, неизвестно. Коммерческий успех проекта во многом зависит от удачного выбора драматурга, постановщика и сценариста. Важно просчитать и бюджет фильма. Каждая картина состоит из затрат на сценарий, зарплату персонала, расходы на материалы, транспорт, звук, проявку пленки... В серьезных проектах это обходится не менее чем в \$1 млн. Продюсер должен оценить целесообразность каждой статьи расходов в бюджете и понять, как можно сэкономить. К примеру, не всегда съемочной группе надо ехать в сибирскую тайгу, похожий пейзаж можно найти и в Подмосковье». На занятиях во ВГИКе в качестве кейсов предлагают реальные сценарии фильмов.

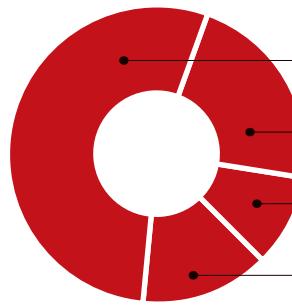
## В театр и на выставку

Подготовкой «руководящих кадров» для театров, музеев, концертных организаций и прочих учреждений культуры занимаются ГИТИС, МГУКИ, «Про Арте» и другие вузы.

В 1992 году в ГИТИСе появился первый в стране факультет, где можно выучиться на менеджера сценических искусств. Во многих столичных театрах административные должности занимают его выпускники. МГУКИ готовит менеджеров выставок и презентаций на базе своего Института дополнительного образования. В «Про Арте» в одной аудитории одновременно обучаются менеджеры музеев, театров, библиотек, архивов. А вот представителей галерейного бизнеса на этой программе можно встретить очень редко. **Светлана Литвиненкова**, координатор программы, говорит, что за все время они обучили всего одного галерейщика. Кстати, схожая ситуация и у конкурентов. Национальный институт моды в 1998 году делал попытки набрать людей на такую специальность, но безуспешно.

## НУЖНО ЛИ СПЕЦИАЛЬНО УЧИТЬСЯ АРТ-МЕНЕДЖМЕНТУ?

%



Да, поскольку здесь необходимо иметь хорошую осведомленность сразу в двух областях: искусстве и бизнесе

54

Да, при хорошем составе преподавателей

22

Я уже отучился на одной из таких программ и считаю, что потратил время зря

10

Нет, достаточно закончить обычные менеджерские программы

14

Опрос проводился на сайте [www.begin.ru](http://www.begin.ru). Ответили 167 человек.

Программа «Про Арте» весьма популярна у слушателей из регионов. Занятия ведут преподаватели из России, США, Европы — из 15 дисциплин на долю иностранных преподавателей приходится треть (в частности, по ораторскому искусству, фандрайзингу, т. е. умению находить финансирование, культурной политике разных государств и театральному делу). Российские лекторы проводят занятия по законодательству в сфере культуры, информационным технологиям, исключительным правам в сфере исполнительских искусств. Программа рассчитана на один год обучения, в течение которого нужно сдать три сессии. В это время студенты из регионов приезжают в Санкт-Петербург на три недели. Все остальное время студенты занимаются дистанционно, общаясь с сокурсниками и педагогами через интернет.

В любом культурном учреждении большое значение имеет управление персоналом. **Александра Филиппова**, декан продюсерского факультета ГИТИСа: *Руководители театров должны создать оптимальные условия для работы творческого персонала. И при этом сделать так, чтобы люди искусства уживались с любыми бизнесами.* **Марк Гурвич**, директор Театра имени Ермоловой, выпускник театроведческого факультета ГИТИСа по специальности «экономика и организация театрального дела», разделяет эту точку зрения: *Когда сталкиваешься на практике с работой театра, возникает масса моментов, связанных с человеческим фактором.* Разумеется, руко-

## ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ ПО АРТ-МЕНЕДЖМЕНТУ

ВУЗ	СПЕЦИАЛЬНОСТЬ	ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ ОБУЧЕНИЯ, ЛЕТ	СТОИМОСТЬ ОБУЧЕНИЯ, \$	САЙТ ВУЗА
ВСЕРОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ КИНЕМАТОГРАФИИ ИМЕНИ ГЕРАСИМОВА (ВГИК)	ПРОДЮСЕР (ПРОФПЕРЕПОДГОТОВКА)	1,5	3900	<a href="http://WWW.VGIK.EDU.RU">WWW.VGIK.EDU.RU</a>
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ ТЕАТРАЛЬНОГО ИСКУССТВА (РАТИС)	МЕНЕДЖЕР СЦЕНИЧЕСКИХ ИСКУССТВ, ПРОДЮСЕР (ВТОРОЕ ВЫСШЕЕ)	2	3750	<a href="http://WWW.GITIS.NET">WWW.GITIS.NET</a>
МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ КУЛЬТУРЫ И ИСКУССТВ (МГУКИ)	СОЦИАЛЬНО КУЛЬТУРНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, СПЕЦИАЛИЗАЦИИ: ПРОДЮСИРОВАНИЕ, ПОСТАНОВКА КОНЦЕРТНО-ЗРЕЛИЩНЫХ ПРОГРАММ (ВТОРОЕ ВЫСШЕЕ)	2-3	3000	<a href="http://MSUC.EDU.RU">MSUC.EDU.RU</a>
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ МОДЫ	ТЕАТРАЛЬНЫЙ/МУЗЫКАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ, АРТ-МЕНЕДЖМЕНТ (ВТОРОЕ ВЫСШЕЕ)	3	4200	<a href="http://WWW.FASHIONINSTITUTE.RU">WWW.FASHIONINSTITUTE.RU</a>
«ПРО АРТЕ», ИНСТИТУТ	МЕНЕДЖМЕНТ В КУЛЬТУРЕ (ПРОФПЕРЕПОДГОТОВКА)	1	БЕСПЛАТНО	<a href="http://WWW.PROARTE.RU">WWW.PROARTE.RU</a>
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ КИНО И ТЕЛЕВИДЕНИЯ	ПРОДЮСЕР (ВТОРОЕ ВЫСШЕЕ)	3	3870	<a href="http://HOME.COMSET.NET/GUCIT/">HOME.COMSET.NET/GUCIT/</a>

с59

## На начальном этапе дипломированным специалистам проще войти в профессиональную среду. Но и без диплома можно добиться успеха

водителю театра приходится также следить за расходом денежных средств, уплатой налогов, приобретением оборудования для спектаклей, оплатой коммунальных услуг. «На мне также лежит выпуск новых постановок, прокат текущего репертуара, административно-хозяйственная деятельность. А попытка помочь сотрудникам в материальном плане сулит дополнительные трудности, которые я и пытаюсь решать», — говорит господин Гурвич.

### Учеба или работа?

Нужно ли учиться арт-менеджменту или же професионализма в этой сфере можно добиться только на практике? Елена Межиборская, президент Национального института моды, считает, что многие вузы дают хорошую теоретическую базу, к примеру, по маркетингу и менеджменту в индустрии развлечения, но вот практические навыки, необходимые в ра-

боте, во время обучения получить невозможно. С ней согласна и выпускница этого вуза **Ирина Алешина**: Я считаю, что вуз дает хорошие знания по искусству, мировой культуре. Все это развивает человека в эстетическом плане. Но понятно, что никто не будет вам объяснять, как именно применять эти знания в вашей реальной работе.

Многие знаменитые деятели шоу-бизнеса не имеют специального образования. К примеру, музыкальный продюсер Александр Шульгин своему ремеслу специально нигде не обучался. В музыкальный бизнес он попал в 19 лет. Вскоре группа, в которой он работал, заключила контракт с Warner Brothers, и следующие четыре года Александр жил и работал в Германии. «Я на практике познал такие слова, как „дистрибуция“, „промоушн“, „мерчендайзинг“. Шел 1986 год, и в России о таких понятиях даже не подозревали, — рассказывает он. — За четыре года изучил весь механизм этой работы, понял, что такое хороший звук в студии, как проходят записи, как нужно реализовывать готовую продукцию». На тот момент у господина Шульгина было незаконченное экономическое образование. Вернувшись в Россию, он начал работать уже как профессиональный продюсер музыкальных исполнителей. «Можно ли обучить писать песни? Наверное, нет. Но можно научить человека распоряжаться чужой музыкой — правильно ее зафиксировать, придать нужную форму. Ведь мы работаем на слушателя, а его, как известно, не обманешь, поэтому в нашем деле нужны профессиональные организаторские и творческие способности», — говорит Александр Шульгин. На начальном этапе дипломированным специалистам, по его мнению, проще войти в профессиональную среду. Но и без диплома можно добиться успеха.

**Руслан Шахов**, руководитель проектов «Арт-лаборатория „Наукоискусство“», считает, что научиться ремеслу можно в любой сфере, но научить чувствовать — это совсем другое. Сам он состоялся как успешный арт-директор, не имея специального образования. Господин Шахов по образованию нефтяник и некоторое время проработал в алюминиевом бизнесе в Германии. По его словам, он серьезно улучшил имидж своей компании, именно поэтому его заметили в германской арт-среде. Организаторы «Парада любви» в Германии предложили Руслану возглавить подобный проект в Москве. «Я согласился, — рассказывает господин Шахов, — поскольку чувствовал в себе силы для управления в любой сфере, будь то искусство, нефтяная отрасль или коммерческий банк. Чтобы понять арт-менеджмент, я проштудировал всю литературу на эту тему, посетил множество разных учреждений культуры, несколько месяцев буквально жил в библиотеках, в интернете. К сожалению, организаторам „Парада любви“ запретили проводить его в Москве». После этого господин Шахов руководил отдельными тематическими выставками. В настоящее время он работает арт-директором художника Дмитрия Гаева-Орлова. Его последняя выставка прошла в здании Госдумы, а в качестве главного спонсора выступила немецкая компания BMW. **СФ**

## classified

ПРИЕМ ЗАЯВОК НА ПУБЛИКАЦИЮ РЕКЛАМНЫХ ОБЪЯВЛЕНИЙ  
В РАЗДЕЛАХ CLASSIFIED И КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА — (095) 771-6184.

**ОТЕЛИ в подмосковье**

- Шведский стол
- Конференции, бизнес-встречи, семинары
- Анимация
- Teambuilding

937-55-45      Земляной вал, 4

**PRÉSENTATION?**  
ПОЛНЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ

Агентство Корпоративных Мероприятий      тел. 748-51-16  
www.rba-holding.ru

**Search: ОТЕЛЬ...**

(095) 9678005  
**hotel discount.ru**

**Секрет фирмы**  
ТЕХНОЛОГИИ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА

Журнал "Секрет фирмы" проводит дополнительный набор менеджеров в отдел рекламы.

Требования:

- н/в или в/о
- опыт работы от 1 года
- знание рекламного рынка
- опыт проведения переговоров
- коммуникабельность
- инициативность
- исполнительность

Тел. 771-6184  
mhrusheva@sf-online.ru  
Хрущева Марина

**КАНЦЕЛЯРСКИЕ ТОВАРЫ**  
БЕСПЛАТНАЯ ДОСТАВКА, НОВЫЙ КАТАЛОГ  
(095) 956-79-30  
www.kanztrend.ru

Адвокат Пахомов  
518 08 26 www.ustic.ru

Новый год. Сувениры.  
Полиграфия.  
РА "СОЛЕАНС-Принт".  
www.3575.ru (095) 795 35 75

Адвокат Князев и партнеры.  
т: 299 34 03, www.kniazev.ru



# «МАРКЕТИНГ БЕЗ ТОРМОЗОВ»

## Интерактивный семинар-дискуссия

Организатор:

Секрет Фирмы

при поддержке



14 ноября 2003 года

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

### Ведущие:

**Жан-Люк Жиндер –**

генеральный директор франко-швейцарской консалтинговой фирмы *GRP-Inter-Consult*, консультант Министерства экономики Швейцарии, администратор Международной ассоциации по маркетингу (*ADETEM*), автор книги «Маркетинг без тормозов (*Mischief Marketing*)».

**Липсиц Игорь Владимирович –**

заведующий кафедрой экономики фирмы Высшей школы экономики, профессор, доктор экономических наук. Является руководителем блока «Маркетинг» в Высшей школе менеджмента при Высшей школе экономики.

### Расписание семинара:

9.30 – 10.00 Регистрация участников, кофе

#### Блок I «Опровергая авторитеты»

10.00 – 11.00 Маркетинговая стратегия?  
Хорошо, но мало.

- Жизненный цикл продукта: могут ли доходы превышать продажи?
- Маркетинг: управление спросом vs. «успокоение фобий»
- Кейс: маркетинг Swissrider
- 11.00 – 12.00 Уникальное торговое предложение – почти панацея?
- Как не забыть о стратегии?
- Нужны ли Вырынку?
- Главные факторы, обеспечивающие прибыль

12.00 – 12.30 Перерыв, кофе

#### Блок II «Маркетинг с ног на голову»

12.30 – 13.30 Должен ли маркетолог заниматься творчеством?

- Технологии креативности
- Как снизить риски при разработке и выведении товара на рынок

13.30 – 14.30 Обед

#### Блок II, продолжение

14.30 – 15.15 Не проходите мимо: клиент!  
● «Излишки потребителя» – важнейшее условие конкурентного преимущества

- Когда традиции вредны
- Что такое ориентация на потребителя?

15.15 – 16.00 Традиционные и нетрадиционные ориентации в маркетинге  
● Малые и средние предприятия – каждому свое  
● Маркетинг на экспорт  
● Модель интегрированного планирования

16.00 – 16.30 Перерыв, кофе

#### Блок III «Как нам обустроить Россию... и не только»

16.30 – 17.15 Не страдает ли российский бизнес комплексом неполноценности?

17.15 – 18.00 Как протолкнуться на мировой рынок?

Стоимость участия – \$360 (без учета НДС)

**Специальное предложение: каждый третий участник от одной компании посещает конференцию бесплатно.**

**Для постоянных участников предусмотрены дополнительные скидки (до 15%).**

Регистрация по телефонам: (095) 771 61 80, 771 61 81, по факсу: (095) 771 61 85,  
по e-mail: conference@sf-online.ru, asoloviev@sf-online.ru  
www.sf-online.ru (раздел «Семинары»)

## Выбирайте выражения



ОДНА ИЗ ПРИЧИН УСПЕШНЫХ ПРОДАЖ ИЛИ ПЕРЕГОВОРОВ — ПРАВИЛЬНЫЙ ВЫБОР СЛОВ, КОТОРЫЕ ПРОИЗНОСЯТСЯ ВО ВРЕМЯ БЕСЕДЫ. О ТОМ, ЧТО И КАК СЛЕДУЕТ ГОВОРИТЬ ДЕЛОВЫМ ПАРТНЕРАМ И КЛИЕНТАМ, РАССКАЗЫВАЕТ **ЛЕОНИД КРОЛЬ**, ДИРЕКТОР ЦЕНТРА ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА «КЛАСС».

Текст: Филипп Колесник

### Слова важнее денег

**СЕКРЕТ ФИРМЫ:** Недавно мне в руки попал список слов из двух колонок: в одной слова, которые в деловой беседе употреблять можно, в другой — «запрещенные». Оказывается, лучше сказать «инвестиции», чем «затраты», поскольку под последними подразумевают преимущественно потерю денег, а под «инвестицией» — их вложение.

**ЛЕОНИД КРОЛЬ:** Какое из двух слов использовать — «инвестиция» или «затраты» — вопрос вкуса и моды. «Затраты» считают бухгалтеры. «Инвестиции» звучит современнее (хотя я, разумеется, ничего не имею против бухгалтеров). Так говорят те люди, которые используют слова «брэндинг», «маркетинг» и т. п. Никогда не проводились исследования с целью выяснить, какие ассоциации у какой категории людей вызывает одно из указанных вами понятий. Я не считаю, что «затраты» вызывает отторжение и поэтому в деловой беседе это слово лучше не произносить. Список, который попал вам в руки, по-моему, не совсем корректен.

**СФ:** Но разве нельзя составить более точную шпаргалку с перечнем слов, которые следует использовать в деловом разговоре?

**ЛК:** Можно, наверное... Только зачем? Представьте, что вы за границей и у вас разговорник с сотней иностранных слов. Насколько успешным будет ваше общение в таком случае? Ни насколько. Позитивно используемое вами выражение или негативно — зависит от множества причин, и опираться при их выборе на какие-то застывшие схемы невозможно.

**СФ:** А что вы называете позитивными и негативными выражениями?

**ЛК:** Позитивное выражение вызывает положительную реакцию у собеседника, у него возникает чувство удовлетворенности. Человек старается сделать вам шаг навстречу, или, по крайней мере, общение с вами не вызывает у него отторжения. Таким образом, позитивные фразы и слова способствуют достижению поставленных вами целей. А с негативными все наоборот. Собеседнику начинает казаться, что его оскорбляют, на него давят и проч. Знаю случай, когда на запрос заказчика поставщик без всякой задней мысли ответил: «Ваш заказ абортинный», — то есть неполноценный, небольшой. Клиент истолковал это как оскорбительную претензию: мол, что это за ущербные за-

казы такие, мы серьезная фирма, а вы в игрушки играете. Поставщику лучше было бы обойтись без слова «абортинный» и в мягкой форме предложить клиенту купить что-нибудь еще.

**СФ:** Неужели одно неудачное слово может серьезно повлиять на результат переговоров?

**ЛК:** Может. Заказчик, обиженный словом «абортинный», стал искать нового поставщика. Отдельное слово в разговоре можно сравнить с отдельным мазком в картине. Если один мазок неудачен, общее впечатление от картины будет плохим.

**СФ:** Но почему? Разве результат встречи не зависит в большей степени от материальной выгоды?

**ЛК:** Не всегда — многим людям интересна не столько содержательная часть разговора, столько возможность во время беседы самоутвердиться, посоревноваться с собеседником. И если ему говорят негативные фразы и слова, его самолюбие может пострадать. А иногда это важнее денег.

### «Русские склонны говорить „нет“»

**СФ:** Получается, что от правильного выбора выражений во время деловой беседы час-

то зависит ее исход. Но при этом невозможно узнать заранее, от каких слов лучше воздержаться. Что же тогда делать?

**ЛК:** Сами по себе слова и фразы не бывают позитивными или негативными. Но есть множество причин, в силу которых их смысл меняется в худшую или лучшую сторону. И нужно знать эти причины, чтобы избежать употребления негативных фраз.

**СФ:** Вы можете назвать наиболее распространенные причины, по которым безобидные слова приобретают негативный оттенок?

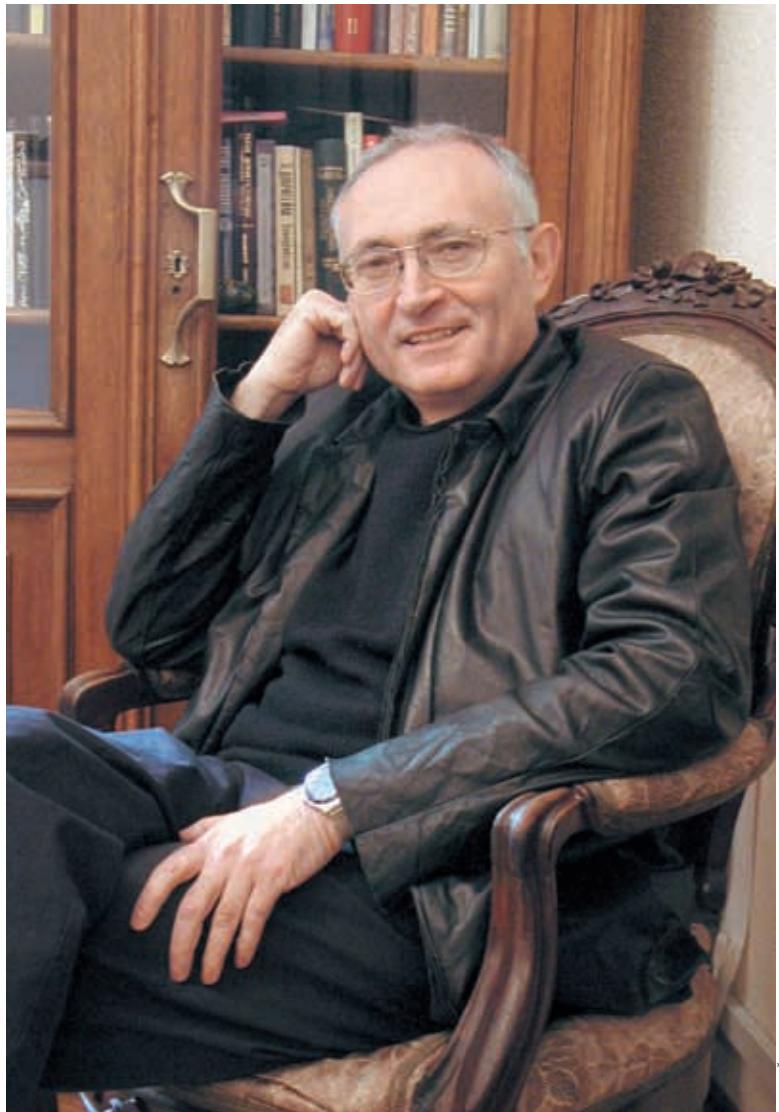
**ЛК:** Первая из них — склонность людей к тому, что называю «нет-реакцией».

**СФ:** Что вы имеете в виду?

**ЛК:** Одна из главных особенностей общения в России в том, что люди у нас, как правило, бессознательно пытаются разными способами сказать собеседнику «нет» еще в начале беседы. Вспомните, как часто в начале разговора вас перебивали, отвечали на вопрос, который вы и не думали задавать, выражали свое несогласие: «нет, я вам лучше покажу вот это», «нет, ты скажи...», «нет, мне интересно то-то». Какие бы слова и фразы вы ни использовали, вам отвечают каким-нибудь «нет».



«Сами по себе слова не бывают позитивными или негативными. Но есть множество причин, в силу которых их смысл меняется в худшую или лучшую сторону»



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

**СФ:** Почему же у наших соотечественников так много «нет-реакций»?

**ЛК:** В нашей культуре накопился большой запас негатива (подозрительность, страх и т. п.). Русские в основной своей массе очень настороженно относятся к незнакомому человеку, новому предложению — в отличие от американцев или европейцев. Это связано с определенным историческим опытом. Традиционные давки в троллейбусе, магазинные очереди, тесные коммуналки, не говоря уже о лагерях, — эти явления советской культуры настраивали

человека на агрессивный лад по отношению к окружающим. В свою очередь, такой настрой передается по наследству и проявляется у многих из нас теперь. Психологи считают, что эта память о давлении и насилии, которое перенесли предки, может быть изжита только через четыре поколения. Поэтому даже если русский человек сознательно настраивает себя на позитивный разговор, он бессознательно может проявить в беседе элементы агрессии в виде «нет-реакций».

**СФ:** Но что тогда говорить, если собеседник может любую

вашу фразу бессознательно воспринять как негативную?

**ЛК:** Обычно мы отвечаем отказом на предложение, которое сформулировано так, что от него можно отказаться. К примеру, стандартная фраза продавца «Могу я вам помочь?» воспринимается у нас чаще всего негативно. И дело тут не только в том, что некоторым людям кажется, будто им хотят навязать покупку, но и в том, что этот вопрос предполагает немедленный ответ. На такой прямой вопрос большинство настороженных посетителей ответит резким «нет», причем сделает это совершенно бессознательно. В итоге контакт с клиентом потерян. Однако собеседника можно «обхитрить» при помощи особых фраз.

**СФ:** И даже его бессознательное?

**ЛК:** Да. Ваша цель — использовать в начале встречи фразу, которая вызовет «да-реакцию». Совет прост: чтобы захватить разговор, задайте после приветствия пару вопросов, на которые человек не сможет ответить вам отрицательно. Если это магазин одежды, посетителю можно сказать: «Мы получили новую коллекцию», — если он стоит у полок с брюками: «Какой цвет брюк вы предпочитаете?». Если это переговоры, то выручат фразы «Как вы к нам добрались?», «Нас обоих очень интересует это дело». Наконец, если день погожий, — «Сегодня хорошая погода, не правда ли?».

**СФ:** Если сказать: «Сегодня хорошая погода», — человек, на верное, согласится. Но станет ли он от этого говорчивее?

**ЛК:** Тут нужна изобретательность. Ваша первая фраза должна быть каким-то образом связана с предметом встречи. Например, вы можете сказать своему контрагенту: «Сегодня хорошая погода, и мы с вами сможем договориться». Логики в этом предложении нет никакой, но все

равно — союз «и» внушает связь между его частями. «Сегодня хорошая погода» — человек согласится. Затем: «И мы договоримся» — вряд ли человек сразу скажет «нет». Ваша фраза может его развеселить, и тогда он проявит к вам интерес. При помощи таких фраз вы можете настроить собеседника на доброжелательный лад.

### Слово может стать негативным по многим причинам

**СФ:** По каким еще причинам выражение может быть воспринято как негативное?

**ЛК:** Оно приобретает негативный оттенок еще во многих других случаях, которые, впрочем, более очевидны, чем склонность собеседника к «нет-реакции». Я назову еще три таких случая: слово или фраза противоречат по своему смыслу контексту общения, они непонятны собеседнику или же подавляют его.

**СФ:** Что значит «противоречит контексту общения»?

**ЛК:** Сначала человеку дают понять, что общение будет позитивным, однако затем ему — сознательно или нет — говорят слова, которые противоречат объявлению ранее на мереанию.

Недавно мы работали с одним банком, который только начинал переходить на обслуживание физических лиц и провел соответствующую рекламную кампанию. Но к «физикам», как называли в банке физических лиц, отношение у сотрудников было двойственное, ведь гораздо выгоднее и престижнее иметь дело с «упитанными» «юриками», то есть юридическими лицами. Когда человек приходил и говорил: «Я хотел бы открыть у вас счет», — клерк устало отвечал: «Счет... А на какую сумму?». Человек, может, и не воспринял бы эти слова негативно, если бы не было рекламы, которая призывала людей идти в банк. Реклама

# внутренний резерв

«Если вы говорите на языке деловых изданий с человеком, который использует сленг или мат, то начинаете раздражать собеседника»

создала позитивный контекст общения с потенциальными клиентами, но он нарушался дополнительным сообщением клерков (общий смысл которого — вы здесь не очень-то и нужны). Поэтому лучше все же подбирать слова. Совет, конечно, прост, но непросто ему следовать.

**СФ:** Если слово или фраза не понятны человеку, они тоже становятся негативными?

**ЛК:** Важно не то, что отдельное слово может быть не понято. Речь идет о том, что в целом язык, на котором говорит собеседник, может отличаться от вашего. Допустим, если вы говорите на языке деловых изданий с человеком, который использует сленг или мат, вас не только могут не понять, вы начнете еще и раздражать собеседника.

**СФ:** И чтобы вас поняли, нужно уметь говорить на «чужом языке»?

**ЛК:** Да, если это в ваших интересах. Не стоит быть заумнее, «терминологичнее», абстрактнее, чем партнер по переговорам. Впрочем, ясно, что не всякий может стать актером и общаться на разных языках. Поэтому чтобы вас понимали, не нужно бояться «разжевывать» для собеседника свои мысли. Например, как в журнале, где для передачи информации используются авторский текст, цитаты, картинки, таблицы, другие элементы, так и в беседе нужно чередовать точные фразы, иносказания, цифры, при этом переспрашивать своего партнера, переформулировать то, что он уже слышал.

**СФ:** Какие выражения подавляют собеседника?

**ЛК:** Типичный случай — фразы с оговорками: «Может быть, то, что вы говорите, и верно, но на самом деле нам нужно то-то». Если человек для вас важен, свои возражения необходимо смягчать. Например, сказать: «Мы во многом с вами согласны, есть определенный пункт, о котором нам нужно еще поговорить. Это пункт такой-то».

**СФ:** Нужно ли в качестве вводных слов использовать формальные: «извините», «прошу прощения» и т. п.?

**ЛК:** Вежливые, «гибкие» фразы, вроде «прошу прощения, а что вы скажете о том-то» — это не хорошо и не плохо. Они нужны, когда вы давите на собеседника, но хотите как-то смягчить это давление. Но

нужно и меру знать: если будете много извиняться, могут подумать, что вы сомневаетесь в чем-то, напряженны.

**СФ:** Говорят, такие фразы как «Я считаю...», «Я думаю...», «Помоему...» — негативны. Человек может почувствовать давление.

**ЛК:** Вы опять хотите, чтобы я составил для вас шпаргалку с выражениями для делового разговора. Но, как я уже говорил, это невозможно. Ведь если человек хочет сделать акцент на своем мнении в каком-то вопросе, почему бы и не сказать: «Я считаю, что это решение неправильное». Другое дело, что эта же фраза будет негативной, если человек таким образом хочет дать понять: «Я вас слушал-слушал, теперь вы мне надоели, слушайте теперь, что я думаю на самом деле». **СФ**

## Бизнес — мир активной жизни!



Раньше здоровье и спорт были делом не только личным, сколько общественным. Редко какой гражданин нашей великой и необъятной начинай свой день не с утренней зарядки. Сменилось время, поколение, изменилось и наше отношение к спорту. Заниматься спортом, играть в спортивные игры стало престижно и в какой-то мере необходимо. Особую важность спортивные игры приобрели среди людей делового мира. И это естественно: многие руководители заметили, что спорт — это не только укрепление здоровья и поддержка формы, это еще и прекрасный способ сплотить коллектив Компании. Поэтому сейчас почти в каждом крупном предприятии есть своя спортивная команда. Спорт стал одним из главных составляющих внутрикорпоративной этики. Боулинг, мини-футбол, теннис, бильярд, пейнтбол — это далеко не полный перечень игр, в которые с удовольствием играют менеджеры среднего и высшего звена, директора корпораций.

Идея спортивного движения в мире бизнеса в итоге нашла отражение в проведении Международной Спортивной Бизнес Олимпиады. Любая Компания, имеющая спортивную команду, может выступить в своем любимом виде спорта на Международных Спортивных Бизнес - Олимпийских Играх. Международная Спортивная Бизнес Олимпиада (МСБО) до сих пор не имела аналогов в мире (впервые Спортивная Бизнес Олимпиада с успехом была организована и проведена в августе 2003 года компанией "ARTVEK ENTERTAINMENT" при поддержке Совета Федерации). Это не только борьба за медали на международной арене среди непрофессионалов (сотрудники компаний из разных стран), это возможность общения, знакомства с новыми деловыми партнерами, цивилизованного выяснения отношений с конкурентами и т.п.

Отборочные туры к МСБО 2004 года по самым популярным видам спорта (мини-футбол, боулинг) стартуют уже с 19 октября. Сама Международная Спортивная Бизнес Олимпиада-2004 пройдет в конце мая будущего года. Виды спорта, заявленные в программе: мини-футбол, боулинг, пейнтбол, шахматы, волейбол, баскетбол, картинг, большой теннис, гольф и т.д. Так же пройдет серия VIP - турниров для руководителей компаний.

**Секрет Фирмы**





## Маркетинг без обмана



СТИВЕН МИНЕТТ — РУКОВОДИТЕЛЬ И ВЛАДЕЛЕЦ МАРКЕТИНГОВОГО АГЕНТСТВА MINETT MEDIA, КОТОРОЕ КАК РАЗ ПРОМЫШЛЕННЫМ МАРКЕТИНГОМ И ЗАНИМАЕТСЯ. КАЖЕТСЯ, НА СВОИХ КОЛЛЕГ С ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО РЫНКА АВТОР НЕМНОГО ОБИЖЕН. ХОТЯ ЗНАЕТ, ЧТО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ И ПРОМЫШЛЕННЫЙ МАРКЕТИНГ — АБСОЛЮТНО РАЗНЫЕ ВЕЩИ. **Текст: Владимир Ермилов**



**ПРОМЫШЛЕННЫЙ МАРКЕТИНГ:  
ПРИНЦИПИАЛЬНО НОВЫЙ  
ПОДХОД К РЕШЕНИЮ  
МАРКЕТИНГОВЫХ ЗАДАЧ.**

МИНЕТТ С.

М.: ВИЛЬЯМС, 2003  
ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ. /  
208 с.

Судя по всему, маркетинг потребительский автор считает не совсем честным, и книгу начинает с оправдания: промышленный маркетинг, дескать, никого не обманывает. Обманывает ли кого-нибудь маркетинг товаров массового спроса — дело десятое. Но что торговля b2b отличается от торговли b2c — совершенно очевидно. И Минетт с первых же слов объясняет, что отличия между этими видами торговли принципиальные. В частности, в b2b практический не действует такая ключевая для b2c характеристика как образ товара. При принятии решения мотив «самовыражения через потребление» в отношении корпоративных закупок имеет почти нулевое значение, а вот рациональная оценка количественных характеристик товара — почти стопроцентное. Минетт называет такие характеристики «жесткими дифференциаторами» — в отличие от «мягких», которые невозможно выразить в числовых значениях. Еще одно принципиальное отличие корпоративного потребления: по Минетту, чем быстрее принимается решение о покупке, тем более оно рационально — что прямо противоположно процессу принятия решения на массовом потребительском рынке. При долгом «раздумывании» еще есть шанс, что покупатель сблизнится-таки качественными или даже имиджевыми свойствами.

Отсюда Минетт выводит основное отличие маркетинговых коммуникаций для промышленного маркетинга: реклама должна уступить позиции редакционным материалам, а место массовых каналов занимают отраслевые. В качестве основного инструмента продвижения автор предлагает использовать публикацию кейсов с описанием того, как продаваемое оборудование улучшило бизнес конкретного клиента. Пишет эти слова не теоретик, а сугубый практик. В предисловии к книге один из клиентов

тov Minett Media говорит, что при помощи Стива затратил на публикацию 350 статей о своей компании меньше \$150 тыс. Реклама в том же объеме стоила бы \$2 млн.

За одну эту фразу редакции отраслевых и деловых изданий должны носить автора на руках, а тираж «Промышленного маркетинга» скупить и бесплатно рассыпать потенциальным рекламодателям. Разумеется, это не единственное хорошее, что в этой книге есть. Рассказывается, например, об особенностях промышленного брендинга — на рынке, где господствует рациональность, и торговые марки следует продвигать по-особому. То же относится и к участию маркетологов в разработке новой продукции.

Идея публикации кейсов настолько импонирует автору, что он и книжку насытил ими до предела, причем как примерами продаж, так и примерами «рациональных завлекалочек». Среди них попадаются весьма оригинальные: вкратце, один из клиентов компании сумел выразить некоторые качественные характеристики товара в количественной форме, что резко подняло продажи. Яснее выразиться не получается: проще прочитать сам кейс, насыщенный словосочетаниями вроде «мембранные диффузоры» и «механические аэраторы». Впрочем, если читать от начала до конца — все понятно и без высшего технического.

Вывод из всего этого один: книга чрезвычайно полезна как практически, так и психологически. Во всяком случае, ответ на вопрос, в чем заключается промышленный маркетинг, она дает отчетливый. А еще дает профессиональному возможность самоидентифицироваться, о чем автор заявляет отдельно. Недостаток у «Промышленного маркетинга» тоже один: небрежная верстка. Шрифт мелкий, неконтрастный — в метро особенно не почитаешь. Впрочем, специалисты по b2b-маркетингу в метро и не ездят. **СФ**

# КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА **БЕСТСЕЛЛЕРЫ**

№	НАЗВАНИЕ КНИГИ	АВТОР	ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ	ОБЪЕМ ПРОДАЖ*	ЦЕНА, РУБ.**
1	МЕНЕДЖЕР МАФИИ	В.	М.: ETC PUBLISHING, 2002	484	194
2	ВЫЖИВАЮТ ТОЛЬКО ПАРАНОНИКИ. КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ КРИЗИСНЫЕ ПЕРИОДЫ, С КОТОРЫМИ СТАЛКИВАЕТСЯ ЛЮБАЯ КОМПАНИЯ	ГРОУВ Э.	М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2003	393	290
3	7 ПРИВЫЧЕК ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫХ ЛЮДЕЙ	КОВИ С.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2003	342	149
4	БОГАТЫЙ ПАПА, БЕДНЫЙ ПАПА	КИЙОСАКИ Р., ЛЕКТЕР Ш.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2003	307	146
5	Я ПРИВЛЕКАЮ ДЕНЬГИ	ПРАВДИНА Н.	СПБ: НЕВСКИЙ ПРОСПЕКТ, 2002	291	48
6	КОНЕЦ МАРКЕТИНГА, КАКИМ МЫ ЕГО ЗНАЕМ	ЗАЙМАН С.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2003	287	224
7	КАК СТАТЬ ПЕРВОКЛАССНЫМ РУКОВОДИТЕЛЕМ. ПРАВИЛА ПРИВЛЕЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ ЛУЧШИХ СПЕЦИАЛИСТОВ	ФОКС ДЖ.	М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2003	235	139
8	ОТ ХОРОШЕГО К ВЕЛИКОМУ. ИЗД. 2-Е	КОЛЛИНЗ ДЖ.	СПБ: СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ, 2002	211	499
9	КАК СТАТЬ ВОЛШЕБНИКОМ ПРОДАЖ. ПРАВИЛА ПРИВЛЕЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ КЛИЕНТОВ	ФОКС ДЖ.	М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2003	201	139
10	ОТОЙТИ ОТ ДЕЛ МОЛОДЫМ И БОГАТЫМ	КИЙОСАКИ Р., ЛЕКТЕР Ш.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2003	194	210
11	БИЗНЕС В СТИЛЕ ФАНК. КАПИТАЛ ПЛЯШЕТ ПОД ДУДКУ ТАЛАНТА	НОРДСТРЕМ К., РИДДЕРСТРАЛЕ Й.	СПБ: СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ, 2002	178	491
12	МВА: ПОЛНОЕ РУКОВОДСТВО. ШАГ ЗА ШАГОМ	ГОРМАН Т.	М.: АСТРЕЛЬ, 2003	177	95
13	МОТИВАЦИЯ В СТИЛЕ ЭКШН. ВОСТОРГ ЗАРАЗИТЕЛЕН	КОВЬЕЛЛ К.	М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2003	156	139
14	Я ПРИВЛЕКАЮ УСПЕХ	ПРАВДИНА Н.	СПБ: НЕВСКИЙ ПРОСПЕКТ, 2002	152	48
15	КАРЬЕРА МЕНЕДЖЕРА	ЯКОККА Л.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2002	148	68
16	УПРАВЛЕНИЕ ФИРМОЙ, ОКАЗЫВАЮЩЕЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ	МАЙСТЕР Д.	М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2003	139	700
17	PR НА 100%. КАК СТАТЬ ХОРОШИМ МЕНЕДЖЕРОМ ПО PR	ГОРКИНА М. И. ДР.	М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2003	123	170
18	БОГАТЫЙ РЕБЕНОК, УМНЫЙ РЕБЕНОК	КИЙОСАКИ Р., ЛЕКТЕР Ш.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2002	111	76
19	КВАДРАНТ ДЕНЕЖНОГО ПОТОКА. ИЗД. 2-Е	КИЙОСАКИ Р., ЛЕКТЕР Ш.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2002	98	97
20	РУКОВОДСТВО БОГАТОГО ПАПЫ ПО ИНВЕСТИРОВАНИЮ. ИЗД. 2-Е	КИЙОСАКИ Р., ЛЕКТЕР Ш.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2002	86	146
21	ШКОЛА БИЗНЕСА	КИЙОСАКИ Р., ЛЕКТЕР Ш.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2002	66	170
22	КАК СТАТЬ ГЕНЕРАЛЬНЫМ ДИРЕКТОРОМ	ФОКС ДЖ.	М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2003	65	139
23	МАРКЕТИНГ НА 100%.	МАНН И.	СПБ: ПИТЕР, 2003	59	1700
24	МАРКЕТИНГ ПО КОЛЛЕРУ. КАК СОЗДАТЬ, ЗАВОЕВАТЬ И УДЕРЖАТЬ РЫНОК	КОЛЛЕР Ф.	М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2003	56	290
25	МАРКЕТИНГОВЫЕ ВОЙНЫ	РАЙС Э., ТРАУТ Д.	СПБ: ПИТЕР, 2003	52	102
26	САМООРГАНИЗАЦИЯ ПО ПРИНЦИПУ «ИЗНУТРИ НАРУЖУ»	МОРГЕНСТЕРН Д.	М.: ДОБРАЯ КНИГА, 2003	46	212
27	АНАЛИЗ СИЛЬНЫХ И СЛЯБЫХ СТОРОН КОМПАНИИ. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ	ДЖЕНСТЕР П., ХАССИ Д.	КИЕВ, М., СПБ: ВИЛЬЯМС, 2003	45	348
28	МИСТИКА ЛИДЕРСТВА. РАЗВИТИЕ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА	КЭ ДЕ БРИ М.	М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2003	43	297
29	ТРЕНИНГ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ПРОДАЖ. ИЗД. 2-Е, ДОП.	РЕБРИК С.	М.: ЭКСМО-ПРЕСС, 2003	40	43
30	СДЕЛАНО В АМЕРИКЕ: КАК Я СОЗДАЛ WAL-MART	ТИФФАНИ П., ПЕТЕРСОН С.	М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2003	39	290

\* СУММАРНЫЙ ОБЪЕМ РОЗНИЧНЫХ ПРОДАЖ КНИГ ЗА СЕНТЯБРЬ 2003 ГОДА В МАГАЗИНАХ, УЧАСТВУЮЩИХ В ПРОЕКТЕ «КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА».

\*\* ЦЕНА НА САЙТЕ WWW.SF-ONLINE.RU В РАЗДЕЛЕ «КНИГИ».

	СПРАВОЧНИК КАРЬЕРИСТА 2003/2004. ЕЖЕГОДНИК	
	М.: БИЗНЕС НЬЮС МЕДИА, 2003	
	ОБЛОЖКА / 208 С.	
ЛОТ № <b>1803-01</b>	ЦЕНА (РУБ.) <b>170</b>	

с66



ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ

# БАНКИ

## Деньги врозь 68

Констатация того факта, что обычный российский заемщик не вор, серьезно изменила обстановку на розничном банковском рынке и привела к буму потребительского кредитования

## Дорогой клиент 73

Опыт маркетинга банковских продуктов на массовом рынке не очень большой, однако ясно, что работа с частным клиентом на порядок сложнее и затратнее работы на корпоративном рынке

## ДЕНЬГИ ВРОЗЬ

ОБСУЖДЕНИЕ ЗНАЧЕНИЯ РОЗНИЦЫ ДЛЯ РОССИЙСКИХ БАНКОВ ПРАКТИЧЕСКИ ЗАВЕРШЕНО. ЕГО ИТОГИ ЯСНЫ: ПОЧТИ ВСЕ КРУПНЫЕ БАНКИ ЗАЯВИЛИ О СВОИХ РОЗНИЧНЫХ ПРОГРАММАХ. НА БЕЗРАЗДЕЛЬНОЕ ГОСПОДСТВО СБЕРБАНКА РОССИИ НИКТО ПОКА НЕ ПОКУШАЕТСЯ, ОДНАКО БАНКИРЫ ВСЕ ЖЕ ГОВОРЯТ О СВОЕМ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОМ ПРЕВОСХОДСТВЕ И ВОЗМОЖНОМ ЛИДЕРСТВЕ В ОТДЕЛЬНЫХ, ПРИЧЕМ САМЫХ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫХ, РЫНОЧНЫХ НИШАХ.

Текст: Сергей Кашин

### Никто не хотел начинать

Начало новой эры розницы было положено, без сомнения, программой розничного кредитования, предложенной банком «Русский стандарт» в 2000 году. Действовал он, конечно, не в чистом поле. Например, в момент появления программы «Русский стандарт» особой популярностью пользовалось кредитование на приобретение автомобилей, где уже были свои лидеры — Московский международный банк, Инвестиционно-банковская корпорация (которая, как и «Русский стандарт», позиционировала себя как банк для кредитования населения), Пробизнесбанк. Но отличительной особенностью программы «Русского стандарта» стало применение системы скоринга, метода экспресс-оценки кредитоспособности частного заемщика, когда ответы на пару десятков вопросов специально разработанной анкеты по косвенным признакам позволяют банку принять решение, кредитовать такого клиента или нет. И сейчас, как и тогда, многие эксперты утверждают, что розница — это своеобразный банковский конвейер, где са-

мое важное — технологичность и быстрота. Но риски при экспресс-оценке надежности заемщика казались банкирам слишком высокими, они прогнозировали вал мешничества, который приведет к полному краху подобной программы. Однако риски можно учесть в цене кредита, что и сделал «Русский стандарт». И оказалось, что удобство для российских клиентов может быть важнее цены — именно это и есть главный результат, который пришлось теперь учитывать рынку. Выяснилось, что российский потребитель не так уж сильно отличается от своих европейских собратьев в смысле честности — о том, что процент невозврата на сегодняшний день примерно соответствует восточноевропейским цифрам, говорил недавно председатель правления «Русского стандарта» Дмитрий Левин. То же самое утверждает и **Александр Колошенко**, директор управления по работе с физическими лицами Райффайзенбанка. Констатация того факта, что обычный российский заемщик не вор, серьезно изменила обстановку на рынке. В 2000 году многие банкиры недвусмыс-

ленно крутили пальцем у виска, когда речь заходила о программе потребительского кредитования. Теперь очень многие предлагают такие программы. Но у процесса появления банковских продуктов есть своя внутренняя логика. «Русский стандарт» снял сливки, довольно долго держа завышенные ставки и захватив серьезную долю рынка. Даже выход на него гораздо более крупных Альфа-банка и Росбанка не дает однозначного ответа на вопрос, кто окажется лидером. Эксперты теперь заявляют, что экспресс-кредитование будет терять клиентов, его потеснят так называемые настоящие кредитные карточки: часто они более удобны, так как не ограничивают цели, на которые берется кредит. В «Русском стандарте», естественно, говорят, что в ближайшее время с объемом услуг потребкредитования в местах продаж ничего не произойдет. Но при любом результате «Русскому стандарту» будет легче и на этом перспективном рынке. Дело в том, что развитие банковских продуктов имеет свою внутреннюю логику. Ведь за несколько лет работы с потребительскими кредитами у бан-

ка появилась кредитная история на большое количество покупателей. В нынешней ситуации это главный капитал, и на рынке потребкредитования у банка прочные позиции. Видимо, поэтому «Русский стандарт» не спешит присоединяться к активно возникающим альянсам, намеревающимся форсировать создание кредитных бирю (в которых должны храниться кредитные истории покупателей). Если же продолжить тему укоренившихся мнений (вроде убежденности в неискоренимой вороватости россиян), справедливость которых рынок еще должен проверить, то надо сказать еще об одном. Часто банкиры утверждают, что главная проблема — отсутствие законодательства, обслуживающего банковскую розницу: мол, будут приняты нужные законы, и все пойдет гораздо быстрее и лучше. Например, так говорят про закон о кредитных бирю, который сейчас бурно обсуждается и считается ключевым для начала строительства инфраструктуры, обслуживающей кредитование. Однако **Александр Колошенко** из Райффайзенбанка (банк с на-

# Оказалось, что российский потребитель не так уж сильно отличается от своих европейских собратьев по честности

чала этого года выдал \$15 млн так называемых беззалоговых кредитов) советует посмотреть на проблему более внимательно и объективно: «Кредитные бюро играют особенно важную роль для экспресс-кредитования — прямо в магазинах. Но банк, который имеет день-два на выдачу кредита, может самостоятельно и довольно точно спрогнозировать поведение того или иного заемщика, определить вероятность возврата. Кроме того, в ближайшие несколько лет — по тем проектам, что мы видели — кредитные бюро не будут работоспособны, им понадобится время на накопление информации».

## Переформатирование

Еще до кризиса банки дозрели до мысли, что обслуживание

населения должно отличаться от привычного формата сберкассы. Например, в канун кризиса начали открывать так называемые мини-отделения «СБС-Агро» и МЕНАТЕП. От стандартного такое отделение, по сути, отличалось только значительно меньшим числом персонала и подкорректированным списком услуг, куда вошли лишь самые востребованные.

Впрочем, достаточно быстро стало ясно, что разработка розничного формата простыми манипуляциями с численностью персонала ограничиться не может. Первым в 2000 году серьезно занялся созданием нового розничного формата, который носил рабочее название «Меркурий», Альфа-банк. Евгений Бернштам, курировавший «Мерку-

рий» на первом этапе (ныне он главный управляющий директор украинской корпорации «Интерпайп», а в то время был первым заместителем председателя правления Альфа-банка), рассказывал, что они объездили массу восточноевропейских банков, таких как Bank Handlowy, Lukas, банки сети Millenium, беседовали с менеджментом, ставили себя на место клиентов. Кроме того, изучались организация работы и технологии, применяемые в сетях Lloyds TSB и Wells Fargo. Дизайном отделений занималась английская компания Wolff Olins, обслуживавшая компании SAAB, Honda и создавшая эмблему Олимпиады-2004. Психологический портрет клиента и основы скринговой системы разрабатывала консалтинговая компа-

ния McKinsey (она же участвовала в подготовке скринговой системы для банка «Русский стандарт»). В итоге за основу был взят польский опыт, а руководить розничным проектом был назначен Мачей Лебковски из Bank Handlowy (этот банк, кстати, был продан Citigroup, что на российском рынке вызвало слухи о том же предназначении альфовского проекта). Вот как выглядит польский образец. Броское, архитектурно выделенное из городской застройки здание, функционально простое внутри. Персонал — четыре-пять человек, полностью взаимозаменяемые, выполняющие все виды операций (на практике в российской столице это число выросло до семи). Первоначально было определено шесть ос-

Надо  
быстрее,  
а то в банк  
не успею...



Опять спешите в банк? Тратите много сил на решение финансовых вопросов? Для тех, кто ценит свое время и деньги — предлагаем простое и эффективное решение! Не выходя с работы, не покидая дома, вы открываете счета, совершаете банковские переводы, перечисляете средства на депозит — все эти операции и многие другие вы можете осуществить при помощи Интернет-банка Альфа Банк Экспресс. Вы удивитесь, сколько времени у вас останется для работы, отдыха и самых приятных мыслей.

777 3252 [www.alfabank-express.ru](http://www.alfabank-express.ru)



ДУМАЙ О ХОРОШЕМ!

Альфа Банк Экспресс

 777 32 52

# В России гигант Ситибанк долго запрягал, но нынешняя скорость его действий на розничном рынке впечатляет



новных операций: денежные переводы, операции с пластиковыми карточками, депозиты, страхование, потребкредитование и управление активами. Кроме того, в «Альфа Банк Экспресс» предоставляются услуги банкоматов, в том числе принимающих платежи, интернет-банкинга (управление счетами через интернет) и call-центра (там же функция, осуществляется по телефону). Но самое главное — все продукты, предлагаемые банком, доступны клиентам в любых его отделениях. Именно в этом суть концепции: стандартный продукт по отработанной до мелочей технологии представляется в любой географической точке.

Было бы преувеличением сказать, что все идет гладко. Например, по признанию Мачея Лебковски, установка нестандартного оборудования потребовала полутора лет согласований с Центробанком, контролирующим порядок инкасирования денежных средств. Сами отделения начали появляться только в этом году, причем заявленный комплекс услуг вводится поэтапно. Обучение универсального персонала тоже вызвало трудности —

его пришлось проводить «на марше», и посетители жаловались на задержки, обусловленные слабыми знаниями сотрудников. Работа тормозилась и из-за неотработанности процедур в ИТ-системе. Но в целом на рынке пока нет сопоставимого примера реализации розничного формата, и вне зависимости от успешности проекта «Альфа Банк Экспресс» он обречен долгое время выступать в роли неформального стандарта, с которым будут сравниваться аналогичные продукты.

## Заморские гости

Посоревноваться с «Альфой» в создании розничных подразделений российские конкуренты, даже крупные, в ближайшее время не смогут. Идею не только в отсутствии достаточного количества свободных средств, необходимых для осуществления столь масштабных проектов (хотя и это фактор немаловажный). Как показывает опыт самого Альфа-банка, лимитирующим фактором является набор конкретных технологий, включая и кадровые, а их-то как раз получить на рынке очень сложно. Как известно, Альфа-банк открывал все свои

отделения преимущественно с нуля, не доверяя как раз менеджменту купленных точек. Но даже для поднаторевшего в поточном открытии отделений банка задача оказалась не из легких — от заявки до конкретного воплощения прошло почти три года. Так что в обозримом по отечественным меркам будущем конкуренцию «Альфа Банк Экспресс» могут составить только иностранцы, заявившие о своем интересе к рознице, Райффайзенбанк и Ситибанк. Для эффективной работы у них есть все основные ингредиенты — немалые финансовые средства и наличие отработанных технологий (в том числе опыт, полученный на рынках Восточной Европы). Надо сказать, что австрийский Райффайзенбанк появился в России в числе первых иностранных банков и сейчас прочно входит в пятерку лидеров по розничным операциям. Быть в числе первых — это компонент его стратегии (господин Колошенко рассказал, например, что Raiffaisen был первым зарубежным банком, который начал операции в Косово сразу после завершения боевых действий).

Гигант Ситибанк в России долго запрягал, но скорость его действий на розничном рынке впечатляет. О своем интересе к рознице банк заявил в 2001 году, а уже в ноябре 2002-го открылся первый пункт обслуживания на автозаправке ВР — банкоматы с возможностью приема наличности в конвертах и информационные терминалы (телефон, интернет) обеспечивают наиболее распространенные операции: информация о счете, снятие, внесение, перевод средств. Сейчас точек на автозаправках уже больше 30. Райффайзенбанк пока обладает шестью полноценными отделениями, но уже заявил о создании сети специализированных офисов, где можно оформить ипотечный кредит (пока планируется открыть пять таких точек). Прежде, по словам господина Колошенко, политика банка была скорее консервативной (розничные услуги предоставлялись редко и преимущественно сотрудникам компаний-клиентов). Однако в 2002 году она была пересмотрена и стала более агрессивной — и не в последнюю очередь из-за активизации весьма серьезного конкурента.



Войди в свой круг.



СУДОСТРОИТЕЛЬНЫЙ БАНК

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

+7 095 745-7990, +7 812 117-2824

### ОЖИВЛЕНИЕ НА РЫНКЕ БАНКОВСКОЙ РОЗНИЦЫ ВИДНО ДАЖЕ НЕПОСВЯЩЕННЫМ, НО ВОТ ИТОГИ ТАКИХ БУРНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ ПРЕДСКАЗАТЬ ТРУДНО. ПОЭТОМУ МЫ РЕШИЛИ СПРОСИТЬ АКТИВНЫХ УЧАСТНИКОВ ЭТОГО РЫНКА: УДАСТСЯ ЛИ В РЕЗУЛЬТАТЕ НЫНЕШНЕГО БУМА ПОТЕСНИТЬ СБЕРБАНК?

Старший вице-президент банка «Русский стандарт» **Дмитрий Руденко**:

— Чтобы существенно подвинуть Сбербанк в традиционных для него сегментах рынка, необходимо создать банк как минимум с такой же ресурсной базой, сетью отделений и таким же уровнем доверия со стороны населения. Иными словами, пока что подвинуть Сбербанк по силам только Сбербанку номер два.

**Александр Колошенко**, директор управления по работе с физическими лицами Райффайзенбанка:

— Все игроки, за исключением Сбербанка, — это очень нишевые игроки. И когда есть такой игрок национального уровня, говорить о том, что другие банки могут иметь заметную долю, сложно. Но все-таки возможно. Если какой-нибудь банк сможет предложить рынку очень автоматизированный или, наоборот, очень персональный продукт в зависимости от того, что ожидает клиент в данной нише, то он может занять достаточно большой сегмент рынка. Но в конечном счете шансы на успех у банков, имеющих очень большую сеть продаж, как у Сбербанка, заметно выше.

**Сергей Иванов**, председатель правления Русского банка развития:

— До массового появления розничных банков нам еще далеко. Нельзя заснутьнерозничным банком, а проснуться розничным. Сеть отделений — это еще не все. Розничным можно считать только тот банк, который спо-

собен обслуживать клиента в любом своем отделении независимо от того, где находится его первоначальный вклад. Чтобы реорганизовать банковскую структуру и перепозиционироваться, всю работу в банке нужно поставить с ног на голову. В каждом банке будет свой процесс выстраивания розницы — степень сложности зависит от бюрократизированности структуры, менеджерских усилий, заинтересованности руководства и денег, которые есть у банка. Ведь это очень капиталоемкая программа. На это может уйти не менее двух лет. К примеру, у нас начальный этап перестройки занял именно столько. И только сейчас мы начали понимать, что же у нас творится на самом деле. Кроме того, несмотря на то, что многие банки сейчас говорят, что занимаются реорганизацией, реально это получится только у двух-трех, которые и составят конкуренцию Сбербанку. В ближайшие год-полтора круг этих претендентов определится, но говорить о свержении монополии главного банка страны в этом случае просто смешно. Доля Сбербанка на рынке вкладов будет падать, но это очень длительный процесс.

**Владимир Луценко**, директор департамента платежных систем СДМ-банка:

— Уменьшить долю, которую занимает Сбербанк на розничном рынке банковских продуктов, однозначно удастся. Такая тенденция уже явно присутствует, это связано с тем, что продуктовый ряд и

сектор банковских продуктов в целом в коммерческих банках растет намного быстрее, чем в Сбербанке. Преимущество средних банков перед крупными, особенно перед Сбербанком, — в гибкости подхода к каждому клиенту, в возможности предоставления индивидуального и VIP-сервиса, в более высокой культуре обслуживания.

**Алексей Колтышев**, начальник финансово-аналитического управления Судостроительного банка:

— Доля Сбербанка на рынке розницы будет снижаться. Этому способствует несколько факторов. Во-первых, продолжает восстанавливаться доверие к банковской системе. При этом Сбербанк больше ассоциируется с государством, чем с банком как таковым: доверяя ему свои сбережения, вкладчики доверяли их именно государству, а не банку. Поэтому при восстановлении доверия больше всего выигрывают коммерческие банки, являющиеся финансовыми учреждениями в полном смысле этого слова.

Во-вторых, это приближающееся снятие госгарантий по вкладам в Сбербанке и введение системы страхования вкладов, куда, как очень хочется верить, Сбербанк войдет на общих основаниях. В третьих, банковские услуги становятся все более востребованными. Это не только депозиты, но и пластиковые карты, переводы, кредитование, интернет-банкинг и т. д. И здесь как раз коммерческие банки имеют очень хорошие возможности для конкуренции со Сбербанком. Кроме то-

го, крупнейшие российские банки стремительно наращивают свои филиальные сети, что уже в среднесрочной перспективе лишит Сбербанк одного из основных козырей. Все это уже сейчас позволяет коммерческим банкам «отъестся» у Сбербанка существенную долю рынка банковской розницы. По наименее важному и, наверное, самому трудному показателю — банковским вкладам — отобрали уже более 30%.

Присвоение России международного рейтинга и введение системы страхования вкладов, по нашим оценкам, уже к концу 2004 года позволит коммерческим банкам захватить более половины этого рынка. Одновременно будет происходить укрепление позиций и по другим направлениям, где превосходство Сбербанка и без того не является столь явным.

**Виктория Кочеткова**, директор по маркетингу банка DeltaCredit:

— На рынке ипотечного кредитования монополии Сбербанка никогда не было, и говорить о ней рано. Можно говорить о лидерах, о том, что DeltaCredit и другие банки наиболее успешно работают на этом рынке. Согласно экспертным оценкам, спрос на ипотечные кредиты со стороны россиян сейчас составляет порядка \$1 млрд. На сегодняшний день DeltaCredit обладает самым большим портфелем ипотечных кредитов — около \$75 млн. Ясно, что при таком колоссальном неудовлетворенном спросе монополии в ближайшее время не предвидится.

# Дорогой клиент

РАЗВИВАЯ РОЗНИЦУ, БАНКАМ ПРИХОДИТСЯ КАРДИНАЛЬНО МЕНЯТЬ СПОСОБЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ КЛИЕНТОВ И ПОВЫШЕНИЯ ИХ ЛОЯЛЬНОСТИ. ОПЫТ МАРКЕТИНГА БАНКОВСКИХ ПРОДУКТОВ НА МАССОВОМ РЫНКЕ НЕ ОЧЕНЬ БОЛЬШОЙ, ОДНАКО ЯСНО, ЧТО РАБОТА С ЧАСТНЫМ ВКЛАДЧИКОМ НА ПОРЯДОК СЛОЖНЕЕ И ЗАТРАТНЕЕ РАБОТЫ НА КОРПОРАТИВНОМ РЫНКЕ. **Текст: Сергей Кашин**

## Капитал в розницу

Выход на рынок ритейла сопровождается у банкиров более ненавистью к ломкой стереотипов относительно того, какие методы привлечения потребителей являются эффективными. «Физики» (так называют банкиры физических лиц в отличие от «юристов», то есть юридических лиц) никогда не входили в числе приоритетных клиентов российских банков. Поэтому не только российские граждане, начленные горьким опытом 1994 и 1998 годов, до сих пор опасаются слишком тесного сотрудничества с кредитными организациями — сами бан-

киры очень часто не знают, как подступиться к своему будущему клиенту. От банковских специалистов часто можно услышать: у клиентов завышенные ожидания, они не готовы к восприятию новых банковских услуг, да и вообще не верят в надежность банков. Но, похоже, у банков не остается иного выхода, кроме как воспитывать своего клиента. Пионеры в предложении той или иной услуги пока еще снимают с рынка сливки, о чем говорит опыт «Русского стандарта» в потребительском кредитовании. Но международная практика свидетельствует, что в конечном

итоге ценится на этом рынке не приоритет в предъявлении новых видов услуг (их список весьма ограничен, и конкуренты копируют новинки достаточно быстро), а умение привлечь и удержать собственных преданных клиентов. До высот клиентского подхода вроде оптимизации предложенного клиенту набора услуг в зависимости от его возраста и изменения состава семьи или полноценного внедрения систем CRM (Customer Relationship Management) еще очень далеко. Пока клиентоориентированность, как заметил один из посетителей сайта Banker.ru, начинается с отдела

кадров. Например, для нового формата «Альфа Банк Экспресс» большую часть сотрудников Альфа-банк набирал из тех, кто не имеет опыта работы в банках. Причина проста: персонала требуемой степени универсальности на рынке просто нет.

Весь арсенал маркетинга в обычном его понимании, конечно, применим и к маркетингу банковских розничных услуг. Банкам неизбежно придется тратиться на широкие маркетинговые исследования, чтобы проанализировать основные потребности своих клиентов, заниматься сегментацией рынка. Будут меняться

## ВИЗИТНЫЕ КАРТОЧКИ БАНКОВ



ПЕРВЫЙ  
РЕСПУБЛИКАНСКИЙ  
БАНК

Все виды банковских услуг, в том числе:

Комплексное обслуживание физических и юридических лиц в рублях и иностранной валюте;  
Открытие и ведение счетов по вкладам граждан;  
Выпуск банковских карточек Cirrus Maestro, Eurocard/Mastercard;  
Предоставление в аренду банковских ячеек;  
Кредитование;  
Переводы денежных средств граждан в банки России и Зарубежья.

Ждем Вас по адресу:

123557, г. Москва, ул. Пресненский вал, д. 17, стр. 1  
Тел./факс: (095) 737 02 53

[www.pr-bank.ru](http://www.pr-bank.ru)



БАНК  
МОСКОВСКИЙ КАПИТАЛ

ЕДИНАЯ СЕТЬ БАНКОВСКИХ УСЛУГ  
[www.moscap.ru](http://www.moscap.ru)

15 отделений по Москве и Московской области, филиалы в г. Сочи и Новосибирске предоставляют весь комплекс банковских услуг:

- Комплексное расчетно-кассовое обслуживание, инкассация
- Депозитные вклады до 18% годовых в рублях, до 14% годовых в USD/EURO
- Пластиковые карты Eurocard/MasterCard, Diners Club International
- Кредитование юридических и физических лиц
- Реализация инвестиционных проектов
- Операции с драгоценными металлами
- Доверительное управление имуществом и средствами клиентов на рынке ценных бумаг
- Срочные переводы рублей и валюты по России, странам СНГ и за рубеж
- Прием платежей за услуги мобильной связи и спутникового ТВ
- Сдача в аренду индивидуальных сейфов
- Обмен валют

тел. (095)787-59-81

Москва, ул. Ткацкая, д.15, стр.1

Лицензия ЦБ РФ №3044

# Маркетинговые войны, развернувшиеся между банками, очень похожи на те, что происходили на рынке сотовой связи

подходы к рекламе. Эти изменения видны уже сейчас. Гораздо меньше стало рекламы имиджевой, больше — рекламы отдельных банковских продуктов, телевидение как канал продвижения потеряло очки в пользу «наружки». Хорошо работают и привычные дисконтные и бонусные программы. Например, совместный проект МДМ-банка, сети магазинов «Седьмой континент» и компании Visa по предоставлению покупателям супермаркетов скидок при оплате покупок с пластиковой карты устойчиво развивается.

## Будь проще

Из недолгого опыта российского банковского ритейла уже можно извлечь некоторые уроки. Первое правило, которое работает: надо идти в народ, присутствовать в точках розничных продаж, везде, где появляется потенциальный потребитель банковских услуг. До возникновения сетей по продаже бытовой техники бум потребительских кредитов, начатый «Русским стандартом», был бы просто невозможен.

Сама по себе идея быть ближе к покупателю вовсе не оригинальна, но собственных отделений банкам катастрофически не хватает. Крупные банки («СБС-Агро», МЕНАТЕП, Мост-банк) неоднократно пытались «войти» в единственную существовавшую до 1998 большую сеть — российскую почту, однако 42 тыс. ее отделений (вдвое больше, чем у Сбербанка) так и остались лакомым, но недоступным куском. Немногим удалось откусить от этого пирога: Банк Москвы сотрудничает с 400 столичными отделениями, МДМ-банк присутствует в 200 санкт-петербургских отделениях связи. В качестве приза эти банки получили доступ к выплате пенсий, приему коммунальных платежей, которые могут быть выгодны банкам только при масштабном характере операций, и,

самое главное, доступ к множеству потенциальных клиентов. Не все, казалось бы, очевидные варианты массового предоставления услуг сработали. Понятный и логичный с точки зрения корпоративного опыта способ популяризации пластиковых карт через подключение сотрудников предприятий «под зарплату», по мнению многих экспертов, постоянных и лояльных индивидуальных клиентов не дает. Еще одним модным явлением банковского маркетинга стал метод перекрестных продаж, когда друг друга дополняют либо продукты одного банка, либо услуги банка и компаний других отраслей. Эффективность этого метода вызывает споры: очевидных успехов, способных убедить скептиков, пока мало. Наибольшую результативность он дает при распространении пластиковых карт, например, в сотрудничестве с туристическими компаниями, интернет-прайдерами. А больше всего разочарований пока приносит сочетание банковских услуг и страховых продуктов — несмотря на их генетическое родство. Позитивная информация здесь редка, зато есть примеры неудач (сотрудничество Автобанка и «Ингосстраха»), поэтому многие страховщики осторожничают. Пресловутой синергии при сочетании нынешних продуктовых рядов банков и страховых компаний никак не возникает. Страхование автомобилей при их продаже в кредит показательным примером не является, ведь достаточно много покупателей, которые от такой страховки без особых раздумий отказались бы. Несмотря на массу умозрительных преимуществ, не идет работа банков с автозаправочными станциями — видимо, клиентов не устраивает слишком ограниченный список заправок. Еще одна характерная черта рынка — маркетинговые войны, развернувшиеся между

банками, предоставляющими услуги потребительского и автокредитования. Баталии эти очень похожи на те, что происходили на рынке сотовой связи. Есть «ударная цифра», с помощью которой привлекается потребитель (у сотовых компаний это стоимость разговора в минуту, у банков — ставка кредита). Новый игрок на рынке неожиданно заявляет о своем преимуществе, демонстрируя в рекламе низкий тариф. Конкуренты морщатся и начинают объяснять своему засомневавшемуся клиенту, что реальная цена разговора или кредита от него спрятана и объявленную в рекламе ставку надо скорректировать на сумму выплачиваемых комиссий или на сумму страховки. Впрочем, для потребителя такое соперничество все равно благо, так как начавшаяся борьба сулит ему ущербование услуг.

## Стой, кто берет

Частные клиенты нередко воспринимаются банкирами как некая серая масса, желающая получить максимально дешевый продукт. Сам факт маркетинговых войн демонстрирует один очень устойчивый стереотип: российскому потребителю важна только цена. Но в иностранных банках — лидерах рынка кредитования, имеющих большой опыт работы не только на российском рынке, считают, что проблема гораздо сложнее. Директор по маркетингу банка DeltaCredit **Виктория Кочеткова**: «Наш банк проводит сегментацию потенциальных клиентов — в том числе по их отношению к финансовым услугам в целом. В своих решениях люди руководствуются разными мотивами. Одни более осторожные, другие, наоборот, более рискованные; у одних все под контролем, у других, напротив, отсутствует контроль. Такая сегментация не зависит от уровня дохода, поскольку для людей с разным

уровнем дохода, но относящихся к одному сегменту по своему отношению к финансовым услугам будут важны одни и те же характеристики продукта. Здесь важно понять, с какими сегментами банку интереснее и выгоднее работать. От этого будут зависеть и те маркетинговые инструменты, которые он использует». Еще одна ошибка в потребкредитовании состоит в том, что банкиры забывают: заемщик тоже рискует, опасается и хотел бы знать о банке и продукте все важные детали. Александр Колосенко, директор управления по работе с физическими лицами Райффайзен-банка: «Люди сейчас гораздо охотнее берут кредиты на машину, чем на квартиру. Объяснение простое: им гораздо легче, как они думают, рассстаться с автомобилем, нежели с квартирой. Существуют опасения, что, если у тебя вдруг возникнут проблемы в жизни (никто не знает, что будет через десять лет), тебя моментально выселят куда-нибудь на улицу. Но если человек обращался в нормальный банк, то в случае, если у клиента временные затруднения, банк постарается решить проблему мирным путем. Кредитный менеджер сначала выяснит, что это за проблемы, как они возникли и как быстро можно ждать их решения. И в любом случае нормальный банк сначала даст человеку возможность продать квартиру самому». Но клиент должен быть уверен, что банк поведет себя именно так. Задача же банка — убедить клиента в своей нормальности. И кроме просветительских акций (по словам госпожи Кочетковой, совершенно необходимых на первом этапе появления услуги на рынке), чудесным эликсиром здесь может стать элементарная честность с клиентом. Чем меньше неприятных разочарований от столкновения с реальностью он испытает, тем дольше пройдет его союз с банком.



# iOne

> ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

76 СОБЫТИЯ

78 ИНТЕРВЬЮ > «Мы слишком избаловали своих пользователей»

82 КУЛЬТУРНАЯ ЭВОЛЮЦИЯ > На вкус и цвет

86 ТЕМА > Сила сцепления холдингов

91 СТАТИСТИКА

92 SCI-TECH > Компьютерная коммуналка

96 ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

«Секрет фирмы» №19 (35) 20 октября – 02 ноября 2003 г.

Тематические страницы «iOne. Информационные технологии»

являются составной частью журнала «Секрет фирмы».

Свидетельство ПИ №77-13476 от 26 августа 2002 года.

Распространяются только в составе журнала.

Когда  
коммуникации  
дешевеют,  
а специалисты  
дорожают  
>92



ПАРТНЕРЫ IONE:

**SAP**  
www.sap.com/cis

Галактика<sup>®</sup>  
КОРПОРАЦИЯ  
www.galaktika.ru

**Айт**  
www.it.ru

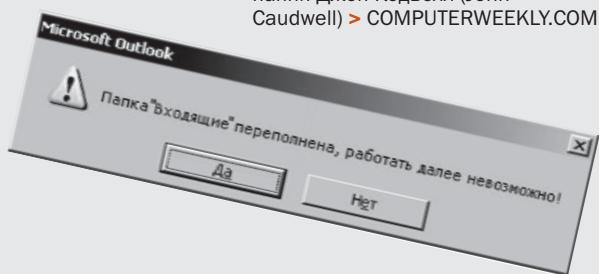
# КОМПЬЮТЕРЫ

## ТАМОЖНЯ ЗАЩИТИТ АВТОРСКИЕ ПРАВА

Как заявил зампред ГТК России Валерий Шпагин, одним из приоритетов в деятельности таможенных органов становится защита прав интеллектуальной собственности. На практике она будет осуществляться при таможенном контроле. Новые полномочия таможенникам предоставил вступивший в силу 1 июля 2002 года новый Кодекс РФ об административных правонарушениях, в котором предусмотрена административная ответственность за нарушения авторских прав и незаконное использование товарных знаков. Кроме того, борьба с незаконным перемещением через границу товаров, содержащих объекты интеллектуальной собственности, закреплена в качестве самостоятельной функции таможни в новой редакции Таможенного кодекса РФ. По словам зампреда ГТК, в ведомстве началась работа по подготовке таможенников для решения новых задач. Действительно, иначе досмотреть ноутбук, КПК или CD пассажира на предмет содержания в них объектов интеллектуальной собственности так, чтобы он не опоздал при этом на самолет, вряд ли получится > CNEWS

## ОТКАЗ ОТ E-MAIL ПОВЫШАЕТ ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИЗНЕСА

Торгующая сотовыми телефонами британская компания Phones 4u запретила своим сотрудникам вести внутреннюю электронную переписку. По словам руководства, эта мера позволит экономить ежедневно около трех часов рабочего времени каждого сотрудника и избавит почтовые серверы от огромной нагрузки по обработке свыше 13 тыс. писем в неделю, большая часть которых не имеет прямого отношения к работе. Руководство рассчитывает на совокупный экономический эффект от нововведения в размере 1 млн фунтов в месяц, а также на отсутствие серьезного сопротивления со стороны сотрудников. Менеджеры компании уже отмечают, насколько проще стало работать, когда почтовый ящик не загромождается огромным количеством писем не по делу. «Электронная почта при неверном использовании может стать настоящим бедствием для вашего бизнеса», — сетует глава компании Джон Кодвелл (John Caudwell) > COMPUTERWEEKLY.COM



## КАЖДЫЙ ХОЧЕТ ПОСТРОИТЬ СВОЙ ЕВРОАЗИАТСКИЙ МОСТ

Группа компаний «Евразия Телеком» совместно с Национальным резервным банком объявили об окончании первого этапа инвестиционного проекта по созданию телекоммуникационного моста, который обеспечит транзит интернет-трафика из Азии в Европу через территорию России. Пока что весь трафик идет в обход — через Северную Америку. В рамках проекта закончено строительство базовой широкополосной сети связи, которая охватывает Москву, Петербург, Тверь, Великий Новгород и соединяется с телекоммуникационными центрами Европы. Появление транссибирской кабельной магистрали замкнет мировое телекоммуникационное кольцо, что удешевит транзит евроазиатского трафика и повысит надежность услуг передачи данных (за счет появления альтернативного маршрута). Сеть «Евразии Телеком» построена по технологии CWDM на оборудовании Cisco Systems с использованием уникальных оптических усилителей российского производства. Компания уже вложила около \$5 млн в создание ветки Москва—Петербург—Стокгольм и в ближайшие три года планирует инвестировать еще \$15 млн в дальнейшее развитие проекта. Параллельно с «Евразией Телеком» аналогичные проекты по наведению интернет-мостов между Европой и Азией развернули группы компаний «Поларнэт Проект» и FTA Enterprises Ltd. Стоимость каждого такого проекта оценивается в сумму более \$1 млрд, причем ни один из игроков не претендует на бюджетные средства > COMNEWS.RU

## SUN ОБОЙДЕТСЯ БЕЗ ПЕЧАТНЫХ ПЛАТ

Ученые компании Sun Microsystems придумали новую технологию соединения электронных компонентов, которая может прийти на смену традиционным печатным платам. В ее основе лежит тот же эффект, который используется в электрических конденсаторах: микросхемы не нужно соединять проводниками, достаточно расположить их в непосредственной близости друг от друга. Используя емкостную связь, инженеры Sun уже смогли обеспечить

У ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОГО МОСТА АЗИЯ—ЕВРОПА ПОЯВИЛСЯ АЛЬТЕРНАТИВНЫЙ МАРШРУТ

передачу данных со скоростью 21,6 Гбит/сек (около половины пропускной способности системной шины самого быстрого процессора Pentium 4, работающей на частоте 800 МГц). Ученые рассчитывают, что в ближайшие годы им удастся довести технологию до ума и повысить скорость передачи до нескользких терабит в секунду. Финансирование разработок ведется из тех \$50 млн, которые Sun получила от управления перспективных исследований и разработок Минобороны США (DARPA) на создание прототипа суперкомпьютера будущего. В 2006 году ей предстоит побороться с Cray и IBM за заказ на полнофункциональную систему. Даже если Sun не выиграет этот конкурс, достаточно будет технологии, благодаря которой печатные платы станут таким же архаизмом, как электронные лампы. Впрочем, как считают эксперты, стандартом де-факто новая технология быстро стать не сможет. Они допускают, что через три-пять лет она, возможно, будет использоваться в продуктах Sun и некоторых из ее партнеров > COMPUTERWEEKLY.COM

## РАО ЕЭС МИНИМИЗИРУЕТ ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР

РАО «ЕЭС России» планирует с 2004 года закупать все необходимые товары и услуги на электронных торгах. По словам зампреда правления энергетической компании, главного инженера Вячеслава Воронина, основной объем продукции и услуг предполагается закупать через электронную площадку «B2B-energy». Ее организатором является фирма «Центр реновации энергетики», которую летом 2002 года в частном порядке учредили консультанты РАО ЕЭС. По данным РАО, с момента начала работы площадки на ней реализовано продажи и услуги на сумму около 400 млн рублей. «Внедрение системы электронной коммерции минимизирует влияние человеческого фактора, повышает объективность, прозрачность рынка, позволяет проводить более объективный предварительный отбор поставщиков», — объяснил тягу РАО ЕЭС к электронной коммерции Вячеслав Воронин.

чеслав Воронин. По предварительным оценкам, переход на систему электронных торгов позволит снизить расходы на организацию закупок на 50%, а их цену — на 5–30%  
 > E-RUSSIA

### ВЗАИМОПОНИМАНИЕ С LINUX



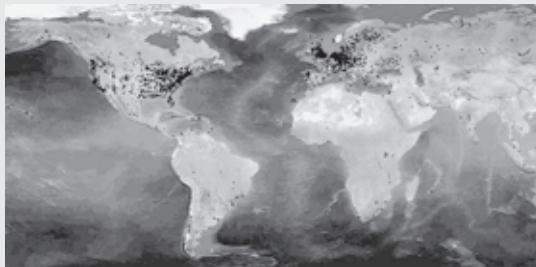
Минсвязи РФ и компания IBM договорились о создании в Москве первого центра компетенции Linux. Предполагается, что центр будет открыт еще в этом году на базе Московского технического университета связи и информатики (МТУСИ). «Мы хотим добиться того, — заявил при подписании меморандума о взаимопонимании первый замминистра РФ по связи и информатизации Андрей Коротков, — чтобы образовательные учреждения, муниципальные службы и другие организации могли более широко применять программное обеспечение с открытым кодом. Это позволит существенно сэкономить бюджетные деньги». Центр, оборудованный серверами, высокопроизводительными Linux-кластерами и системами хранения данных, займется продвижением open source от IBM в российских государственных, образовательных и коммерческих организациях

> IONE.RU

### КОЛЛЕКТИВНЫЙ ПРОГНОЗ



В интернете стартовал международный научный проект по прогнозированию глобальных изменений климата. Его цель — предсказать, как в ближайшие 50 лет изменится климат Земли из-за глобального потепления. Поскольку используемая компьютерная модель требует огромного объема вычислений, организаторы проекта планируют собрать необ-



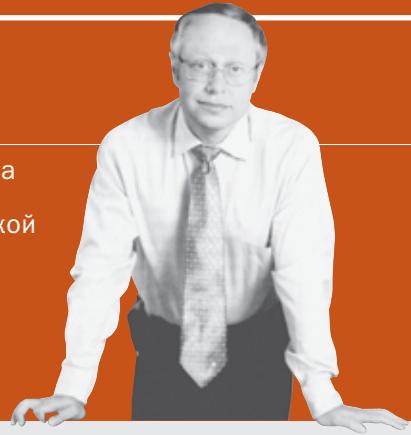
ходимую мощность в Сети, объединив свободные ресурсы 2 млн компьютеров. Участником проекта может стать любой владелец ПК, загрузивший специальную программу, которая будет работать в фоновом режиме по технологии Grid. Ранее для проверки модели был проведен пилотный эксперимент, результаты которого неутешительны — в скором времени нас ожидает суперледниковый период. Теперь предстоит проверить, не был ли этот прогноз следствием ошибки в не отложенной как следует программе. Организаторы планируют, что необходимые расчеты займут от полутора до четырех месяцев. За ходом эксперимента можно наблюдать на сайте проекта

> [WWW.CLIMATEPREDICTION.NET](http://WWW.CLIMATEPREDICTION.NET)

### ЭКСПЕРТ НОМЕРА

## Георгий Генс

президент холдинга  
 ЛАНИТ, лауреат  
 «iTор-100 российской  
 ИТ-индустрии»



Более 17 лет назад в России начался процесс перестройки экономики. Многое с тех пор изменилось, но до стабилизации и расцвета нам еще далеко. Объем ВВП в настоящее время составляет менее 60% от уровня 1990 года, промышленное производство — 50%, сельскохозяйственное — 40%. Но для построения правильной, эффективной экономики необходимо не просто восстановить утраченные позиции, а полностью реструктурировать народное хозяйство. В СССР основой экономики были тяжелая промышленность и «оборонка». Сейчас основной рост экономики страны достигается за счет добывающих отраслей, чему способствует благоприятное налогообложение. Фактически, страна продаёт невосполнимые ресурсы, которые, как известно, не бесконечны. Специалисты МПР РФ заявляют, что разведанные запасы открытых месторождений нефти в России будут полностью исчерпаны к 2040 году, при этом мы занимаем седьмое место в мире по разведанным запасам нефти. Проблема истощения природных ресурсов все активнее обсуждается в мире. В США и других странах предпочитают консервировать скважины и покупать нефть, чтобы сберечь собственные ресурсы. Неплохо бы и нам позаботиться о сбережении своих природных ресурсов и развивать другие отрасли, в первую очередь перерабатывающие, машиностроение, высокие технологии, сферу услуг.

**«Я убежден, что сегодня менеджменту российских предприятий необходим компьютерный всеобуч»**

Еще одна существенная для России проблема — нехватка управленческих кадров. По-прежнему очень мало людей с хорошим образованием, умеющих управлять в новых условиях. Большинство нынешних руководителей получили образование в те времена, когда просто не было преподавателей и программ обучения управлению в условиях рынка. Сегодня уже открылось достаточное количество бизнес-школ, но уровень квалификации специалистов, которых они выпускают, крайне низок. Учебные заведения, где готовят грамотных, подготовленных профессионалов, готовых эффективно работать, можно пересчитать по пальцам. Среди них хотел бы отметить Высшую школу экономики.

Все большую актуальность приобретает и проблема всеобщей компьютерной грамотности. Мне, например, в этом плане близка такая аналогия: в 20-е годы большевики в России ввели всеобуч, что позволило быстро приступить к индустриализации и стать одной из мощнейших держав мира. Я убежден, что сегодня точно такой же компьютерный всеобуч необходим менеджменту предприятий. Серьезные резервы роста ВВП страны содержатся в повышении эффективности работы предприятий, и ключевую роль в этом играют информационные технологии. Если раньше использование ИТ зачастую было данью моде, то сейчас это становится насущной необходимостью, чуть ли не единственным инструментом, обеспечивающим динамичное развитие компаний. Путь, по которому развивается российский рынок ИТ, отнюдь не уникален. В этом можно легко убедиться, анализируя процессы, происходившие на Западе. По словам Билла Гейтса, в Соединенных Штатах, где ИТ-сектор вот уже несколько десятков лет является ключевым фактором роста, более 76 млн человек настолько эффективно используют информационные технологии, что фактически являются ИТ-специалистами.

# «Мы слишком избаловали своих пользователей»

О том, каково работать в Microsoft сисадмином, корреспонденту iOne Андрею Шерману рассказал директор Microsoft, отвечающий за работу всей региональной ИТ-инфраструктуры софтверной корпорации, Джим Дюбуа.



«Теперь разработчики Microsoft почувствовали, что не всегда могут самостоятельно спроектировать систему, которая была бы действительно полезна и нравилась пользователям»

В недавнем исследовании Gartner, посвященном структуре корпоративных ИТ-бюджетов, говорится, что около 70% расходов приходится на поддержку ИТ-инфраструктуры предприятия. Сокращение именно этой статьи представляет особый интерес. Сторонники Linux приводят такой аргумент: для ПО с открытым кодом совокупная стои-

мость владения (TCO) ниже, чем для продуктов Microsoft. Всем согласны?

В Microsoft примерно такая же структура затрат на ИТ, какую приводит Gartner. Доля эксплуатационных расходов в нашем ИТ-бюджете тоже велика. В нынешней ситуации их нужно сокращать не только для снижения общих затрат, но и для того, чтобы пускать высвободившиеся средства на развитие — внедрение новых систем и т. п. Здесь можно идти разными путями, но я расскажу о нашем опыте.

Мы в Microsoft слишком избаловали внутренних пользователей, создав чрезвычайно, быть может, даже излишне надежную ИТ-инфраструктуру. Один из наших самых крупных проектов, который мы начали в прошлом году и продолжаем сейчас, направлен на оптимизацию использования ресурсов. Мы, например, где это возможно, переходим с выделенных каналов связи на интернет-соединения, консолидируем как можно больше ресурсов в центрах данных. Моя главная цель — показать, что можно успешно работать на гораздо менее избыточной инфраструктуре. Прежде всего, это будет хороший пример для пользователей наших продуктов, но и экономию мы получим заметную — порядка \$9 млн в год.

Если говорить о стоимости владения, то аргументы сторонников Linux сводятся в основном к тому, что затраты на покупку ПО с открытым кодом минимальны. Однако следует учитывать и затраты на текущую поддержку, которые гораздо больше, чем стоимость лицензий. На самом деле главный вопрос в этом споре: какая среда — Linux или Microsoft — обеспечивает меньшие эксплуатационные расходы и лучшую управляемость. Обе стороны интенсивно работают в этом направлении и пытаются продемонстрировать свое преимущество. Естественно, каждая считает себя лучше. Заметьте, что в своей ИТ-инфраструктуре мы используем собственные продукты. Кроме того, мы обращаемся с руководителями ИТ-служб других компаний, чтобы собрать лучший опыт снижения TCO.

Все свои продукты мы внедряем у себя еще до их официального появления на рынке. Уже больше года мы «гоняем» Windows Server 2003, пользуясь еще не вышедшими новыми версиями Exchange и Office. Благодаря этому мы смогли, например, централизовать управление всеми серверами в нашей корпоративной сети, которые установлены более чем в 300 отделениях по всему миру. Обслуживающий персонал находится в одном месте и управляет ими дистанционно при помощи спе-

циального программного обеспечения. Консолидация служб позволила резко сократить число специалистов и при этом обеспечить квалифицированное обслуживание всех серверов. Затраты уменьшились, а производительность и надежность повысились.

**Какие инструменты вы используете для этого?**

Microsoft Systems Management Server (SMS) и Microsoft Operations Manager (MOM). SMS мы используем для дистанционной установки и обновления программного обеспечения на серверах, включая «патчи». MOM — для мониторинга, чтобы при необходимости можно было сразу совершить необходимые действия, например, перезапустить сервер, если что-то не в порядке.

Я наблюдал в нескольких организациях, как там пытаются использовать SMS. И у меня осталось не очень хорошее впечатление. Во-первых, продукт сильно замедляет работу клиентских компьютеров, во-вторых — он очень навязчив. Иногда нужно сделать срочную работу, а SMS при включении компьютера начинает до-саждать не очень понятными запросами или запускает установку чего-нибудь, с точки зрения пользователя в данный момент совершенно ненужного, потом машина перезагружается. Все это сильно раздражает.

Возможно, это были старые версии SMS. Давайте я расскажу немного об истории развития этого продукта. Четыре-пять лет назад отношения ИТ-службы Microsoft с разработчиками продуктов были, скажем так, не очень теплыми. Программисты считали, что они лучше знают, в каком направлении им нужно двигаться, а мы пытались пользоваться их продуктами. Не всегда эти попытки были успешными, и в некоторых случаях нам приходилось искать что-то другое. SMS версии 1.0 был как раз одним из тех продуктов, который мы попробовали, но потом сказали: «Это не очень удачное решение» — и стали пользоваться другими инструментами. Такое же впечатление складывалось и у знакомых клиентов.

Пару лет назад у нас состоялись «внутренние разборки», и Стив Балмер (президент и CEO Microsoft. — **iOne**) был крайне возмущен тем, что мы замалчивали эти проблемы, а не кричали о них. После этого мы стали активно сотрудничать с разра-

ботчиками SMS, готовившими к выходу версию 2.0. К сожалению, шел уже завершающий этап разработки, поэтому ничего принципиально нового нам внести не удалось. Суть нашей работы свелась к тому, чтобы помочь им заставить прилично работать тот функционал, который уже был заложен в систему. Вторая версия SMS получилась гораздо лучше первой, но в ней не хватает многих функций, которые реально нужны айтишникам. Они появились только в третьей версии с кодовым названием «Топаз». Официально она должна выйти в начале осени, но у себя мы ее уже используем. Клиентская часть новой версии сделана гибче и удобнее в том, что касается запросов и информирования пользователя. Он может откаться или отложить запуск установки. А если речь идет о критической «заплатке», связанной с безопасностью, то администратор может включить принудительный режим, и пользователь даже не узнает о ее установке.

Это, наверно, только ваш пользователь не узнает, потому что, как вы сами сказали, сетевая инфраструктура Microsoft имеет избыточный запас мощности.

Нет, не поэтому, а потому что теперь загрузка происходит маленькими порциями в фоновом режиме, а извещение появляется уже после того, как все необходимые файлы перекачаны на клиентскую сторону. Это как раз одно из тех новшеств, которые были реализованы в ответ на претензии со стороны внутренних и сторонних «практиков». С помощью SMS 3.0 мы планируем сократить в этом году расходы на обработку обращений пользователей в службу технической поддержки примерно на 10% — до \$5 млн.

**Каковы размеры и бюджет вашей ИТ-службы?**

Мы тратим на ИТ примерно столько же, сколько другие высокотехнологичные компании — около 3% от оборота. В банках, например, эта доля гораздо больше. В нашем же секторе это, скорее, нижняя граница. В Microsoft сейчас всего около 55 тыс. сотрудников, а численность ИТ-службы — менее 2 тыс. В нашей сети работают примерно 10 тыс. серверов. Больше половины из них находятся в исследовательских лабораториях, то есть обслуживаются разработчиками. Настольных ПК и ноутбуков у нас примерно 150 тыс. Это только у штатных сотрудников, а есть еще контрактники. В среднем получается по два компьютера

на человека — многие пользуются сразу несколькими. У сотрудников службы поддержки может быть четыре-пять компьютеров с разными версиями ПО. То же самое касается и разработчиков.

**Любопытно, как техподдержка обслуживает пользователей-разработчиков? Наверное, возникает много проблем из-за столкновения амбиций?**

Да, иногда бывает очень трудно. Нам приходится делить пользователей на две категории. К разработчикам — один подход, к тем, кто занимается продажами, маркетингом и т.д. — другой. В корпоративной сети мы используем довольно строгие ограничения, реализуя их через генерируемые SMS политики. А разработчики зачастую просто «отрезают» свои локальные сегменты от общей сети, чтобы спокойно отлаживать продукты в изолированной среде. Однако если говорить о затратах на поддержку обеих категорий, то они получаются примерно равными, хотя и рабочая среда, и условия совсем разные. Разработчики могут самостоятельно решить большинство проблем, но уж если обращаются в службу поддержки, то задают такие задачки, что над их решением приходится поломать голову.

**В Microsoft, наверное, немедленно устанавливают все «патчи» и обновления, а они появляются регулярно и довольно объемные. Интересно, какой трафик при этом порождается в корпоративной сети и как он соотносится с нормальным «рабочим» трафиком?**

Действительно, в отличие от большинства компаний мы стараемся устанавливать все «заплаты» сразу после их выпуска. Благодаря тому что мы работаем на неофициальной версии SMS, которая обеспечивает загрузку в фоновом режиме, «заплаты» в сети у нас не возникает. Но если бы я работал администратором в другой компании, я, наверное, действовал бы по-другому.

**Microsoft берет все эти файлы с собственных серверов, а другие компании должны загружать их через внешние интернет-каналы, оплачивая трафик. Не слишком ли это накладно, особенно для небольших организаций?**

Не думаю, что затраты на периодическую загрузку обновлений будут очень большими. Во всяком случае, загрузка из ин-

**СУДЬБА ЧЕЛОВЕКА**

**ДЖИМ ДЮБОА  
(JIM DUBOIS)**

**РАБОТАЕТ  
В MICROSOFT  
С 1993 ГОДА**

**ДО 1997 ГОДА**  
Занимал посты директора региональных ИТ-подразделений Microsoft в регионе EMEA и директора ИТ-подразделений в Азии

**С 1997 ГОДА**  
Отвечает за работу всех региональных ИТ-подразделений Microsoft. В его обязанности входит также контроль над разработкой внутренних приложений корпорации

**ДО MICROSOFT**  
Работал в Andersen Consulting. Еще раньше — в IBM. Закончил University of Washington. Имеет степень Computer Science and Business

тернета и перекачка этого трафика по внутренней корпоративной сети обходится гораздо дешевле, чем установка обновлений сотрудниками ИТ-службы на каждый компьютер с компакт-диска. По сравнению с трафиком, генерируемым активно работающими пользователями, которые обмениваются документами, презентациями и мультимедийными файлами, затраты на распространение «патчей» по сети пренебрежимо малы. Наша практика показывает, что благодаря автоматизации этого процесса общие расходы снижаются, хотя объем и количество «патчей» и обновлений в последнее время резко возросли.

**Microsoft пользуется только продуктами Microsoft? Есть ли помимо SMS еще примеры, когда при наличии собственного продукта вы выбирали для работы «чужой»?**

У нас очень интересные отношения с SAP. Мы не поставляем собственных систем такого класса и в этом сегменте выступаем партнерами SAP, продавая ее клиентам очень много серверного ПО. Но когда речь идет о компаниях среднего масштаба, тут мы с SAP прямые конкуренты. Поскольку мы считаем себя очень крупной компанией, то сами используем решения SAP, хотя у нас постоянно возникают дискуссии о том, не следует ли перейти на продукты Microsoft Business Solutions (MBS). Но, к сожалению, они непригодны для наших масштабов. Конечно, их можно было бы использовать в некоторых подразделениях, но тогда мы потеряли бы основное преимущество SAP — единую систему, единую базу данных, единое информационное пространство. Кстати, есть очень много компаний, где несколько экземпляров SAP работает с разными базами. Я думаю, что в такой конфигурации отдача от автоматизации гораздо меньше.

Еще один пример — система автоматизации коммерческой деятельности и продаж. MBS будет разработать CRM-системы. Когда она будет готова, нам придется делать выбор между ней и системой Siebel, на которой мы сейчас работаем. Скажу честно, пока мы склоняемся в пользу Siebel — по тем же соображениям, что и в случае с SAP. Это примеры прикладных систем, а вот пример, касающийся инфраструктуры: сегодня мы столкнулись с тем, что у нас нет хороших инструментов для мониторинга сетей и управления ими. SMS работает с сетевыми устройствами не очень хорошо. Естественно, мы сказали об этом разработчикам и находим-

ся, что в следующей версии будет сделано все, что нам нужно, но пока пользуемся продуктом под названием SMARTS. Вообще, в области управления целостной инфраструктурой у Microsoft пока еще нет такого комплексного продукта, как, например, IBM Tivoli, хотя мы движемся в этом направлении. Лично я считаю, что наша комбинация SMS и SMARTS работает лучше, чем Tivoli, но для этого нам пришлось самим интегрировать их, сделать единый интерфейс и т. п. Разработчики обещали реализовать нужные нам функции в следующей версии SMS, но я пока еще ничего из этого не видел. В Microsoft сейчас принято говорить, что собственная ИТ-служба — первый и лучший пользователь, и я как пользователь оставляю за собой право на скептицизм в отношении того, что, как и когда будет сделано.

**Разве вы не участвуете в постановке задач?**

**Как же тогда разработчики определяют, что, когда и как делать?**

Раньше мы вообще не играли в этом никакой роли. Разработчики заказывали исследования для выявления потребностей потенциальных клиентов и на основании отчетов проектировали систему. Теперь они почувствовали, что не всегда могут самостоятельно спроектировать систему, которая была бы действительно полезна и нравилась пользователям. Сейчас с нашим мнением считают, но, конечно, продолжают изучать и мнения других потенциальных клиентов. А поскольку все компании разные и требования у всех различные, результат получается ориентированным на «тиpичного» пользователя и иногда не соответствует нашему идеалу.

**Как вы обеспечиваете безопасность корпоративной сети Microsoft?**

*(После долгой паузы.)* Я пытаюсь сообразить, что мне можно говорить, а что нет, потому что ребята из нашей службы безопасности очень косо смотрят на такие беседы. Если вас интересует безопасность, давайте лучше поговорим об инициативе Trustworthy Computing.

**Нет, в данном случае меня интересует не Microsoft-разработчик, а ее ИТ-служба.**

Ну, тогда я расскажу в самых общих чертах. Вот смарт-карта. Такие карты мы используем для авторизации. Это полностью наши технологии или наши реализации общих стандартов. Здесь, в московском офисе Microsoft, в каждом помещении есть защищенная беспроводная локальная сеть. Вообще-то они

считаются уязвимыми, но мы решили эту проблему — сертификаты выдаются каждому компьютеру и каждому пользователю. Это тоже наши технологии. Вообще, в области безопасности продукт сторонней фирмы мы используем только для борьбы со спамом. За полгода после его внедрения мы уже отфильтровали более 30 млн «мусорных» писем.

**Что это за решение?**

Есть такая компания Brightmail. Ее продукт установлен на шлюзе, через который проходит входящая почта. Мы включили не самый строгий режим фильтрации, чтобы по ошибке не отсеивать полезные письма.

**А как же антивирусы?**

Да, и этот продукт тоже не наш, а одного из крупнейших производителей антивирусных программ.

**Ваша корпоративная сеть сильно страдает от попыток проникновений?**

Больше не страдает. Вообще-то, по нашей статистике, около 40% входящего трафика приходится на вирусы и попытки взлома. По количеству атак на корпоративную сеть мы стоим на втором месте в мире после правительства США. После того как мы внедрили смарт-карты для авторизации, эта проблема была решена кардинально.

**Не могу не спросить о вашем отношении к программному обеспечению с открытым кодом.**

Мы его не используем и должны очень внимательно следить, чтобы этого ни в коем случае не произошло.

**По политическим мотивам?**

Нет. Если в какой-либо наш продукт попадет хотя бы кусочек open source, то, по нынешним правилам, он весь становится открытым, и Microsoft потеряет на него права.

**Я имею в виду не разработку, а применение, например, Linux-серверов в вашей инфраструктуре.**

Мы просто не нашли ничего такого, что стоило бы использовать — таких систем или программ, которые были бы лучше используемых нами коммерческих продуктов <

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

**АРХИВ ИНТЕРВЬЮ**

с российскими и зарубежными менеджерами и чиновниками

[www.ione.ru/scripts/interview.asp](http://www.ione.ru/scripts/interview.asp)





**ЕСЛИ Я ВИЖУ НОВУЮ  
ВОЗМОЖНОСТЬ ДЛЯ  
СВОЕГО БИЗНЕСА,  
Я ЕЕ НЕ УПУСКАЮ.**

**ЕСЛИ Я ЕЕ НЕ ВИЖУ –  
ЗНАЧИТ, СЕГОДНЯ  
ВЫХОДНОЙ.**

Вы знаете свое дело. Можете мгновенно оценить потенциал каждой открывающейся возможности. И «конвертировать» ее в реальную прибыль. Все, что остается, – увидеть эти возможности. Все и вовремя. Сделать это помогут решения SAP. Они позволяют собрать, обработать и проанализировать всю информацию внутри компании с тем, чтобы Вы извлекали из каждой возможности максимальный результат для своего бизнеса. Мы разрабатываем и внедряем такие решения уже тридцать лет. Тридцать лет уникального опыта... и успеха. Успеха наших клиентов – мировых лидеров своих отраслей. Узнайте больше о решениях SAP по адресу: [www.sap.com/cis](http://www.sap.com/cis)

THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP





Кто-то из наших современников удачно подметил: «Любовь приходит и уходит, а кушать хочется всегда». В стремлении удовлетворить эту базовую человеческую потребность великое множество пищевых предприятий производит сладкое и соленое, пенное и горькую. Помогают им в этом ИТ > Елена Монахова, специально для iOne

**С**тихийный экономический подъем, вызванный бурным ростом импортозамещающего отечественного производства после дефолта 1998 года, быстро выдохся. В первую очередь это стало заметно в легкой и пищевой промышленности. По мере укрепления рубля и роста валютной выручки импорт опять начал теснить отечественного товаропроизводителя, которому с новой энергией приходится изобретать стимуляторы активности покупателей, «замешанные» на внимательном отношении к клиенту, качестве и конкурентоспособной цене продукции.

В 2002 году в список 200 крупнейших российских компаний (по объему реализации продукции) попали 25 предприятий пищевой индустрии, среди которых оказались семь производителей молочных продуктов, шесть производителей пива, пять мясоперерабатывающих, четыре кондитерских объединения и один производитель «тяжелой» алкогольной продукции — московский завод «Кристалл». Самое высокое место (28-е) — у «Вимм-Билль-Данн». Продукты питания, чьи акции уже несколько лет котируются на международной бирже.

Совокупная выручка этих крупнейших предприятий за 2002 год составила 161 млрд руб., что на 31% превысило аналогичный показатель за 2001 год. Годовой же рост отрасли в целом невелик — всего 6,5%. Наибольшие доходы — у пивоваров, а самым быстрорастущим компаниям относятся производители пива и молочных продуктов. Средняя рентабельность крупных пищевых предприятий — 7,9% (в число наиболее рентабельных, разумеется, входят производители пива и ликероводочных изделий), однако прибыльность компаний этой индустрии, по данным за 2001 — 2002 годы, постепенно падает.

#### ТИПИЧНОЕ — СПЕЦИФИЧНОЕ

**П**редприятия пищевой отрасли хоть и многочисленны, но не велики (в среднем от 300 до 700 сотрудников) и необычайно своеобразны — как по корпоративной культуре, так и по внутреннему устройству. В большинстве своем это дочерние предприятия международных холдингов или одиночные профильные компании малого или среднего размера, принадлежащие российским собственникам. Процветающие отечественные бизнесмены время от времени скапают «одиночек», стремясь образовать полную производственную цепочку: от производителей сельхозпродукции до дистрибуторских сетей. Холдингобразование — самый типичный для современной российской «пищевки» процесс, имеющий ряд особенностей.

Дабы не потерять управляемость в новой оргструктуре, объединяющей компании с разными производственными культурами, учетными политиками и системами ценностей, управляющей

компании приходится быстро и уверенно наводить порядок: в общей стратегии, бизнес-процессах, корпоративных стандартах, финансовых и материальных потоках. Весьма уместными в этой ситуации оказываются ИТ-инструменты — средства моделирования бизнес-процессов, интегрированные системы управления предприятием (ИСУП), да и просто Word и Excel.

Следующая задача — определиться с «рычагами управления», то есть с ключевыми показателями эффективности объединенной структуры. Для пищевых предприятий такими индикаторами обычно являются: доля рынка по каждому виду продукции, объем производства в натуральных показателях (тоннах, литрах и т. д.), численность производственного персонала. Применяются индексные показатели, например, «стоимость 1 кг продукции определенного вида».

В фокус внимания руководителей быстрорастущих компаний попадают вопросы финансового планирования, увеличения объемов производства, расширение дилерской сети, управление ассортиментом, контроль за рентабельностью текущих операций. Обязательно отслеживаются уровни запасов готовой продукции, отдельно по каждому виду.

«Поскольку большинство компаний пищевой отрасли испытывают влияние сезонности спроса на свою продукцию, для них актуальны показатели текущей загрузки производственных мощностей и резервов по увеличению выпуска (определенной возмож器ости нарастить выпуск на пиковом спросе), — считает **Андрей Капранов**, директор департамента интегрированных систем управления компании IBS. — Количество, квалификация и средняя цена производственного персонала различной квалификации (зарплата нынешних рабочих и стоимость найма новых рабочих) также используются как важные показатели при планировании возможностей предприятия „в сезон“».

«Наиболее критичными, на мой взгляд, для пищевой индустрии являются проблемы управле-

Процветающие отечественные бизнесмены время от времени скапают «одиночек», стремясь образовать полную производственную цепочку: от производителей сельхозпродукции до дистрибуторских сетей

ния качеством,— утверждает **Александр Лавренов**, ИТ-менеджер компании Campina LLC, выпускающей широкий спектр молочных продуктов.— Сплошь и рядом встречаются примеры того, как очень хороший, успешно продвигающийся на рынке продукт постепенно утрачивает свои позиции из-за ухудшения качества (например, из-за использования более дешевого и менее качественного сырья). Проблема усугубляется еще и ответственностью за возможные негативные последствия, связанные со здоровьем потребителей, в случае сбоев в системе контроля качества».

ИСУП способна помочь в решении этой задачи. На фабриках Campina International, к примеру, это достигается за счет организации так называемого трейсинга продукции, то есть сбора полной и подробной информации в системе MS Navision для каждой партии выпущенной продукции (из каких партий сырья она изготовлена, из каких ингредиентов, от каких поставщиков получено сырье, когда и проч.). Чем лучше отражены в ИСУП специфические нужды пищевой индустрии (см. таблицу на стр. 84), тем более значимым может быть результат от ее использования. Конечно же, далеко не все из перечисленных в таблице потребностей актуальны прямо сейчас. К задачам завтрашнего дня стоит, пожалуй, отнести учет возвратной тары, возможность быстрого изменения рецептуры, охват полного контура производственного планирования (включая стыковку ИСУП с АСУ ТП). Однако сегодня на разнородных пищевых предприятиях уже накоплен определенный опыт построения систем управления, плодами которого могут воспользоваться коллеги.

#### СПРОС МЕНЯЮЩИЙСЯ — ПЛАНИРОВАНИЕ ТОЧНОЕ

**С**итуация 1. Кондитерская фабрика «Русский шоколад», выросшая на отечественном капитале, производит шоколадные изделия 30 наименований и является лидером по производству пористого шоколада в России. Про-

изводительность единственной пока фабрики в Москве, где трудятся около 600 человек, — 2 тонны шоколада в час, или 16 тыс. тонн в год. На долю «Русского шоколада» приходится 15% российского рынка плиточного шоколада и 8% украинского.

На московской фабрике установлены современные конвейерные линии, отвечающие за полный цикл производства шоколада. Производство технологически не очень сложное, все операции (по компоновке или переработке) происходят без изменения состава продукта. Однако кондитерское производство традиционно подвержено колебаниям спроса (как ожидаемым, так и не-предвиденным) и отличается частой сменой ассортимента, что требует динамичного изменения объемов выпуска продукции и уменьшения горизонтов планирования.

**Олег Юрютин**, начальник отдела АСУ «Русский шоколад»: «Мы постоянно наращиваем объемы производства, очень интенсивно используем наше оборудование и вынуждены работать практически «с колес»: сырье приходит, разгружается и тут же перерабатывается. У нас нет больших складов, наша деятельность построена почти по концепции just-in-time. Эта специфика накладывает отпечаток на требования к системе учета и управления: нужно заранее и по возможности точно планировать и прогнозировать расход ресурсов и загрузку оборудования, чтобы выдержать этот режим».

Just-in-time — это жесткие требования к своевременности поставок и к взаимодействию во всей логистической цепочке. Старая система планирования, в силу большого числа ручных операций и низкой оперативности данных, им явно не соответствовала. «Скажу честно, при старом подходе у нас зачастую происходили срывы, так как глубокого планирования, прогнозирования и, главное, анализа не производилось вовсе,— признается Олег Юрютин.— Для улучшения ситуации мы приступили к внедрению системы Microsoft Navision, причем в первую очередь в контурах планирования производства и

**Организаторы**

**АйТи**

**SAP**

**При участии**

**SHL**

**Информационные спонсоры**

**conews**

**МТС персонал**

**Деловой Петербург**

**PCWEEK**

**Карьера**

**Ключ**

*Приглашаем Вас принять участие в научно-практической конференции*

**“Лучшие мировые HR-практики: тенденции, новые подходы, практическая реализация в информационных системах”**

19 ноября 2003 г.  
Москва, отель «Балчуг Кемпински»

Организаторы конференции: компании АйТи и SAP СНГ при участии консалтинговой компании SHL, а также ведущих предприятий России, имеющих опыт внедрения программных продуктов SAP

**В ПРОГРАММЕ**

**Блок 1 Современные технологии управления персоналом**  
Передовые технологии оценки персонала и реализация процедур оценки в mySAP HR  
Компенсационный пакет в системе мотивации персонала  
Современные информационные технологии для решения задач управления персоналом

**Блок 2 Реализация лучших HR-технологий в системе SAP-HR**  
Представление решения mySAP HR  
Методы перехода предприятия на «новые рельсы» управления кадровыми ресурсами с использованием инструментария SAP  
Доклад-демонстрация: Реализация задач управления персоналом в mySAP HR

**Блок 3 Опыт автоматизации HR-задач в России**  
Выбор автоматизированной системы управления персоналом: взгляды CIO и HR-директора  
Управление проектом внедрения информационной системы управления персоналом mySAP HR

**Стоимость участия в конференции 108 долл. включая НДС**

**В стоимость включено**  
Комплект материалов с представленными докладами, информационные материалы организаторов конференции, кофе-брейки, обед, заключительный прием.

**Регистрация и более подробная информация на <http://seminar.it.ru/>**

*По вопросам, связанным с проведением конференции, обращайтесь в Оргкомитет, к Елене Шумм, или Людмиле Шараповой по тел.: (095) 974 7979, 127 9010*

ПАРАМЕТРЫ	ОСОБЕННОСТИ ПИЩЕВОГО ПРОИЗВОДСТВА, КОТОРЫЕ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ОТРАЖЕНЫ В ИСУП
Тип производства	Как правило, непрерывное, но бывают исключения (для простых производств, аналогичных сборочным)
Количество способов производства продукта	Как правило, один (рецепт жестко задан)
Описание комплексного процесса производства в ИСУП	Если рецепт жестко задан и на выходе каждого процесса только один продукт, то подходит описание единичными процессами, в противном случае — сетями процессов
Расход материала в ходе производственного процесса	Часто неполный (экономия по сравнению с нормативами), бывает избыточный (утечки)
Способ измерения конечного и промежуточных продуктов, сырья	Необходим автоматический пересчет одних единиц в другие (тонны — литры, штуки — бутылки)
Учет тары	Необходимы средства автоматического пересчета из тары в тару, нетто-брutto, средства учета возвратной (оборотной) тары, ее назначения
Количество продуктов на выходе единичного производственного процесса	Чаще один, но бывают отходы и операции «разделения» (на масла и какао-жмых, творог и сыворотку). Система учета должна это предусматривать
Диапазон качества	Иногда задается допустимый диапазон процентного содержания веществ в конечном продукте, что ведет к необходимости учета партий
Повторное использование готовой продукции	Иногда встречается переработка брака (шоколад, черстый хлеб). Требуется нестандартный учет
Учет сроков выпуска и годности	Практически всегда необходим
Влияние технологии и состава на срок годности	Часто встречаются дополнительные нерецептурные производственные процедуры (замораживание) и добавки к составу (консерванты), влияющие на срок годности
Режим just-in-time	Актуален для производств со скропортищимся сырьем или продукцией
Зависимость цены от времени	Часто встречается для скропортищейся продукции и сырья. Необходимо гибкое ценообразование
Учет условий хранения (на складах, при транспортировке)	Практически всегда необходим
Оптимизация схем доставки	Необходимость расчета оптимальных маршрутов
Периодические колебания спроса, предложения, цен	Заметное влияние сезонности и праздников. Учет сезонных кредитов и найма персонала. Возможность гибкого ценообразования
Региональные колебания ассортимента, цен	Желателен учет региональных потребительских корзин и доходов населения

Источник: корпорация «МетаСинтез»

производственных запасов (этот проект почти завершен), а также составления оперативной финансово-аналитической отчетности. Продажи, управление складами готовой продукции, начисление зарплаты, учет кадров, бухгалтерия останутся пока в старой системе — «1С: Предприятие 7.7».

Однако в следующем году, по словам Олега Урютина, руководство фабрики намерено плавно перевести все свои офисы и предприятия на Navision. Обратим внимание, что для планирования непрерывного производства кондитерский холдинг применил интегрированную систему, предназначенную, вообще-то говоря, для дискретного производства. Это стало возможно, по всей видимости, по двум причинам: из-за относительной технологической простоты производства и наличия в нем явно «дискретных» процедур (компоновка, упаковка и укладка).

**Ситуация 2.** Холдинг «Пивоварни Ивана Таранова» (ПИТ), ожидаемый годовой оборот кото-

рого в 2003 году — \$200 млн, контролирует 5% российского рынка пива. Один из его нынешних приоритетов — добиться эффективного управления финансовыми и материальными потоками в быстрорастущей структуре. Об автоматизации контура планирования производства, согласно двухлетней ИТ-стратегии, речь должнайти не раньше чем через два года, после того как первая фаза внедрения MS Axapta будет завершена и инвесторы увидят первые результаты.

«Мы рассчитываем, что ИСУП позволит нам в будущем быстро принимать решения по изменению плана производства, например, в связи с изменением спроса», — рассказывает **Михаил Михайлов**, ИТ-директор группы компаний ПИТ. — Чтобы не повторялась ситуация, сложившаяся этим дождливым летом — не самым удачным для пивоваров. Производственный план на него составляли, исходя из результатов продаж прошлого лета, когда погода была жаркая и, соответственно, потребление высокое. Поэтому расчеты оказались неточными. Поскольку пиво — продукт с достаточно длинным циклом изготовления (план на следующий месяц нужно утвердить не позднее 12 числа текущего месяца), то очень желательно, чтобы все изменения в реализации товара были видны сразу».

Кроме того, руководство ПИТ желает оперативно следить за динамикой изменений фактической себестоимости продукта. Например, вполне точно ее можно оценивать в режиме онлайн, не дожидаясь конца месяца, если затраты на сырье и материалы соотносятся с количеством реально списанной со склада продукции. По этим данным, полученным из ИСУП, легко проанализировать, где на заводе возникают проблемы.

По мнению Михаила Михайлова, его компания может во многом преуспеть за счет оптимизации процессов в логистике. Один из таких шагов — наведение порядка на складах. Чтобы крупные партии пива с истекшим сроком годности неожиданно не обнаруживались в каком-нибудь темном углу. Ведь, реализуя его по низкой цене для более быстрого сбыта, компания подрывает собственный текущий рынок.

«Существенные дивиденды может принести нам также оптимизация транспортных перевозок», — считает ИТ-директор ПИТ. — У нас есть своя дистрибуторская сеть из 25 компаний, которые продают примерно 60% нашей продукции. И три завода — в Калининграде, Новотроицке и Хабаровске. Анализ и совершенствование схем доставки может сильно сэкономить транспортные расходы. Для этого мы поставили задачу компании AND Project — нашему долгосрочному партнеру по внедрению MS Axapta — сделать в системе соответствующие доработки».

Очевидная экономия просматривается для группы компаний и в случае централизации закупок (оборудования, труб, запчастей). Если в ИСУП агрегировать информацию о потребностях всех структур холдинга по разным закупаемым товарным позициям, то можно, без сомнения, рассчитывать на существенные скидки у поставщиков.

### СПРОС СТАБИЛЬНЫЙ — ПЛАНИРОВАНИЕ ПРИМЕРНОЕ

Для пищевых предприятий, менее подверженных рыночным колебаниям (к ним в первую очередь относятся производители хлебных изделий, крепких напитков и т.п.), автоматизация контура производственного планирования не является критичной (и вряд ли станет таковой завтра). Главная причина этого — устойчивый, предсказуемый спрос, не требующий многократных оперативных пересчетов. Но есть еще несколько причин. Например, тотальный контроль производства спирта со стороны государства заставляет АВЗ «осторожничать», поскольку данные из системы могут привлечь не нужное внимание госорганов и выльяться в дополнительные налоговые расходы. А хлебопекам

нет резона ограничивать разумное воровство — рабочие хлебозаводов рассматривают «припек» как добавку к зарплате.

**Ситуация 3.** Некоммерческое партнерство «Висант» включает пять крупных организаций: ООО «Спиртзавод „Ильмень“», ОАО «Ликеро-водочный завод „Воронежский“», ООО «Торговый дом „Висант-опт“», ОАО «Винный завод „Воронежский“» и «Пятерочку» — торговую сеть из 15 супермаркетов в Воронеже, а также 12 специализированных магазинов АВЗ «Воронежский». По существу структура представляет собой классическую цепочку поставок (от производства спирта и изделий на его основе до их дистрибуции через оптово-розничную сеть). ТД «Висант-опт» — один из крупнейших в районе, на него приходится 50% воронежского рынка ликероводочных изделий.

Система управления холдингом, разбросанная по нескольким регионам и городам, централизованно координируется по финансовым потокам. Спрос на продукцию группы компаний, для которых характерен постоянный ассортимент, в регионе достаточно стабильный. Производственное планирование особой сложности не представляет. При этом уровень автоматизации входящих в структуру компаний весьма разнороден. На самом крупном предприятии группы, Воронежском АВЗ, установлена система «Парус» (бухгалтерия, логистика, учет затрат и калькуляция себестоимости, частично охвачен контур управления финансами), на других — самописные программы, интегрированные с 1С.

«На данный момент острой потребности в автоматизации планирования производства у нас нет, — комментирует **Илья Филиппон**, и.о. начальника дирекции информационных технологий Центра бизнес-технологий партнерства «Висант». — Основной инструмент производственного планирования и управления финансами — Excel, в которой используются учетные данные из базы данных „Паруса“. А для анализа мы раз-

работали OLAP-систему на базе Oracle Discoverer, откуда получаем необходимые данные по товарным запасам, обороту, себестоимости продукции и т.д.».

Но есть и явно не закрытые потребности — автоматизация контура обслуживания оборудования (плановые ремонты, учет запчастей и других расходных материалов). Ввиду непрерывного роста бизнеса «Висант» в ближайшей перспективе планируется переход к единой интегрированной информационной системе.

### ПРИЗНАКИ ТРАНСФОРМАЦИИ

**О**блик российской «пищевки» меняется на глазах, в том числе благодаря серьезному влиянию ИТ. В результате внедрения ERP-систем компании пополняют набор ключевых показателей индикаторами, которые требуют оперативности или для получения которых необходима обработка больших объемов данных.

Например, функция оперативного контроля за наличием продукции на складе и резервами позволяет улучшить качество обслуживания клиентов и сократить число отказов в отгрузке продукции из-за сокращения количества задержанных резервов.

Соблюдение лимитов ликвидности позволяет закупать сырье в моменты периодических конъюнктурных падений цен, что повышает рентабельность готовой продукции. Контроль цен полуфабрикатов на всех технологических этапах помогает компаниям повысить свою финансовую эффективность за счет продажи или покупки полуфабрикатов в тот период, когда это выгодно. Ну а анализ себестоимости и прибыли во взаимосвязи с каждым конкретным продуктом и клиентом позволяет оптимизировать (по финансовому критерию) ассортиментную политику и клиентскую базу, поскольку прибыльность продукта или клиента сигнализирует об успешной или неудачной стратегии предприятия в данном сегменте <

## Информационные технологии — неизбежные затраты или инвестиции в будущее бизнеса?



Альберт Беряков,  
Руководитель отдела  
ИТ-консалтинга  
ООО «TopS Business  
Integrator»,  
Abertyakov@topsbi.ru

Аббревиатура BVIT, расшифровывающаяся как "Business Value of Information Technologies" (ценность информационных технологий для бизнеса), все чаще

появляется в обзорах западных ИТ-аналитиков и из разряда просто актуальных тем переходит в категорию тем "горячих". Директорам по ИТ приходится обосновывать перед бизнесом каждый расходуемый доллар — на что потрачен, какой эффект (пресловутое ROI — Return On Investments) предполагается получить, и как быстро этот эффект может быть получен. Проблемы правильно управляния инвестициями в ИТ (заметьте — не расходами на ИТ, а именно инвестициями) широко обсуждаются в бизнес-сообществе.

Консультанты и бизнес-менеджеры со степенью МВА очень часто используют в дискуссиях, презентациях и рекомендациях модель цепочки добавления стоимости (value chain), созданную Майклом Портером. В этой модели под основной цепочкой, состоящей из ключевых бизнес-процессов (маркетинг, закупки, производство, сбыт, сервис и т.д.), расположены еще несколько цепочек, представляющих вспомогательные (или обеспечивающие) процессы — управление финансами, управление персоналом, управление ИТ и т.п. Считалось раньше, что обеспечивающие процессы не привносят добавочную стоимость в конечный продукт бизнеса и находятся всегда в категории затрат/себестоимости. Соответственно, положительный эффект для бизнеса от обеспечивающих процессов может быть достигнут, прежде всего, за счет сокращения затрат в рамках этих самых обеспечивающих процессов. В том числе, и затрат на ИТ.

Сегодня на западе уже понимают, что ИТ нужно рассматривать не в качестве затрат, а как инвестиций. В соответствии с формулировкой по Gartner, «BVIT — это мера, демонстрирующая, как изменения, связанные с ИТ и зависящие от уровня инвестиций в ИТ, обеспечивают улучшение ключевых показателей бизнеса (производительности, конкурентоспособности, экономического роста)». Если мы говорим о том, что необходимо управлять инвестициями в ИТ, мы должны иметь определенный на-

бор инструментов (аналитических, организационных и программно-технологических). Говорить о том, какие именно это должны быть инструменты, видимо, не имеет смысла, поскольку инвестиции в ИТ принципиально ничем не отличаются от инвестиций любого другого вида. А вот назвать в качестве образца для подражания один пример правильного подхода к управлению затратами на ИТ нужно обязательно — это правительство США. Уже несколько лет все министерства и департаменты, входящие в структуру правительства, строят процессы планирования и управления собственными ИТ-бюджетами на основании единой методики инвестирования в ИТ. И отчитываются об эффективности расходования средств на ИТ перед Главным контрольно-ревизионным управлением США.

Вопросы управления инвестициями в ИТ и их ценности для бизнеса неразрывно связаны с проблемой правильного выбора ИТ-решения. Что такое "правильные" ИТ-решения? Во-первых, это технологии современного уровня, и в аппаратной, и в программной части. Речь идет об использовании достаточно свежих решений, но при этом таких, которые уже успели пройти определенную проверку временем и избавлены от спекулятивно-маркетингового глянца. Во-вторых, это решения «на вырост», рассчитанные не только с учетом сегодняшних потребностей бизнеса, но которые будут актуальны для бизнеса в течение достаточно длительного срока (5-6 лет). Правильное ИТ-решение должно давать возможность бизнесу динамично развиваться и не опасаться, что в один прекрасный день «ИТ-кольчужка» станет мала. И, в-третьих, правильное ИТ-решение все-таки должно иметь «правильную» цену. В одном из своих эссе двадцать лет назад Юлиан Семенов написал гениальную фразу: «Хорошая жизнь стоит дорого. Бывает, конечно, и дешевле, но это уже не жизнь...». Сегодня тоже самое можно сказать и про информационные технологии...

В сфере ИТ Россия не слишком отстает от Запада, если не в части собственных достижений, то, по крайней мере, в части потребления последних ми-

# Сила сцепления холдингов

Холдингообразование, пожалуй, самый типичный процесс в современной российской экономике. Стремление к экономической глобализации, в национальных ли, или в мировых рамках, объективно. Столь же очевиден и факт, что построить эффективную модель управления бизнесом в холдинговой структуре невозможно без современной автоматизации. Не случайно многие российские холдинги активно начали запускать проекты по внедрению интегрированных ИТ-решений. Российский крупный бизнес сильно распределен, и связать его воедино могут только информационные системы > Константин Прокшин

**В** России, с ее сырьевыми ресурсами, просторами и спецификой делового подхода, бизнес неизбежно должен был пойти по пути глобализации в национальных масштабах. Процесс образования холдингов протекает на наших глазах. Поначалу, когда происходило первичное накопление ресурсов и активов, вопросы управления всем этим хозяйством мало волновали владельцев. Это находило свое отражение и в процессах автоматизации крупных российских компаний: она хоть и велась, но в самом примитивном варианте — все-таки вручную подводить баланс и считать зарплату было бы совсем уж проблематично. Как правило, внедрение ИТ-решений на дочерних предприятиях никак не координировалось с центральным офисом, поэтому картина автоматизации напоминала информационный зоопарк. Разумеется, в таких условиях об активном «участии» ИТ-систем в управлении холдингами не могло быть и речи.

Постепенно ситуация менялась. Холдинги структурировались, разра-

батывалась стратегия их развития; те активы, которые не вписывались в эту стратегию, продаются. И сегодня владельцы компаний начинают интересовать вопросы повышения эффективности работы «добытых» и структурированных активов и, как следствие, увеличения их стоимости. В решении таких задач ключевую роль играют информационные технологии.

## ПИОНЕРЫ АВТОМАТИЗАЦИИ

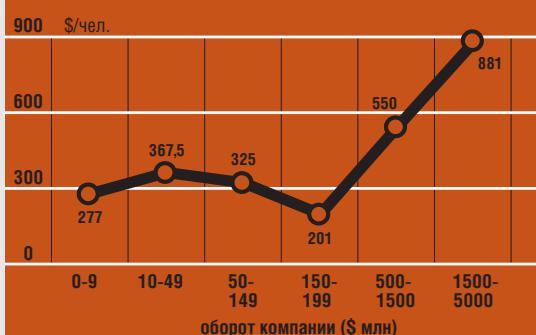
**П**ионерами «новой волны» автоматизации в российском корпоративном секторе можно считать нефтяников. Холдинги в этой отрасли консолидировались раньше других. Кроме того, российская нефтянка сильно интегрирована в мировую экономику, так что работающим в ней компаниям волей-неволей приходится соответствовать мировым стандартам. Начав получать значительную прибыль, нефтяные компании заметили связь между использованием в управлении ИТ и теми параметрами бизнеса, которые приводят к повышению стоимости корпоративных активов.

Возможно, первым на такую связь обратил внимание Михаил Ходорковский, который не пожалел средств на повышение имиджа ЮКОСа, в том числе как высокотехнологичной компании, управляемой с использованием современных информационных технологий. В одном интервью он как-то сказал, что потратил на автоматизацию \$300 млн, а капитализация компании выросла на \$3 млрд.

На волне современной автоматизации оказались также крупные металлургические холдинги: можно отметить, например, масштабные проекты по автоматизации на Магнитогорском металлургическом комбинате, а также на предприятиях «Евразхолдинга» (в частности, на Нижнетагильском МК). Довольно интенсивно автоматизируется энергетическая отрасль. Высокий уровень автоматизации можно обнаружить в холдингах, работающих в менее «денежных», но более конкурентных сферах: дистрибуции, оптовой и розничной торговле. Ну а лидерство по уровню автоматизации телекоммуникационных и финансовых компаний объясняется просто: их бизнес во многом завязан на информационных технологиях.

Проведенное проектом iOne исследование «ИТ на российских предприятиях: практика и перспективы» демонстрирует эту картину в циф-



**РИС. 2 ИТ-БЮДЖЕТ НА ОДНОГО СОТРУДНИКА****РИС. 3 УРОВЕНЬ АВТОМАТИЗАЦИИ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ОБОРОТА (по 5-балльной шкале)**

Источник: iOne



В том, что эффективно управлять крупным распределенным холдингом невозможно без использования информационных технологий, сомневаться не приходится. Все предприятия такой структуры должны иметь общие системы планирования и бюджетирования, бизнес-моделирования, консолидации финансовой отчетности, общие подходы к ведению бизнеса. Необходим также инструмент, который позволяет обрабатывать всю существующую информацию и использовать ее для принятия решений, стратегического планирования и анализа ключевых показателей. Многие крупные предприятия уже инвестировали значительные ресурсы в создание информационной инфраструктуры. Правда, раньше под использованием ИТ понималось обеспечение компаний персональными компьютерами, создание сетей. Теперь нужно заставить все это правильно и эффективно работать. То есть ставить и решать такие содергательные задачи, как электронный документооборот, системы управления проектами. Все больше руководителей выделяют эти задачи как приоритетные. Думаю, ИТ в России имеют все условия для активного развития, иной путь развития экономики просто невозможен.

рах. Крупные предприятия, потратив на автоматизацию значительные средства (рис. 1 и 2), имеют и более высокий уровень автоматизации (рис. 3; приведенная на этих графиках «корпоративная оценка iOne» учитывает степени автоматизации восьми основных бизнес-процессов предприятия). Как видно, волна автоматизации, захватившая крупные предприятия, только начинает доходить до сектора среднего бизнеса. Отраслевой разрез по корпоративному ИТ-бюджету и уровню автоматизации предприятий (табл. 1 и 2) выявляет те отрасли-лидеры, в которых, как правило, работают крупные холдинговые структуры.

Но даже в «продвинутых» отраслях встречаются холдинги, в которых нет четкой ИТ-стратегии, отражающей общую стратегию развития бизнеса. Если холдинг занимается крупными производственными проектами и собирается их капитализировать, он тратит значительные средства на ИТ. В конечном итоге эти затраты приводят к улучшению качества корпоративного управления. Если же цель руководства холдинга — финансовые игры, связанные со скупкой, консолидацией и перепродажей активов, то в таком случае никаких амбиций в области качества управления и долгосрочного развития, как правило, нет. Развитие ИТ в таких холдингах остановилось примерно на уровне середины 90-х годов. Так, автоматизация в «СУАЛ-Холдинге» ограничилась созданием ИТ-инфраструктуры, да и то

**ТАБЛИЦА 1. КОРПОРАТИВНЫЙ ИТ-БЮДЖЕТ ПО ОТРАСЛЯМ**

ОТРАСЛЬ	СРЕДНИЙ ПО ОТРАСЛИ ИТ-БЮДЖЕТ В % ОТ ОБОРОТА	СРЕДНИЙ ПО ОТРАСЛИ ИТ-БЮДЖЕТ В РАСЧЕТЕ НА ОДНОГО СОТРУДНИКА, \$/ЧЕЛ.
Машиностроение	0,83	91
Металлургия	0,64	153
Розничная торговля	0,95	352
Телекоммуникации	3,5	1995
Производство ТНП	1,0	347
ТЭК	1,6	940
Транспорт	1,1	546
Финансы / фондовый рынок / страхование	3,87	1760
Лесная и целлюлозно-бумажная	0,7	155

Источник: iOne

**ТАБЛИЦА 2. УРОВЕНЬ АВТОМАТИЗАЦИИ ПО ОТРАСЛЯМ**

ОТРАСЛЬ	СРЕДНИЙ ПО ОТРАСЛИ УРОВЕНЬ АВТОМАТИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ (ПО 5-БАЛЛЬНОЙ ШКАЛЕ)
Машиностроение	2,6
Металлургия	2,9
Розничная торговля	2,65
Телекоммуникации	3,05
Производство ТНП	2,5
ТЭК	3,3
Транспорт	2,7
Финансы / фондовый рынок / страхование	3,6

Источник: iOne

лишь на основных предприятиях. По словам представителя СУАЛа, пожелавшего остаться неизвестным, пользовательская функциональность у них не продвинулась дальше корпоративной электронной почты. А более высоких требований к корпоративной информационной системе (КИС) здесь и не предъявлялось, поскольку до недавнего времени СУАЛ позиционировался как финансовый холдинг. Другая ситуация в «Газпроме», где слишком большую роль в управлении играют политические мотивы. Но результат тот же: автоматизация, в отсутствии ИТ-стратегии, идет с трудом. Весьма показателен в этом отношении пилотный проект по внедрению SAP R/3 в центральной газпромовской бухгалтерии. Огромный холдинг, во всех структурах которого эксплуатируются более 250 различных бухгалтерских систем, решил проверить возможность внедрения ERP в бухучете. Вместо запланированных 15 месяцев проект длился 42: SAP долго пытались адаптировать к газпромовским реалиям, больше года ушло на вытеснение старых систем, негативную роль сыграл и человеческий фактор — как на уровне пользователей системы, так и на уровне топ-менеджеров. В итоге решение, если его не тиражировать в другие структуры «Газпрома», получилось неэффективным.

### ЗАБОТЫ АВТОМАТИЗАТОРОВ

В офисах холдингов сменилось не одно поколение компьютеров. Уже почти не осталось предприятий, где бухгалтерия требовала бы срочной автоматизации. Оптимизация финансового управления была популярным занятием ИТ-

служб холдингов в конце 90-х. Сегодня «на пике моды» human resources: затраты на рабочую силу для многих предприятий составляют значительную часть их общих затрат. Дальнейшее направление автоматизации определяет отраслевая специфика: в машиностроении — это автоматизация производства, в энергетике — расчеты с потребителями. «В холдингах идет серьезная работа по разработке и внедрению ИТ-стандартов, — говорит президент компании "АйТи" Тагир Яппаров. — Распределенная модель ИТ-системы требует жесткой стандартизации обмена данными, зато снижаются требования к системам „на местах“. Если система предприятия поддерживает общий стандарт, то она удовлетворяет и требованиям к КИС всего холдинга».

Как отмечает директор департамента SAP-систем компании TopS BI **Нина Новикова**, холдинги проявляют большой интерес к тем решениям, которые позволяют анализировать показатели деятельности в разных ракурсах. Вниманием пользуются такие продукты, как BW (Business WareHouse) и SEM (Strategic Enterprise Management) от SAP или OFA (Oracle Financial Analyzer) от Oracle. «Холдинги стремятся к разумному сочетанию систем, — утверждает госпожа Новикова. — Если в управляющих компаниях холдингов внедряют сложные и дорогие продукты, то в дочерних компаниях, которые могут сильно отличаться друг от друга, предпочитают использовать более простые решения. Таким образом можно добиться конечной цели автоматизации — получать общую информацию о деятельности холдинга — и сэкономить на средствах автоматизации».

Как приоритетную, задачу построения систем, позволяющих централизованно и оперативно получать информацию о деятельности входящих в холдинг компаний, выделяет и **Максим Андреев**, директор департамента ИТ компании ФБК. По его мнению, среди наиболее актуальных сфер автоматизации холдингов остаются финансовое управление, логистика и управление

производством, в последнее время возник также интерес к системам управления взаимоотношениями с клиентами.

### ФУНКЦИЯ СИО

**В**озможность реализации крупных ИТ-проектов в холдингах появилась при переходе на функциональную модель управления. Одной из важных функций стала фигура СИО: директор информационной службы получил в управление консолидированный ИТ-бюджет и возможность работать в рамках единой ИТ-стратегии. «СИО в холдингах набирают большой вес, — считает зам генерального директора группы IBS **Марко Буркхардт**. — Инвесторы хотят видеть стратегию развития корпоративной ИТ-инфраструктуры и скоординированного внедрения корпоративных систем». А реализация ИТ-стратегии, по его мнению, обеспечит значительное снижение ТСО (совокупной стоимости владения) и повышение управляемости корпоративными системами.

Появление СИО привело к централизации ИТ-систем в крупных и распределенных компаниях. Вопрос только в том, где проводить границу централизации в рамках холдинга. Наряду с приме-рами полностью централизованных ИТ-решений реализуются и проекты по созданию окружных центров обработки данных. Есть и трехуровневые схемы: центральная ИТ-система, окружные центры и самостоятельная информационная со-ставляющая в региональных подразделениях. Холдинг «Русский алюминий», например, выбрал полностью централизованную схему. Проведя большую работу по реорганизации ИТ-службы и запустив несколько масштабных про-ектов (внедрение SAP, создание телекоммуникационной инфраструктуры, автоматизация про-изводства), ИТ-специалисты «Русала» посчитали стоимость владения КИС. И пришли к выводу, что стоимость централизованного решения ни-же, чем распределенного. Однако, предупрежда-ют специалисты, сильно увлекаться централиза-

### ХОЛДИНГ ПО-РУССКИ

#### Снабжение для нефтянки

«В больших холдинговых компаниях при создании эффективной модели управление появляются две ключевые проблемы, — отмечает замдиректора отдела материально-технического обеспечения Тюменской нефтяной компании Наталья Кириллова. — Во-первых, интеграция, а точнее, создание межфункциональной интеграции подразделений на всех административных уровнях. Во-вторых, определение оптимального соотношения централизованных и децентрализованных объединений. Решение этих проблем дает возможность предприятиям исправить целый ряд организационных недостатков, в том числе плохую управляемость и отсутствие реального контроля над затратами. Но создать правильную модель управления невозможно без „участия“ информационной системы, поскольку для координации функций между различными службами в рамках одного бизнес-про-

цесса необходимо единое информационное поле». В ТНК к решению этой задачи подошли следующим об-разом: на первом этапе были определены основные функции для интеграции — производственное и финансово-планирование, материально-техническое обес-пече-ние и управление инно-вационными проектами. «По сути, это весьма разно-родные процедуры, но мы определили их функции в едином бизнес-процессе. То есть логистическое управление — эта функция, которая лежит между производственным и финансовым планированием», — по-ясняет Наталья Кириллова. На втором этапе были опре-делены единые временные рамки для всех процессов, а также входящие и исходя-щие показатели для каждого из них. Задачей третьего этапа стал переход к управ-лению из единого центра по ключевым показателям эффективности (KPI). «Мы заставили всех сесть за один стол: производственников, бухгалтеров, финанси-стов, логистиков, —

продолжает Наталья Кириллова. — Это была самая сложная проблема в рефор-ме — посмотреть на процесс со всех точек зрения. Зато мы смогли получить единый синхронизированный про-цесс, который сам стал объ-ектом управления — со сто-роны интегрированной ИТ-системы. Он понятен всем участникам, и им можно уп-правлять из одной точки». Реформирование заняло 18 месяцев. В компании были централизованы финановые потоки и управ-ленческие функции, внед-рена система SAP R/3 и синхронизированы процессы материально-технического обеспечения (МТО) на уровне производственного планирования. В итоге, по словам Натальи Кирилловой, сокращение складских запасов в 2002 году соста-вило 42%. Кроме того, сни-зился уровень избыточного оборотного капитала, про-цессы МТО стали прозрач-ными, сократилось число поставщиков. Департамент материально-технического обеспечения ТНК стал рабо-тать по единой методике

управления логистиче-скими процессами, включаю-щими формирование производственных потребностей, планирование потребнос-тей в закупке, управление запасами, централизован-ную доставку продукции со складов и анализ эф-фективности структуры МТО в целом. Экономический эф-фект от реформы во много раз превысил затраты на внедрение информацион-ной системы. За полтора месяца новая схема была внедрена во всех предприятиях холдин-га, участвующих в процессе закупок. Главным заказчи-ком и постановщиком про-цессов для внедрения ин-формационной системы вы-ступал Центр логистиче-ского управления. «Это очень важный момент, — отмечает Наталья Кириллова, — пото-му что отдел МТО имеет коллективное руководство в дочерних обществах. Так получилось, что мы начали подталкивать к автоматиза-ции смежные отделы, за-ставляя подтягиваться к нам производственников и финансистов».

# К любому делу можно подойти ПРОФЕССИОНАЛЬНО

Товар сертифицирован



Intel и Intel Inside Logo являются зарегистрированными товарными знаками Intel Corporation и её подразделений в США и других странах.  
а Xeon — товарный знак Intel Corporation и её подразделений в США и других странах.



## Сервер масштаба предприятия DEPO Storm 3100 на базе процессоров Intel® Xeon™

- Поддержка двух процессоров Intel® Xeon™ с частотой до 3,0ГГц и объемом кэш-памяти второго уровня до 1024Кб
- Отказоустойчивая подсистема хранения данных емкостью до 2Тб
- Двухканальная память DDR266 объемом до 16Гб с поддержкой ECC
- Двухканальные контроллеры Gigabit Ethernet
- Поддержка шины PCI-X
- Отказоустойчивая система питания
- Возможность монтажа в стойку для всех серверов серии
- Широкий выбор размеров (от 1U до 4U)
- Гарантийное обслуживание сроком до 5 лет
- Сертификат системы качества ГОСТ Р ИСО 9001-2001

Дополнительную информацию о продукции DEPO  
вы можете получить на сайте [www.depo.ru](http://www.depo.ru)



**DEPO — выбор профессионалов**

[www.depo.ru](http://www.depo.ru), e-mail: [info@depo.ru](mailto:info@depo.ru), телефон для дилеров: (095) 969 2222



цией ИТ тоже не стоит. **Нина Новикова:** Можно выделить ряд серьезных проблем (особенно ярко они видны на примере международных компаний, работающих в России), возникающих из-за излишней централизации при автоматизации компаний. Если положение таково, что любое, даже самое незначительное исправление в системе, которое необходимо выполнить срочно, требуется согласовывать с центром, это может наносить ущерб бизнесу компании. Приведу пример. При внедрении решения по управлению и контролю над финансами в одной крупной компании выяснилось, что излишняя централизация в этой сфере способна парализовать всю работу холдинга.

### ГДЕ ЛОВИТЬ ВЫГОДУ

**Е**сли ИТ-стратегия грамотно увязана с бизнес-стратегией предприятия, то через некоторое время компания начинает получать отдачу от автоматизации. Какую именно, этот вопрос волнует всех: заказчиков, аналитиков, исполнителей. Далеко не каждый ИТ-проект имеет прямое экономическое обоснование. **Тагир Яппаров:** Какой экономический эффект получит компания от внедрения системы документооборота? Увеличение расходов гарантировано: нужны новые администраторы, проект дорогостоящий, необходимо выделить средства на обучение сотрудников. Казалось

бы, зачем внедрять, если компания несет прямые убытки? Но есть другие способы оценки эффективности ИТ и другие факторы, влияющие на бизнес. Большинство холдингов имеют распределенную структуру, и переход на электронный документооборот может повысить качество менеджмента и ускорить бизнес-процессы. Это может стать конкурентным преимуществом, стоимость которого трудно посчитать. Хотя есть и явные преимущества: например, Министерство по налогам и сборам РФ, перейдя на электронный документооборот, смогло значительно сэкономить на услугах фельдъегерской связи.

«Автоматизация позволяет сэкономить на техобслуживании и ремонте, — приводят примеры **Нина Новикова.**— Можно более четко просчитать инвестиционные проекты и принять по ним взвешенные решения. Если взять логистику, то совершенно точно можно будет на 10–15% сократить складские запасы». Но главное, владельцы бизнеса должны осознать, что без единой ИТ-стратегии, привязанной к бизнес-целям холдинга, эффективной модели управления бизнесом не построить. Слишком велики и территориально разобщены холдинги, чтобы ими можно было управлять иными средствами. И в силу того же эффекта масштаба выгоды от автоматизации не заметить будет трудно (см. примеры ТНК и JTI) <

### ХОЛДИНГ ПО-ЯПОНСКИ

#### Дело — табак

Для компании Japan Tobacco International внедрение системы SAP стало отправным пунктом изменения всей корпоративной структуры. JTI представляла собой сильно децентрализованный холдинг: 15 заводов и 145 филиалов по всему миру, практически никак не связанных друг с другом. И, по замыслу руководителей компании, ERP-система должна была стать той «силой сцепления», которая на глобальном уровне заставит работать всю структуру слаженно, на основе единых стандартов и процессов. «Сейчас в JTI идет не просто проект внедрения ИТ-системы, а процесс реструктуризации всей компании, — подчеркивает ИТ-директор группы компаний JTI в странах СНГ и Балтии Андрей Трегубов. — Система SAP в этом процессе сыграла роль катализатора. Необходимого, но не достаточного условия». Постепенно управление холдингом становится похоже на компьютерную игру в жанре глобальной экономической стратегии, когда многие управленческие решения можно реализовать «одним кликом». Многочисленные бизнес-процессы внутри компании были объединены в четыре мегапроцесса. Первый — F2S (Forecast to stock, от прогноза до запаса) — включает планирование логистической цепочки, производство продукции и управление запасами. Второй — P2P (Procure to pay, от заготовки до оплаты) — объединяет управление процессами заготовки, закупки и оплаты. O2C (Order to cash) описывает обработку заказа, поставку товара и получение денег. И процесс R2R (Record to report, от регистрации до отчетности) обеспечивает финансовое управление и поддержку принятия решений.

Входной точкой для конечных и внутренних покупателей служит процесс заказа, входящий в О2С. С внедрением корпоративной информационной системы все операции по обработке заказов стали автоматизированными, что позволило сократить время и расходы на обслуживание конечных клиентов. Кроме того, появилась возможность проведения политики глобального кредитного менеджмента. В случае же внутренних покупателей менеджмент компании получил ясную картину внутрихолдинговых продаж и поставок. Далее к работе с клиентом подключается F2S — заказанный товар нужно поставить из запасов. Единая информационная система позволяет управлять запасами в глобальном масштабе и режиме реального времени. Логистический контур содержит консолидированные данные по всему миру — как по заказам клиентов, так и по требованиям заводов. Так, менеджер может отгрузить товар,

заказанный бельгийским клиентом, с ближайшего склада, на котором он есть, например из Турции. Грантовое территориальное планирование доставок позволило резко сократить транспортные затраты. Пополнение складов инициируется системой автоматически соответствия с уровнем потребления. Все это приводит к снижению объемов складских запасов и, как следствие, к ускорению оборачиваемости средств. Появляются и более точные данные для планирования и прогнозирования, в частности, для распределения «нагрузки» между заводами. Для пополнения склада готовой продукции нужно произвести очередную партию товара. Производство тоже интегрировано в общую информационную систему — у рабочих в цехе на экране монитора открыто окно модуля SAP. Расчет себестоимости продукции в системе производится по единным правилам, что позволяет сравнивать себестоимость в разных странах. Автоматизация производства позитивно сказывается и на контроле качества: из системы всегда можно узнать, на каком заводе и из какого сырья была произведена та или иная пачка сигарет. Централизованно проводится и закупка сырья для заводов (входящая в процесс Р2Р). Конечно, в такой схеме для некоторых регионов цена закупки по-

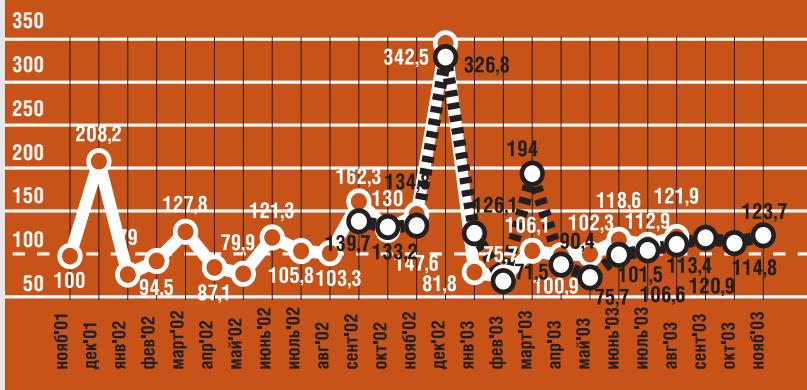
лучается выше, чем можно было бы получить у местных поставщиков, но в целом компания выигрывает. Единая закупочная организация за счет огромного объема добивается больших скидок. «Проект внедрения был разбит на несколько больших этапов: выбор системы (2000 год), проектирование и разработка (2001–2002) и поэтапное развертывание (2003–2004), — рассказывает Андрей Трегубов. — Пилотный проект был реализован в Турции: здесь работает большая фабрика и торговая организация, ориентированная на экспорт. С декабря прошлого года ведется работа в Европе, России и в штаб-квартире в Женеве». Внедрение идет по концепции GRM (General Reference Model), когда ERP-система имеет как стандартные, так и локальные компоненты. Развертывание системы на местах начинается с внедрения глобального GRM-решения, к которому для завершения конфигурации добавляются локальные настройки. Но внести изменения, связанные с национальной спецификой бизнеса, в систему не так-то просто. В расчет принимаются только требования национального законодательства. При этом любое изменение GRM-решения должно быть утверждено правлением — шестью топ-менеджерами, включая президента компании.

## СПАДА ЛЕТОМ НЕ БЫЛО

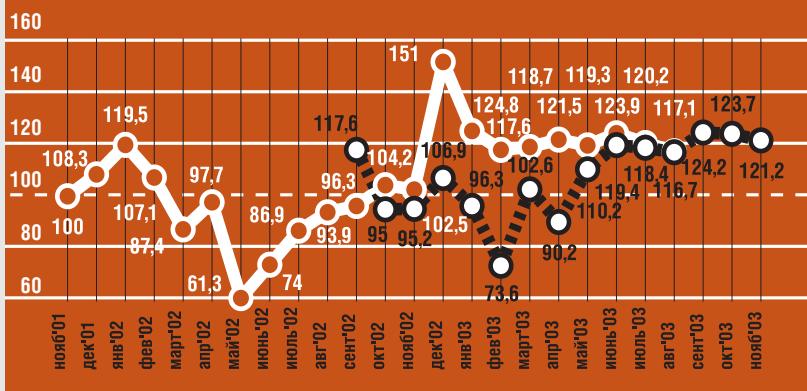
**iOne** продолжает публикацию индекса ИТ-активности. Он отражает текущий спрос со стороны российских предприятий разных отраслей и сфер деятельности на продукты и услуги по автоматизации бизнес-процессов. Панель индекса включает 14 компаний: **«1С», IBS, TopS BI, «Аскон», «Галактика», «Документум сервисиз», «Интеллект-Сервис», ИНФИН, ИНЭК, консультационная группа АТК, «Оптима», «Про-Инвест-ИТ», «Фронтстеп», «Эпикрус».** Индекс ИТ-активности разбит на две части: кривая «Деньги» показывает динамику затрат российских предприятий на ИТ (и, соответственно, доходов ИТ-компаний), кривая «Контракты» — динамику клиентской аудитории поставщиков ИТ-услуг и решений. Добавлены значения индекса за июнь, июль и август 2003 года. Кроме того, мы попросили участников спрогнозировать свои результаты вплоть до ноября 2003 года (прогнозные значения выдаются на три месяца вперед). Летние месяцы системные интеграторы, консультанты и поставщики ИТ-решений пережили достаточно ровно с финансовой точки зрения. Недостатка в заказчиках у них не было. Да и количество контрактов в этом году заметно превышает прошлогодний уровень. И в отличие от прошлого года на «контрактной» кривой не было летнего спада. Прогноз на осень — рост финансовых поступлений. Сентябрь — конец третьего квартала, и «денежная» кривая должна на это отреагировать.

## ИНДЕКСЫ ИТ-АКТИВНОСТИ

## ИНДЕКС ИТ-АКТИВНОСТИ (деньги), пункты



## ИНДЕКС ИТ-АКТИВНОСТИ (контракты), пункты



## Приглашаем на семинар

## «Эффективное управление производственным предприятием: роль информационных технологий»

23 октября 2003 года, Москва  
конференц-зал Минпромнауки России

К участию в семинаре приглашаются руководители и ведущие специалисты производственных предприятий.

### Темы семинара:

- Развитие ведущих отраслей промышленности в России: задачи, тенденции и перспективы.
- Тенденции развития современных программных решений в области управления производством.
- Внедрение информационных технологий управления: опыт успешных проектов в ведущих отраслях экономики.

**Будем рады видеть вас среди участников семинара!**

Москва, Волоколамское ш., 1 Тел.: (095) 797-61-71 [www.galaktika.ru](http://www.galaktika.ru)



Минпромнауки  
России



Центральный офис в РФ  
<http://www.galaktika.ru>

### Время проведения семинара:

23 октября 2003 года, начало в 11.00.  
Начало регистрации в 10.30.

### Место проведения семинара:

конференц-зал Минпромнауки России.  
Адрес: г.Москва, Миусская пл. д.3,  
3-ий этаж (вход через бюро пропусков по списку).

Участие в семинаре – бесплатное.

Для участия в семинаре  
необходимо зарегистрироваться  
до 21 октября с.г.  
по тел. 797-6171  
или e-mail [market@galaktika.ru](mailto:market@galaktika.ru)



# Компьютерная коммуналка

Идею распределенных вычислений Grid пока воплощают в жизнь лишь ученые и энтузиасты. Но многие считают, что это «революционное решение» способно перевернуть наши представления о возможностях интернета, да и компьютерных технологий в целом. Решающее слово — за бизнесом > Олег Белайчук



Очень идею Grid (англ. сетка, решетка) сводят к принципу метакомпьютинга, когда мощные вычислительные ресурсы «прозрачно» доступны для использования посредством коммуникационной среды. Расточительность традиционного способа использования компьютерного парка отдельной организации очевидна. Если вы, например, набираете текст в редакторе или скользите по просторам интернета, а то и вовсе отвлеклись на совещание, то мощный современный процессор вашего компьютера, способный осилить несколько серьезных задач одновременно, в такие моменты откровенно скучает.

Однако проблема не только в том, что кто-то бездельничает в рабочее время. Нередко важные задачи требуют больше компьютерных мощностей, нежели организация способна выделить для их обработки. Отсюда и родилась идея распределенных вычислений — как, не приобретая дополнительных машин, можно значительно повысить эффективность работы существующего парка компьютеров. Для этого нужно только «научить» связанные сетью компьютеры работать сообща, передавая в моменты пикового напряжения части работы «свободным» соседям.

Первыми исправить вопиющую бесхозяйственность по отношению к вычислительным ресурсам решили ученые, которым постоянно не хватает мощности компьютеров и которые всегда выжимают из оборудования максимум возможного. Столкнувшись с ограничениями разрозненных суперкомпьютеров, они догадались ловить флопсы (FLOPS — количество операций с плавающей точкой в секунду) сетями.

«КОЛЬЦОМ БАК УЧЕНЫЕ БУДУТ ПОЛЬЗОВАТЬСЯ СООБЩА С ПОМОЩЬЮ GRID

## СХЕМА «АЛЬТРУИСТИЧЕСКАЯ»

Концепция Grid зародилась в процессе поиска путей решения сложных вычислительных задач. В 80-х годах для этого применялись суперкомпьютеры, однако для прогнозирования природных явлений, моделирования ядерных установок, эволюции галактик и т. п. требовались вычислительные мощности принципиально нового уровня. В середине 90-х в академических кругах появились первые системы распределенных вычислений, которые быстро трансформировались в intraGrid, регулирующий отношения внутри научных сообществ. Этую первичную схему называют «альтруи-



истической», поскольку в ней не играют решающей роли вопросы безопасности и проблемы взаиморасчетов за использование вычислительных ресурсов.

Наиболее амбициозный научный проект с использованием Grid-технологий запустила осенью 2001 года Европейская организация по ядерным исследованиям (CERN). В его рамках создается глобальная информационно-вычислительная инфраструктура для обработки, хранения и анализа экспериментальных данных с Большого адронного коллайдера (БАК) — установки для изучения элементарных частиц. Ускоритель БАК сооружается в тоннеле радиусом 27 км на глубине нескольких десятков метров. Его детекторы, «фотографирующие» столкновения частиц, представляют собой огромные сооружения. Например, вес CMS, одного из четырех детекторов БАК, составляет 12,5 тыс. тонн. Детектор будет заполнен разнообразной электроникой, регистрирующей разлетающиеся частицы. Информация о них проходит несколько этапов обработки в реальном времени и записывается в базу данных. Одному событию (столкновению частиц) будет соответствовать 1–2 Мб для детекторов общего назначения и до 1 Гб для специализированного детектора ALICE. Каждый детектор регистрирует 100–200 событий в секунду. Чтобы сделать сколько-нибудь достоверный научный вывод, в зависимости от природы изучаемого явления и условий его на-



НА РАДИОТЕЛЕСКОП АРЕСИБО РАБОТАЮТ 4 МЛН ВЛАДЕЛЬЦЕВ ПК

блодения, в экспериментах на БАК требуется собрать статистику за период от нескольких месяцев до нескольких лет. Согласно прогнозам, совокупный объем данных в экспериментах на БАК будет измеряться десятками петабайт.

Другое направление развития «альtruистических» Grid-систем представляют инициативы энтузиастов. Так, весьма востребованными оказались организованные по технологии p2p, принесшей столько головной боли издателям аудиопродукции, одноранговые сети, объединяющие компьютеры добровольцев по всему миру. Они используются для решения задач, которые удается расчленить на независимые друг от друга части. Софт в этом случае выглядит как экранная заставка-скринсейвер, которая запускается, стоит лишь хозяину отлучиться на некоторое время от работающего компьютера. Пожалуй, наиболее известный p2p-проект — SETI@home. Его цель — поиск инопланетного разума путем обработки сигналов, принимаемых радиотелескопом Аресибо в Пуэрто-Рико. Добровольный участник проекта, загрузив программу, периодически получает из центра SETI фрагмент выловленного из космоса радиошума. В свободные минуты персоналка обрабатывает фрагмент, а результат высылается в центр SETI. Кстати, в развитие проекта более \$11 млн внес один из соучредителей Microsoft Пол Аллен. Братья по разуму пока молчат, поэтому проекту остается гордиться рекордом достигнутой вычислительной мощности: 4 млн добровольцев развили совокупную производительность в 50 терафлопс. Ни один суперкомпьютер в мире на такое не способен.

#### ЭКСПЕРТ НОМЕРА



**Идея распределения вычислительных ресурсов по потребности может быть востребована при решении серьезных задач, требующих больших объемов вычислений.**

**Именно здесь аутсорсинг мощности вычислительных машин имеет большое будущее.**

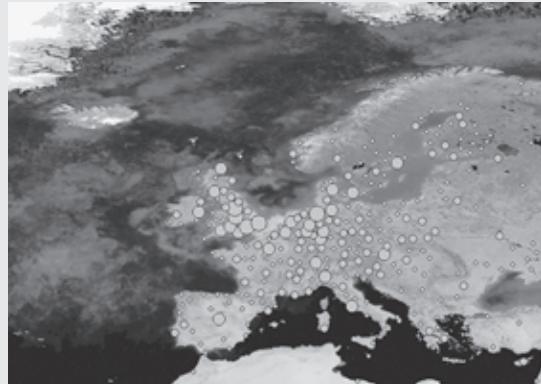
**Уже сегодня технологии Grid применяются в молекулярной биологии, гидрометеорологии, геологоразведке, химической, фармацевтической и других отраслях.**

**Что касается бизнеса, то компаниям пока проще иметь свои ресурсы, чем использовать Grid — просто нет потребности в таких объемах подсчетов, для которых предназначена архитектура распределенных вычислений. К тому же компаниям не так просто преодолеть взаимное недоверие. Я думаю, что по мере развития технологий распределенных вычислений и усовершенствования систем информационной безопасности применение Grid будет расти. Ведь у этой технологии есть неоспоримые преимущества — высокая эффективность использования и повышенная управляемость вычислительными ресурсами.**

Одно из самых больших объединений пользователей, предоставляющих свои компьютеры для решения переборочных задач, — Distributed.net. Здесь в основном решают задачи по взлому шифров (так называемый RSA Challenges — вызов компании RSA Security). В настоящее время в Distributed.net кипит работа над расшифровкой фразы, закодированной 64-битным ключом RC5-64. Всего требуется проверить 264 ключей — и за решение этой задачи RSA предлагает приз в \$10 тыс. Еще одно увлечение, кайф от которого непонятен постороннему, представляет проект GIMPS. Смысл его заключается в поиске так называемых простых чисел Мерсенна (простых чисел вида  $2^P-1$ ). Организация Electronic Frontier Foundation предлагает приз в \$100 тыс. за нахождение простого числа Мерсенна с числом цифр 10 млн. Ну, а уникальность проекта [www.distributedfold.org](http://www.distributedfold.org), посвященного моделированию белковых молекул, состоит в том, что в нем могут принять участие владельцы не только персональных компьютеров, но и, например, игровых приставок Sony PlayStation.

#### ГЛОБАЛИСТЫ НА МАРШЕ

Поскольку интернет в скором времени свяжет между собой чуть ли не все компьютеры на планете, то весьма логичной представляется идея сообща использовать всю фантастическую мощь глобальной Сети. И именно тех-



ДОБРОВОЛЬНАЯ GRID-КООПЕРАЦИЯ

нологии Grid претендуют на роль ведущего направления дальнейшего развития Всемирной паутины. Так, вице-президент IBM по интернет-технологиям Джон Патрик называет Grid следующей ступенью развития в естественной эволюции интернета. При этом, как правило, приводится аналогия с power grid — то есть с обычной сетью электропитания. Каждый может легко подключиться к электросети через розетку и взять электричество столько, сколько ему требуется, не задумываясь о том, откуда пришел ток, где расположена электростанция, и знает ли провайдер о намерении использовать его ресурс в данный момент. Дальнейшие шаги по этой же аналогии — оплата полученных ресурсов, приоритетное предоставление ресурсов в случае аварийного дефицита, отключение за неуплату и т. д.

В этом смысле Grid можно рассматривать как расширение Web, которое по своим функциям выходит за рамки совместного использования информации. Здесь уже речь идет о совместном использовании любых компьютерных ресурсов. Правда, чтобы это стало реальностью, ведущим поставщикам компьютерных систем придется договориться между собой, либо компьютерное сообщество решительно перейдет на свободно распространяемое программное обеспечение и предоставление ресурсов по запросу. Пока же радикальному переосмыслению подвергаются базовые принципы работы в интернете.

На сегодняшний день интернет остается средством индивидуальных коммуникаций, а компьютеры хранят и передают информацию в формате, ориентированном на восприятие пользова-

# Столкнувшись с ограничениями разрозненных суперкомпьютеров, ученые догадались ловить флопсы сетями

телем-человеком. Появление web-служб создает основу для взаимодействия между приложениями, то есть для межмашинного взаимодействия. Одновременно создается сетевая инфраструктура обмена программами, вычислительными услугами и данными. Развитие Grid в направлении глобализации требует переосмысления и тезиса об эффективности использования ресурсов. В самом деле, серьезная система такого масштаба неизбежно должна быть избыточной, в противном случае она не сможет эффективно противостоять пиковым нагрузкам или неожиданным сбоям. Поэтому идея всемирного Grid далеко выходит за рамки узокорпоративной заботы «выжать все возможное» из пристаивающего «железа». А в качестве метода экономии средств, выделяемых на

содержание информационной инфраструктуры предприятия, предлагается аутсорсинг. Квалифицированные специалисты стоят дорого, и сдерживать их в штате организации, не специализирующейся на компьютерном бизнесе, весьма накладно. Это имеет смысл только тогда, когда специалисты относительно дешевы, а коммуникации дороги. Но когда коммуникации дешевеют, а специалисты дорожают, становится выгоднее покупать внешние услуги. Аренда серверов и систем хранения данных — это только первый шаг. Основной эффект проявится, когда заказчику не нужно будет инвестировать в развитие собственной ИТ-инфраструктуры и содержание специалистов. Ведь сегодня никому в голову не придет строить свою электростанцию, нанимать электриков и завозить мазут, чтобы освещать и обогревать супермаркет.

## СХЕМА «КОММЕРЧЕСКАЯ»

**И**нтернет, начинавшийся как технология для научного сотрудничества, постепенно становится важным средством для ведения бизнеса. Аналогичную эволюцию испытывает и идея Grid. По крайней мере, все мировые компьютерные гранды, такие как IBM, Sun Microsystems,

### «КОРПОРАЦИЯ GRID» И GRID-КООПЕРАЦИЯ

#### «СО ВРЕМЕНЕМ ЭТО МОЖЕТ СТАТЬ НЕПЛОХИМ БИЗНЕСОМ»

С директором по продажам систем IBM в Центральной и Восточной Европе, на Ближнем Востоке и в Африке **Кристианом Келлером** полемизирует корреспондент iOne **Андрей Шерман**.

**— Кристиан, почему IBM так настойчиво продвигает в корпоративном секторе системы распределенных вычислений Grid?**

— Дело в том, что проведенные недавно исследования показали: на предприятиях пристаивают огромные ресурсы — как вычислительные мощности, так и системы хранения данных. Так, майн-фреймы бездействуют около 40% времени, UNIX-системы — почти 90%, а PC-платформы и вовсе 95%. С другой стороны, бизнес-приложения становятся все более сложными — их требования к производительности компьютеров стремительно растут. Получается, что, с одной стороны, мы видим неэффективное использование инвестиций, а с другой — необходимость новых вложений в ИТ для удовлетворения растущих потребностей. Разрешить это противоречие способна архитектура Grid, которая позволит компаниям всего мира делиться друг с другом приложениями, свободными вычислительными ресурсами и данными.

Концепция эта не нова, но долгое время ее нельзя было воплотить в жизнь из-за низкой пропускной способности глобальных коммуникаций. Сейчас такая возможность появилась, в том числе благодаря разработке общих открытых стандартов, в частности для web-сервисов, которые позволяют разнообразным приложениям взаимодействовать друг с другом в интернете. Третий элемент, необходимый для реализации Grid, — средства централизованного автоматизированного управления распределенной платформой. Добавьте к этому еще концепцию autonomic computing, подразумевающую самодиагностику, автоматическую реконфигурацию и защиту от внешних угроз — вирусов, хакерских атак и т. п. Все это обеспечивает кардинальное повышение надежности и сводит к минимуму необходимость участия человека в поддержании работоспособности и оптимальной производительности системы. Вот «конструктивные элементы» того, что мы называем Grid. Что это дает компаниям? Возможность не сдерживать у себя вычислительные ресурсы, используемые лишь наполовину, только для того, чтобы покрывать одиночные «пикки». Скажем, в банках такие пиковые нагрузки на ИТ-инфраструктуру случаются только в конце месяца, квартала или года. Ос-

тальное время ресурсы пристаивают, так почему бы ими не поделиться? У нас уже накоплен хороший опыт практической реализации Grid. Например, проект по виртуализации хранилища данных для Европейской организации по ядерным исследованиям (CERN) в Женеве. Теперь научные центры по всему миру имеют доступ к этому огромному информационному массиву. Другой пример — объединение в Grid десятка британских университетов, которые могут не только обмениваться данными, но и задействовать вычислительные мощности партнеров для своих научных расчетов. Еще один проект — создание Grid-структур для онлайновых игр, которая позволит динамически перераспределять ресурсы в зависимости от не-предсказуемо меняющегося числа игроков.

**— Это все примеры «академических» Grid-проектов. Какую пользу Grid может принести бизнесу?**

— Самыми перспективными отраслями с точки зрения использования Grid мы считаем автомобильную (моделирование crash-тестов) и нефтяную (геофизические расчеты, анализ данных сейсморазведки). С точки зрения технологий все условия созданы. Ключевой вопрос — как эту концепцию воспримет бизнес: готовы ли компании проявить добрую волю и поделиться с другими вы-

числительными ресурсами и данными в Сети, обретя что-то взамен? Это стратегическое решение, и его должна принять каждая компания. Для этого нужно сопоставить потенциальные риски и выгоды от участия в Grid-коопeração. Поскольку все больше компаний отдают свои ИТ-системы и бизнес-процессы на аутсорсинг, психологический барьер собственника постепенно преодолевается. Разумеется, компании должны расставить приоритеты — чем можно дельться, а что оставить при себе. Еще один довод в пользу Grid — снижение затрат на интеграцию приложений за счет использования открытых стандартов. Сегодня эта статья расходов составляет около 40% корпоративных ИТ-бюджетов.

**— Ваша модель Grid хорошо работает в замкнутой среде, когда решается ограниченный круг задач для ограниченного круга пользователей, например в рамках отраслевой кооперации. Но и здесь возникают вопросы. Возьмем ваш пример моделирования crash-тестов в автомобильной индустрии. Почему бы просто не сбрасывать все необходимые ресурсы в одном совместном исследовательском центре, вместо того чтобы объединять с помощью Grid разбросанные по разным компаниям «кусочки»? Это было бы вполне в духе нынешней моды на аутсорсинг.**

# Сегодня никому не придет в голову строить свою электростанцию, нанимать электриков и завозить мазут, чтобы освещать и обогревать супермаркет

HP, Oracle, сегодня активно развиваются решения для Grid. Однако говорить о превращении этой сетевой архитектуры в инфраструктуру для производственной деятельности рано.

Вот какую справку о Grid дает энциклопедия Britannica: «Grid — метод использования распределенных процессорных мощностей и распределенных систем хранения данных, ставший популярным благодаря схемам, позволяющим использовать незанятые вычислительные ресурсы, разбросанные по всему миру. Сегодня, в основном по причинам недостаточной безопасности, системы, построенные на принципах Grid, создаются чаще всего внутри предприятий; этот метод поз-

— Конечно, такой вариант возможен. Но дело в том, что компании уже вложили большие средства в ИТ-инфраструктуру. Не выкидывать же все это. Лучше объединить. Предположим, у BMW есть очень хорошая программа для моделирования crash-тестов, у VW программа слабее, но очень мощный компьютер, а у Mercedes средненькие программы и компьютер, зато огромная база фактических данных. Если объединить эти три элемента, можно значительно повысить качество моделирования.

— Но сколько будет стоить такое объединение ресурсов? Ведь «старые» компьютеры и программы нужно «приспособить» для Grid и потом администрировать распределенную структуру.

— Конечно, не все приложения пригодны для использования в Grid. Они должны быть нужны всем участникам кооперации. Обычно это специфические отраслевые системы.

— А в чем разница между превращением приложения в web-сервис и Grid-приложение?

— Второе подразумевает первое. Web-сервисы — это механизм, обеспечивающий работу в Grid.

— Вы говорите о легкой интеграции существующих приложений и систем с помощью web-сервисов и Grid. Между тем на некоторых российских предприятиях до сих пор работают

ES ЭВМ, аналоги ваших IBM/370. Как их куда-то интегрировать, если эти машины даже к интернету толком не подключены?

— Мы готовы помочь предприятиям в решении этих проблем. Здесь особую роль играет наша Linux-инициатива, с помощью которой мы рассчитываем убедить российские компании в преимуществах этой ОС. Созданные для нее приложения легко можно превратить в web-сервисы, поскольку она базируется на открытых стандартах.

— Все же за этим проглядывает императив: машины придется поменять, а программы переделать под Linux. А это новые инвестиции. Но применительно к бизнесу возникают и другие вопросы, связанные с ответственностью и конфликтами интересов. Весьма вероятно, что в рамках отраслевых коопераций пик спроса на вычислительные мощности может возникать одновременно у всех участников. Допустим, на-двигается финансовый кризис, и все банки захотят что-то посчитать, смоделировать. Как они будут «добровольно делиться» в этих условиях? Становиться в очередь? А если кто-то разорится из-за того, что не смог вовремя спрогнозировать ситуацию?

— Такую проблему поможет решить наша концепция computing on demand. Например, ком-

пания покупает компьютер с четырьмя процессорами по соответствующей цене. На самом деле в нем стоит восемь процессоров, но вторая «четверка» отключена. Если нагрузка резко возрастает (за этим следует специальное программное обеспечение), то они включаются в работу. Правда, владелец в этом случае должен заплатить за использование дополнительных процессоров.

— Тогда не совсем понятно, зачем одолживать чужие ресурсы по Grid, если есть свои запасные. Кроме того, бизнес-кооперация это не коммуна, здесь необходим арбитраж и билинг, чтобы определять очередность использования и учитывать, кто и сколько потребляет ресурсов.

— Универсального решения этих проблем пока нет. Здесь необходимо накопить опыт, определить метрики. Мы еще в самом начале пути, постепенно все это появится. Однако ничего не мешает участникам договариваться так, как им удобно, устанавливая свои правила игры в рамках каждого объединения.

— То есть речь пока идет о создании закрытых Grid-клубов, а не о доступе к объединенным ресурсам Сети, так называемой Интернет-2?

— И да, и нет. Нет — в том смысле, что Grid глобален уже сейчас, поскольку может объединять участников, расположенных в

разных уголках земного шара. Если же пытаться объединить компании из разных отраслей, то проблема взаиморасчетов, о которой вы говорили, встанет еще острее.

В рамках одной отрасли при использовании одного приложения договориться о метрике еще как-то можно, а в «смешанной» среде это будет гораздо сложнее. Здесь не обойтись без стандартов, которых пока нет. Хотя любой может предложить Grid-сообществу определенные ресурсы за определенную цену, а уж рынок рассудит, нужны ли они кому-нибудь. Говорить о «корпорации Grid», которая выполнит любую вашу программу или задание, конечно, еще нельзя. Когда-нибудь это станет возможным, но предстоит еще много работы. Ее стоит проделать, поскольку перспектива заманчивая: представьте, любой пользователь интернета сможет не только «одолжить» у других процессор или дисковое пространство, но и поделиться своими ресурсами, даже за деньги. Со временем это может стать неплохим бизнесом. Нечто подобное мы, кстати, уже делаем, но только без Grid, представляя учебным заведениям и софтверным компаниям необходимые им вычислительные мощности и приложения. Если сделать все это на базе Grid, то подобные услуги выйдут на качественно новый уровень.

## BIT-2003

ЗАСТАВЬ ИНВЕСТОРА ПОВЕРИТЬ В ТЕБЯ!

Заявки на участие в предпринимательском конкурсе БИТ-2003 принимаются на сайте

[www.bit-2003.ru](http://www.bit-2003.ru)

BIT



2003

# ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

## МОДЕЛЬ МЕСЯЦА

### Украшение в стиле хай-тек: Nokia Medallion!

**Экран:** 16,7 x 16,7 мм (4096 цветов, 96 x 96 пикселей)

**Память:** до 8 изображений

**Время работы:** до 15 часов  
на одной зарядке аккумулятора

**Интерфейс:** ИК-порт



#### ОБЪЯТЬ НЕОБЪЯТНОЕ

Компания Sony Ericsson решила осенить афоризм Козьмы Пруткова, выпустив мобильный телефон для всех слово потребителей. Модель Z600 стандарта GSM/GPRS (около \$400) — первая в серии раскладных трубок «японо-шведского СП». Представляя Z600 в России, Эндре Вайцнер, менеджер по продукции Sony Ericsson в Центральной и Восточной Европе, назвал ее raskladushka-phone. По-видимому, скоро можно ожидать и появления matreshka-phone. Z600 — это встроенная камера, TFD-дисплей (65 тыс. цветов) и обширный набор удобных приложений для работы с изображениями. Обмениваться полученными снимками можно через Bluetooth или посылая MMS-ки. Разработчики посчитали, что столь серьезный функционал вовсе не обязательно паковать в «деловой» дизайн, и добавили к трубке сменные задние и передние панели. Так что облик Z600 можно менять со строгого до ультрамодного — под стиль одежды, автомобиля или просто под настроение. В Z600 «защиты» несколько игр, в частности популярный гоночный симулятор V-Rally2. Фанаты-геймеры могут даже снабдить трубку игровой консолью Gameboard EGB-10 с джойстиком. Еще один способ развлечься — устроить гонки маленьких машинок, управляемых с телефона. Молодежь наверняка оценит. Получается, что Z600 — это телефон для бизнесменов-модников, вавших в детство.

#### МОБИЛЬНАЯ ФОТОГРАФИЯ 9 X 12

На рынке компьютерной техники уживаются две доктрины. Согласно первой, всеми цифровыми устройствами должен командовать персональный компьютер. Сторонники второй стараются обойтись без посредничества ПК. Производители принтеров уже научились печатать фотографии с цифровых камер напрямую — без перевода на ПК. Теперь на прямую

связь с принтерами выходят и телефоны, оснащенные фотокамерами. Портативный цветной струйный принтер PIXUS 50i, выпущенный Canon еще весной, к осени обрел способность печатать фотографии, загружаемые в его память с сотовых телефонов. Для этого нужно лишь загрузить с сайта Canon дополнительное программное обеспечение.

Изображение с телефона передается на принтер через инфракрасный порт, правда, в этот момент аппарат нельзя использовать по прямому назначению — для разговоров. Максимальный размер печатаемых фотографий (9 на 12 см) вполне адекватен возможностям новейших трубок со встроенными камерами, разрешение которых превышает 1 мегапиксель. На сегодняшний день с принтером PIXUS 50i совместимы только телефоны, используемые в сетях японских операторов NTT DoCoMo и J-Phone. Но наверняка новый сервис вскоре распространится на весь мир: по прогнозам, в следующем году от 30% до 50% продаж придется на телефоны со встроенными фотокамерами.



#### МОТОРЧИК ДЛЯ МОБИЛЬНИКА

Батареи мобильных телефонов от одной зарядки могут работать теперь почти неделю, и зарядка телефона перестала быть ежевечерним ритуалом. Но все равно он имеет вредную привычку «сдыхать» в самый неподходящий момент. Что делать, если телефон вдруг «умер», а под рукой нет ни зарядного устройства, ни розетки? Реанимировать. Зарядное устройство Sidewinder сконструировано по принципу динамо-машины: покрутил ручку — появилось напряжение, достаточное для зарядки батарей (6 Вольт). Проблема только в том, что для разных телефонов (поддерживаются марки Motorola, Nokia, Ericsson, Samsung, LG) используются разные кабели — производители трубок так и не договорились об использовании разъема

одного форм-фактора. В процессе «реанимации» можно использовать телефон по назначению — две минуты работы ручкой обеспечивают шесть минут разговора. Разработчики рекомендуют использовать Sidewinder, когда батареи сели еще не до конца. Заботясь о том, чтобы пользователи не перетрудились, они предупреждают, что полная зарядка займет довольно много времени. Sidewinder можно использовать и в качестве небольшого фонаря: 30 секунд покрутил ручку и встроенный светодиод горит в течение пяти минут.



#### КОМПЬЮТЕРНЫЙ КОНСТРУКТОР

Эксперименты с концепцией персонального компьютера продолжаются. Ноутбуки по производительности уже конкурируют с десктопами, а по мобильности соревнуются с КПК. Отдельные ветви ПК-эволюции представляют Tablet PC и смартфоны. Свой вклад в этот процесс внесла и компания Antelope Technologies, представившая новое устройство под названием MCC (Modular Computing Core, модульный вычислительный центр). Это полноценный системный блок (процессор Crusoe с частотой 1 ГГц, оперативная память 256 Мб, жесткий диск 15 Гб, звуковая и видеокарта, предустановленная Windows XP), уместившийся в корпусе размером 7,5 x 12,5 x 2 см. Использовать его можно по-разному. Модуль MCC, вставленный в док-станцию и подключенный к внешним устройствам (монитор, клавиатура, мышь), становится неотличимым от обычной персоналки. MCC также легко превращается в аналог Tablet PC, тогда его можно использовать в дороге. Мобильное устройство имеет ЖК-экран размером 6,3 дюйма и крайне полезную при работе с Windows клавишу — аналог популярной комбинации Ctrl+Alt+Del. Зарядки батарей хватает на три часа. Стоит комплект около \$4 тыс.



**читайте в следующем номере  
(в продаже с 3 ноября)**

## Брэнды года

Зачем компании создают  
торговые марки

## По высшему уровню

Как российские компании  
приводят корпоративные  
стандарты в соответствие  
с международными  
требованиями



## Новые знания

Лучшие образовательные  
программы для топ-менеджеров

## Бизнес без границ

Скандал как средство продвижения  
на рынке



СТОЛИЧНОЕ СТРАХОВОЕ ОБЩЕСТВО

1 095 1 232 1155