

# Секрет Фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА (61) 14 ИЮНЯ — 20 ИЮНЯ 2004

№ 22

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

## Банк ангелов

Как работают венчурные фонды с 12

Сколько сотрудников должно покинуть вашу компанию с 44

Десять левшей маркетинга с 54

Как пройти в ресторан со своей едой с 40



С тематическими страницами

iOne  
> ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

# Деньги не украшения

## заставьте их работать



### Паевые фонды УК Тройка Диалог

Ваш собственный опыт гораздо надежнее любых слов. Достаточно вложить небольшую сумму в паевой фонд Тройки Диалог, чтобы понять, как Ваши деньги могут работать на Вас. На сегодняшний день паевые фонды – наиболее современный и прогрессивный способ вложения денег.

Управляющая компания Тройка Диалог – одна из старейших российских компаний, успешно работает с 1996 года. В паевых фондах УК Тройка Диалог – более 2,5 млрд. рублей. "Добрыня Никитич" и "Илья Муромец" – крупнейшие по объему средств открытые паевые фонды на российском рынке.

**Сколько денег было бы у Вас сейчас, если бы Вы вложили 10 000 рублей 1, 2 или 3 года назад?**

	1 год	2 года	3 года
ПИФ «Илья Муромец»	<b>11 626</b> руб.	<b>15 544</b> руб.	<b>20 955</b> руб.
ПИФ «Добрыня Никитич»	<b>16 578</b> руб.	<b>18 826</b> руб.	<b>39 592</b> руб.

Данные на 31 марта 2004 года. Стоимость инвестиционных паев может увеличиваться и уменьшаться, результаты инвестирования в прошлом не определяют доходность инвестиций в паевые инвестиционные фонды. Прежде чем приобрести инвестиционный пай, следует внимательно ознакомиться с правилами доверительного управления паевым инвестиционным фондом.

Получить подробную информацию о паевых инвестиционных фондах и ознакомиться с правилами доверительного управления паевыми инвестиционными фондами и иными документами можно по адресу: 125009 Москва, Романов переулок, дом 4

**М** ТРОЙКА ДИАЛОГ  
УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ

Телефон: (095) 540 5400  
[www.am.troika.ru](http://www.am.troika.ru)

Санкт-Петербург: (812) 380 6850 • Екатеринбург: (3432) 65 8393 • Нижний Новгород: (8312) 75 9050 • Ростов-на-Дону: (8632) 91 0091 • Самара: (8462) 70 6700

ЗАО "Управляющая компания "Тройка Диалог". Лицензия Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг на осуществление деятельности по управлению инвестиционными фондами, паевыми инвестиционными фондами и негосударственными пенсионными фондами № 21-000-1-00010 от 12 сентября 1996 года. Номер и дата регистрации правил доверительного управления паевым инвестиционным фондом "Илья Муромец" - 0007-45141428-17 от 24 декабря 2002 г. Номер и дата регистрации правил доверительного управления паевым инвестиционным фондом "Добрыня Никитич" - 0011-46360962-15 от 24 декабря 2002 г.

«Такого в России еще не было. Платишь 300 рублей и получаешь концертную программу, дискотеку и фильмы нон-стоп во всех залах до утра. Формат, как нам кажется, очень удачный: устал — можешь отдохнуть, посмотреть кино, опять потанцевать. Это дорого, однако по данному проекту мы готовы работать на грани окупаемости — такие мероприятия действительно привлекают людей. Последний раз, например, у нас „зажигали“ почти две тысячи человек»



АЛЕКСАНДР ГАНОШИН

22 РАЗГОВОР НОМЕРА

## Секрет фирмы

14 июня – 20 июня №22 (61)

главные темы:

[ФИНАНСЫ]

12

«Мы полагали, что сайт с детальным описание того, какие проекты мы ищем, станет хорошим инструментом. Мы действительно получали в день не менее одного проекта. Но среди них не было ни одного стоящего»

[МЕНЕДЖМЕНТ]

30

«Мы были очень удивлены, когда грузчики сами предложили изменить график перекуров — чтобы не курить, когда участок максимально загружен. А водители решили перенести погрузку машин с раннего утра наочные часы»

[МАРКЕТИНГ]

40

«Тем, кто решил заняться HoReCa, важно понимать, что этот сектор очень сильно отличается от ритейла в плане организации и технологии продаж. Так что придется пересмотреть все каноны продвижения продукции»

[ПЕРСОНАЛ]

44

«В производстве идеальной считается текучесть около 10%. В рознице, у рестораторов и страховщиков 30% ежегодной смены сотрудников не вызывает беспокойства, а для некоторых ритейлеров даже 80% считаются нормой»



## 10 БОЛЬНОЙ ВОПРОС

«Банкам остается только один вариант — продаваться тому, кто купит. Ведь „мелочь“ в систему страхования вкладов скорее всего не пройдет»



## 60 iOne Информационные технологии

«Избыточная информация — это сведения, которые не нужны человеку в данный момент, но это вовсе не значит, что они бесполезны вообще»

# содержание

## ДНЕВНИК НАБЛЮДЕНИЙ

- 06** КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ
- 10** БОЛЬНОЙ ВОПРОС
- 28** ЛЮДИ
- 36** КОМПАНИИ
- 74** ЦИФРЫ

## ТЕМА НОМЕРА

- [ФИНАНСЫ]
- 12** Как рискуют ангелы

Правила игры для венчурных капиталистов

## 18 Право на венчур

Венчурные фонды предпочитают базироваться за пределами России — уж слишком недружелюбны к ним отечественное законодательство и налоговая система

## РАЗГОВОР НОМЕРА

- [ЛИДЕРЫ]
- 22** Все в зал

Задача генерального менеджера «Формулы кино менеджмент» Игоря Ильчука — завлечь в кинотеатры тех, кто уверен, что там до сих пор продаются мебель и машины

## ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА

- [МЕНЕДЖМЕНТ]
- 30** «Дымов» без огня

Допустив рабочих к процессу принятия управленческих решений, компания «Дымов» наполовину сократила количество случаев производственного брака

## В БЛИЖАЙШИХ НОМЕРАХ

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

«ДВИГАТЕЛЬ ТОРГОВЛИ». ТЕНДЕНЦИИ РЫНКА РЕКЛАМЫ И МЕДИА	21.06.2004
«КАБИНЕТ». РАБОЧАЯ ОБСТАНОВКА ДЛЯ БИЗНЕСА	21.06.2004
«ПЕРСОНАЛЬНОЕ ДЕЛО». ТЕХНОЛОГИИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА	28.06.2004
«ТРАНСПОРТНЫЙ ЦЕХ». МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫМ АВТОПАРКОМ	28.06.2004
«СЕКРЕТ ФИРМЫ LIGHT». СТИЛЬ ЖИЗНИ НА КАЖДЫЙ ДЕНЬ	28.06.2004

По вопросам размещения рекламы, пожалуйста, обращайтесь в рекламную службу журнала «Секрет фирмы»: (095)771-6184; 771-6185

# Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА  
№ 22 (61) 14 ИЮНЯ — 20 ИЮНЯ 2004

УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ ООО «СЕКРЕТ ФИРМЫ»

## Редакция

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР МАРИНА ИВАНОВНА

ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК ИРИНА БОРИСОВА

ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АНДРЕЙ УТКИН

ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ ИРИНА СТЕПАЧЕВА-БОХЕНЕК

БИЛЬД-РЕДАКТОР МАРИЯ УЖЕК

## Редакторы отделов

ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА (отдел «Бизнес-практика»),

АЛЕКСАНДР КОНДРАТЬЕВ (отдел «Бизнес-технологии»)

## Редакторы специальных обозрений

КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, НАТАЛЬЯ КУЛАКОВА

ОБЗОРЩИКИ ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК, СЕРГЕЙ КАШИН,

МАКСИМ КОТИН, СТАНИСЛАВ МЫХ, ЮЛИЯ ФУКОЛОВА

КОРРЕСПОНДЕНТЫ НИКОЛАЙ ДИЦМАН, ЕЛЕНА ЖЕЛОБАНОВА,

ЮЛИЯ ИЛАТОВА, ЕКАТЕРИНА КРОТОВА, ПАВЕЛ КУЛИКОВ,

НАТАЛЬЯ ПЕРДОВА, НАТАЛЬЯ ОБХОВА, ТАТЬЯНА ТКАЧУК

## Тематические страницы

### «iOne. Информационные технологии»

ИГОРЬ ПИЧУГИН (редактор), МАРИЯ ПРАВДИНА, АНДРЕЙ ШЕРМАН,

КОНСТАНТИН ПРОКШИН

## Дизайнер Ирина Дешальт

## Фотограф Евгений Дудин

## Литературный редактор Юлия Шлезингер

## Корректоры Елена Войналович, Татьяна Королева

## Автор дизайн-проекта Анатолий Гусев

## Обложка Александр Васин

## Фотоматериалы

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

## Коммерческие службы

### Издатель Юрий Кацман

### Исполнительный директор Юрий Каляшников

### Директор по маркетингу и рекламе Татьяна Куртanova

### Рекламная служба Дана Гайдебурова (руководитель),

Юлия Васильева, Сергей Габриэль, Реджана Гусманова,

Евгений Зинченко, Мария Иванникова, Ольга Каляшнова,

Татьяна Ковалиня, Татьяна Ларина, Елена Макарова,

Ольга Самсонова, Евгения Тарасова, Надежда Точенова,

Алексей Тощев, Наталья Хохлова, Марина Шаталина

### Служба распространения

Галина Зинькович (руководитель), Анна Данилова

### Служба PR и PROMOTION Ольга Геращенко (руководитель),

Ольга Бессикна, Виктория Гатилова, Юлия Тихомирова

### «Секрет фирмы online» ([www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru))

Владимир Долгий-Ратопорт, Игорь Демченко,

Альбина Ширинская

### Специальные проекты Марина Семенова,

Александр Соловьев

### Маркетолог-аналитик Надежда Пшеницына

## Сбор и оформление рекламы

Тел. (095) 771-6184, 771-6185 (тел./факс),

E-mail: [RECLAMA@SF-ONLINE.RU](mailto:RECLAMA@SF-ONLINE.RU)

## Управление дистрибуцией

Бизнес-агентство деловой прессы

тел. (095) 250-7677, 748-1943



ПЕЧАТЬ ЗАО «АЛМАЗ-ПРЕСС», 123022 МОСКВА,  
СТОЛЯРНЫЙ ПЕР., Д.3, КОРП. 34. ТИРАЖ 40 200 ЭКЗ.

## Цена свободная

## Для писем и звонков

Адрес редакции, издателя и учредителя

105066, Москва, Токмаков переулок, д. 23, стр. 1

Телефоны редакции (095) 771-6181, 771-6182 (тел./факс)

E-mail: [EDITOR@SF-ONLINE.RU](mailto:EDITOR@SF-ONLINE.RU), интернет [WWW.SF-ONLINE.RU](http://WWW.SF-ONLINE.RU)

Редакция не предоставляет справочной информации.

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

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

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

Журнал «Секрет фирмы» зарегистрирован в Министерстве РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. Свидетельство ПИ № 77-17066 от 26.12.2003 г.

Подписные индексы: 17500 в каталогах Агентства «Ростпечать» и Моспочтамта; 17600 в объединенном каталоге «Подписка 2004»

«Секрет фирмы» использует:

легальную программное обеспечение, лицензионную правовую

справочную систему, лицензионные шрифты

**Microsoft** **КОНСАЙЛ** **ParaType**

«Секрет фирмы» является зарегистрированным товарным знаком, свидетельство № 244264, защищенным законом РФ № 3520-1 от 23.09.92  
о товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров.

© ООО «Секрет фирмы», 2004



НЬЮ-ЙОРК

ЛОНДОН

АМСТЕРДАМ

всегда  
с тобой

ТВОИ ИДЕИ



Отправляйтесь куда угодно с беспроводным ноутбуком IBM® ThinkPad®. Это самый простой в мире способ перехода от проводной к беспроводной связи без потери производительности.

Где бы вы ни работали с ноутбуками IBM ThinkPad, оснащенными программным обеспечением Access Connections и мобильной технологией Intel® Centrino™, вас будет ограничивать только небо. Сейчас проще чем когда-либо переходить от проводных к беспроводным сетям - находитесь ли вы в аэропорту, офисе, Интернет-кафе или у себя дома. Поэтому, приобретая беспроводной ноутбук IBM ThinkPad, вы переходите на абсолютно новый уровень использования беспроводной связи и повышаете производительность в несколько раз. **think freedom**

CLASSICA CIS, тел.: (095) 796-9040, факс: (095) 915-8543, [www.classics.ru](http://www.classics.ru), [notebooks@classics.ru](mailto:notebooks@classics.ru).

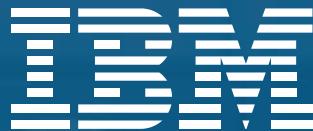
Закажите прямо сейчас: **CLASSICA CIS, 796-9040, [www.classics.ru](http://www.classics.ru)**

На компьютеры IBM устанавливаются подлинные продукты семейства Windows®. Подтверждением подлинности приобретаемых Вами продуктов Microsoft® является наличие сертификата подлинности (Certificate of Authenticity - COA). Только приобретая подлинные продукты Microsoft®, Вы получаете гарантию качества и сервисной поддержки производителя.

Спецификации оборудования могут быть изменены, выпуск продукции может быть прекращен в любое время в одностороннем порядке без какого-либо предварительного уведомления. Указанная информация может быть использована исключительно для заказа продукции IBM у бизнес-партнеров IBM и не является офертой.

IBM, логотип IBM, ThinkPad являются товарными знаками International Business Machines Corporation в США и/или других странах.

Intel, Intel Inside, логотип Intel Inside®, Intel Centrino и логотип Intel® Centrino™ являются зарегистрированными товарными знаками Intel Corporation и ее дочерних компаний в США и других странах.



ТОКИО

СИДНЕЙ

IBM рекомендует Microsoft® Windows® XP Professional для использования в мобильных устройствах.

#### IBM ThinkPad T41

Одновременно портативный и производительный ноутбук высшего класса.

#### Отличительные особенности:

- Intel® Centrino™ Mobile Technology
  - Intel® Pentium® M Processor 1.40-1.70 ГГц
  - Intel® PRO/Wireless Network Connection 802.11b
  - Intel® 855GM chipset
- Microsoft® Windows® XP Professional
- Память 256 МБ - 2 ГБ
- Жесткий диск 30 ГБ - 60 ГБ
- Экран 14.1" TFT XGA 1024x768 или 1400x1050
- ATI Mobility RADEON 9000 32 МВ
- Оптический накопитель CD-RW/DVD-ROM Combo Drive или DVD-ROM 8x Max (на некоторых моделях)
- Bluetooth
- Gigabit Ethernet
- 56K V.92 Modem
- ThinkPad UltraNav
- Толщина 26.6 мм, вес 2.2-2.45 кг



MOBILE  
TECHNOLOGY

# дневник наблюдений

## [КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ]



Илья ПИТАЛЕВ / ТАСС

### Буря в банках

Ситуация на российском банковском рынке ухудшается, несмотря на все заявления руководства Центробанка о том, что причин для кризиса нет. Более того, противоречивые заявления банковских чиновников только подливают масла в огонь.

Беспрерывные «сенсационные» заявления высших финансовых руководителей нашей страны привели к тому, что на прошлой неделе на встрече с руководителями 25 крупнейших российских банков первый зампред ЦБ Андрей Козлов (на фото) пообещал, что Центробанк теперь будет аккуратнее в своих высказываниях. В первую очередь это камень в огород главы департамента банковского надзора ЦБ Алексея Симановского, который чуть раньше посеял панику на рынке сообщением о том, что «выявлены признаки фиктивности в 137 банках и представления по 22 банкам вынесены на рассмотрение комитета банковского надзора Центробанка». В итоге атмосфера недоверия на банковском рынке прогрессирует, а результатом этого стал кризис межбанковских кредитов и денежной ликвидности на рынке.

Любопытно, что и сам Козлов, пообещав без надобности рта не раскрывать, впоследствии все-таки не сдержался. Он объяснил о том, что около ста российских банков просто не смогут пройти в систему страхования вкладов и что ЦБ и Федеральная антимонопольная служба в ближайшее время подготовят документы, описывающие порядок рассмотрения деятельности недобросовестных финансовых структур. Что характерно, даже эти заявления господин Козлов не преминул сопроводить своими уже ставшими традиционными фразами о том, что «никакого кризиса на рынке нет».

Между тем довольно странно, что колossalный недостаток денежной ликвидности и предстоящее единовременное изгнание с рынка большого числа игроков отнюдь не представляется для руководства российской банковской системы поводом для беспокойства.

Оценка экспертов +0,09

### Российские налоговики переусердствовали

Федеральная служба по экономическим и налоговым преступлениям, похоже, взяла курс на пополнение российского бюджета любой ценой, что грозит отечественному бизнесу серьезным усиливанием фискального бремени.

#### ПРЕДСЕДАТЕЛЬ

На прошлой неделе заместитель главы МВД по совместительству начальник ФСЭНП Сергей Веревкин-Рахальский назвал основные акценты в работе налоговой службы. По его словам, центральными проблемами для российских налоговиков остаются борьба с лжеэкспортом, а именно с незаконным возмещением экспортного НДС, и активное выявление «серых» схем оптимизации налогообложения.

Главным тезисом выступления Веревкина-Рахальского стало заявление о том, что для его ведомства «не столь важно, сколько народа сидит в тюрьме, важнее, сколько реальных денег возмещено в государственный бюджет». Иными словами, налоговикам был включен «зеленый свет» активнее предъявлять претензии к российскому бизнесу и prodуктивнее взимать с него налоги. Причем самое любопытное, что аппетиты ФСЭНП, очевидно, распространяются вообще

Главе Федеральной службы по экономическим и налоговым преступлениям Сергею Веревкину-Рахальскому не дают покоя мысли о пополнении российского бюджета

на все структуры, действующие на российском рынке,— независимо от того, в каком статусе и под каким флагом они работают. К примеру, на днях ФСЭНП внезапно заинтересовалась деятельностью Британского совета в России. По словам Сергея Веревкина-Рахальского, налоговая милиция посетила все 14 филиалов Британского совета в России и его центральный офис в Москве, где потребовала предоставить им финансовые документы о деятельности организации в России. Претензии налоговиков глава ФСЭНП объяснил тем, что посольства не имеют права заниматься в России коммерческой деятельностью. При этом, по его данным, курс обучения в центрах Британского совета обходится российским гражданам в \$1800. То есть коммерческая деятельность Британским советом в России все-таки ведется. «Если вы работаете в России, будьте любезны, платите здесь налоги»,— констатирует Веревкин-Рахальский.

Как заявили СФ в пресс-службе посольства Великобритании в России, на самом деле бизнеса Британский совет здесь не ведет. Вся прибыль от уроков английского идет на хозяйствственные нужды самого посольства, а также на распространение в России образовательных программ. К тому же МИД Великобритании в настоящее время готовит соглашение о статусе учреждений Британского совета в России. Посольство сразу же проинформировало об этом факте ФСЭНП, после чего налоговики ретировались.

Впрочем, как полагают эксперты, демарш ФСЭНП в адрес Британского совета можно объяснить не только рвением, но и банальной чиновничьей реакцией на резкие заявления руководства страны. Дело в том, что в своем послании Федеральному собранию Владимир Путин заявил, что многие из неполитических общественных организаций в нашей стране не помогают людям, а заняты исключительно получением финансирования от различных зарубежных фондов и обслуживанием «сомнительных групповых и коммерческих интересов».



PHOTOPRESS



РОССИЙСКУЮ БАНКОВСКУЮ СИСТЕМУ ЛИХОРАДИТ ПУЩЕ ПРЕЖНЕГО | НАЛОГОВАЯ ПОЛИЦИЯ ОБЕЩАЕТ УСИЛТЬ БОРЬБУ ЗА СБОР НАЛОГОВ | «ГАЗПРОМ» ВОЗОБНОВИТ ПОСТАВКИ ГАЗА В БЕЛОРУССИЮ | ФАС И МОСГОРДУМА ОПОЛЧИЛИСЬ ПРОТИВ АЛКОГОЛЬНОГО БИЗНЕСА | ГОСДУМА ХОЧЕТ КОНТРОЛИРОВАТЬ «ГРЯЗНЫЕ ДЕНЬГИ»



АЛЕКСАНДР  
ЖУКОВ

ДМИТРИЙ ЗАРОВ / AP



заместитель председателя правительства РФ

заявил, что России в этом году могут не понадобиться заимствования капиталов на внешних рынках. По словам господина Жукова, «возможность выпуска евробондажей в этом году есть, но необходимости нет». Правда, чуть позже он уточнил, что окончательного решения о размещении бумаг в текущем году «пока не принято». По закону о федеральном бюджете на 2004 год правительство может разместить евробондажи на сумму до \$3 млрд на срок от 5 до 30 лет. Ранее министр финансов Алексей Кудрин говорил о том, что ситуация с выпуском евробондажей прояснится, как только Минфин внесет в правительство основной проект федерального бюджета на 2005 год и прогноз исполнения бюджета на 2004-й, что может произойти не раньше середины июня. Однако уже сейчас очевидно, что экономика России не испытывает особой нужды в дополнительных финансовых вливаниях — в условиях растущих рекордными темпами мировых цен на нефть и значительного профицита в бюджете. Так, к примеру, в апреле Алексей Кудрин для поднятия имиджа России накануне встречи министров финансов и глав центрбанков стран «большой восьмёрки» в Вашингтоне даже сделал заявление, что к 2006 году наша страна расплатится по всем обязательствам перед МВФ. Между тем, согласно графику, задолженность перед МВФ, составляющая около \$6,5 млрд, должна быть погашена только в 2008 году. Кстати, «лишние» \$3 млрд Россия может достаточно просто получить и без заимствований на внешних рынках, а совершенно «безвозмездно» — от ЮКОСа, иск к которому о непогашенных налогах на 99 млрд рублей выиграло в арбитражном суде МНС.

сов». Так что в ближайшее время можно ждать новых нападок налоговых органов не только на бизнес, но даже на некоммерческие структуры.

Оценка экспертов — 1,64

## Газовое перемирие

«Газпром» и «Белтрансгаз» договорились, на каких условиях российский газовый монополист возобновит поставки сырья в Белоруссию.

Как известно, «Газпром» перестал поставлять газ в Белоруссию еще 1 января этого года, объяснив свои действия нарушением белорусами межправительственного соглашения 2002 года. Оно предусматривало, что российский газовый ги-

ант поставляет сырье по внутренним ценам, а Минск обязуется к 1 июля 2003 года создать СП «Газпрома» и «Белтрансгаза» на паритетной основе. Однако СП так и не появилось, при том что более полутора лет Белоруссия получала дешевый газ и сэкономила на этом, по оценкам российских чиновников, около \$120 млн. Компромисс был найден только через полгода бурных споров. Так, «Газпром» предлагал закупать у него сырье по \$50–55 за 1 тыс. куб. м. А «Белтрансгаз» диктовал свои условия — максимум \$46,68 за 1 тыс. куб. м и к тому же только при введении тарифа на транзит газа через свои сети не менее чем \$1,02 на 100 км за 1 тыс. куб. м. Однако последнее условие не устра-

Do покупки белорусских газопроводов «Газпрому» еще очень далеко

ивало «Газпром». В итоге уступить пришлось обоим. С 20 июня российский газ будет поставляться в Белоруссию по цене \$46,68, а стоимость транзита сырья по белорусской территории составит \$0,75. Кстати, для того, чтобы стимулировать заключение соглашения между «Газпромом» и «Белтрансгазом», за несколько дней до его подписания президент Белоруссии Александр Лукашенко даже специально встретился в Сочи с президентом России Владимиром Путиным. Впрочем, по мнению ряда экспертов, в результате последних переговоров «Газпрому» не уда-

# дневник наблюдений

лось добиться самого главного — договориться о стоимости его участия в приватизации «Белтрансгаза», услугами которого российский газовый гигант пользуется для транспорта газа в Европу. Дело в том, что «Газпром» изначально предполагал, что контрольный пакет «Белтрансгаза» обойдется ему по балансовой стоимости — \$500–600 млн. Однако, по утверждению Александра Лукашенко, белорусская газотранспортная система стоит в 10 раз больше — \$4–5 млрд.

Тем не менее, как заявил СФ глава пресс-службы «Газпрома» Игорь Волобуев, в отношении СП с «Белтрансгазом» «процесс идет, и уже фактически выбран оценщик — аудиторская компания Deloitte & Touche». По его словам, на оценку компании потребуется время, но, возможно, уже в конце этого года она будет завершена, после чего «Газпром» сможет вести «предметный разговор» с белорусами.

Оценка экспертов — 1,45

## Пьянству — бой

Федеральная антимонопольная служба и Мосгордума практически одновременно выступили с инициативами, усложняющими жизнь российскому алкогольно-му бизнесу.

ФАС предложила правительству внести ряд изменений в закон «О рекламе» — речь идет о запрете на рекламу товаров под «алкогольными» брендами, к примеру конфет «Флагман», питьевой воды «Желка» и т. д. В ближайшем будущем с подачи ФАС в законе могут быть прописаны более четкие нормы относительно совпадения брендов рекламируемых товаров и увеличены размеры штрафов. Не исключается введение таких санкций, как изъятие у производителей алкоголя лицензий и дисквалификация их руководителей.

Одновременно депутаты Мосгордумы заявили о грядущем внесении в Госдуму РФ законодательной инициативы о включении пива в перечень алкогольных напитков. По словам редактора этого законопроекта, спикера Мосгордумы Владимира Платонова, в нынеш-

ограничения

Федеральная служба по экономическим и налоговым преступлениям взяла курс на пополнение российского бюджета любой ценой.

## На прошлой неделе налоговики потребовали финансовые документы у Британского совета, подозревая его в неуплате налогов.

То, что организация находится в юрисдикции Великобритании и налоги в российский бюджет платить не должна, никого не смущает.

ней версии федерального закона «О госрегулировании производства и оборота алкоголя» не дается четкого определения пиву как продукции, что создает почву для злоупотреблений недобросовестных предпринимателей. Если поправки будут приняты, то на рекламу пива в СМИ автоматически распространится запрет.

Впрочем, как отмечают эксперты, все эти инициативы в большей степени являются попыткой набирания «очков» в борьбе за расширение чиновничих полномочий. Как констатирует, к примеру, президент Ассоциации коммуникационных агентств России Владимир Евстафьев, никакое закручивание гаек в отношении производителей пива не мешает столичным властям ежегодно проводить пивные фестивали и зарабатывать на этом немалые деньги. К тому же, добавляет Евстафьев, любые запреты на рекламу всегда работают очень плохо, поэтому лучше бы-

ло бы просто ввести специальный налог для производителей спиртного, а полученные средства направлять на различные антиалкогольные программы.

Оценка экспертов — 1,73

## Госдума вводит добровольное доносительство

Российские законодатели в очередной раз пытаются поставить под контроль оборот «грязных денег». Впрочем, борьба с отмыванием будет осуществляться на добровольных началах и, по признанию самих депутатов, исключительно в угоду FATF.

На днях в Думу были внесены поправки в закон «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем», которые предписывают сообщать в Федеральную службу по финансовому мониторингу (ФСФМ) обо всех сделках купли-продажи на сумму свыше

600 тыс. рублей. Речь в данном случае идет о покупке за наличные ценных бумаг, золота, драгоценных камней и антиквариата, сделках с валютой. Для операций с недвижимостью порог «подозрительности» выше — 3 млн рублей. Сообщать о сделках предлагаются тем структурам, которые их ведут или сопровождают — агентствам недвижимости, адвокатам, нотариусам и т. д. А чуть раньше, в конце мая, Госдума приняла на рассмотрение подобные поправки в отношении российских банков и финансовых структур. Любопытен тот факт, что практически в идентичном виде эти поправки в Госдума, и Совет Федерации приняли еще в 2002-м, в результате чего в прошлом году FATF принял Россию в свой состав. Однако как такового контроля за крупными сделками купли-продажи в нашей стране не осуществлялось, а чуть позже в преддверии последних думских и президентских выборов эта законодательная норма вообще была отменена. Теперь же после успешного завершения предвыборной гонки партия «Единая Россия» решила опять вспомнить о требованиях FATF. Во всяком случае, именно с ними связывает появление последних поправок в закон их автор, председатель банковского комитета Госдумы и по совместительству зампред фракции «Единая Россия» Владислав Резник.

Впрочем, и на этот раз законопроект обещает стать чистой формальностью, поскольку российским структурам, занимающимся крупными денежными операциями, предлагается «информировать» ФСФМ пока только на добровольной основе. Ко всему прочему, общеизвестно, что деятельность адвокатов и нотариусов прежде всего регулируется различного рода профессиональными правилами, устанавливающими строгую конфиденциальность информации об их клиентах. И очень немногие юристы захотят нарушить «чеховые» правила во имя всеобщей борьбы с отмыванием доходов — да еще и на добровольных началах.

Оценка экспертов — 1,55

инициатива

# дневник наблюдений



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

ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ, ПОВЛИЯВШИЕ НА ДЕЛОВОЙ КЛИМАТ В РОССИИ НА ПРОШЛОЙ НЕДЕЛЕ	ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА (СРЕДНИЙ БАЛЛ)
<b>СЛОВА</b>	
вице-премьер АЛЕКСАНДР ЖУКОВ ЗАЯВИЛ, ЧТО РОССИИ В ЭТОМ ГОДУ МОГУТ НЕ ПОНДОБИТЬСЯ ЗАИМСТВОВАНИЯ КАПИТАЛОВ НА ВНЕШНИХ РЫНКАХ	+1,27
ПЕРВЫЙ ЗАМПРЕД ЦБ АНДРЕЙ КОЗЛОВ ЗАЯВИЛ, ЧТО ПРИЧИН ДЛЯ БАНКОВСКОГО КРИЗИСА НЕТ, И ТУТ ЖЕ ПОДЛИЛ МАСЛА В ОГОНЬ, СООБЩИВ, ЧТО ЦЕНТРОБАНК БУДЕТ ПРЕПЯТСТВОВАТЬ ВСТУПЛЕНИЮ В СИСТЕМУ СТРАХОВАНИЯ ВКЛАДОВ СЛАБЫХ БАНКОВ. КРОМЕ ТОГО, ВО ИЗБЕЖАНИЕ СИТУАЦИЙ, ПОДОБНЫХ СКАНДАЛА ВОКРУГ ОТЗЫВА ЛИЦЕНЗИИ У СОБИЗНЕСБАНКА, ЦБ СОВМЕСТНО С ФАС ПОДГОТОВЯТ ДОКУМЕНТЫ, ОПИСЫВАЮЩИЕ ПОРЯДОК РАССМОТРЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НЕДОБРОСОСВЕСТНЫХ БАНКОВ	+0,09
НАЧАЛЬНИК ОБНОВЛЕННОЙ СЛУЖБЫ ПО НАЛОГОВЫМ И ЭКОНОМИЧЕСКИМ ПРЕСТУПЛЕНИЯМ СЕРГЕЙ ВЕРЕВКИН-РАХАЛЬСКИЙ ЗАЯВИЛ, ЧТО ГЛАВНЫМ ДЛЯ ЕГО ВЕДОМСТВА ЯВЛЯЕТСЯ НАПОЛНЕНИЕ БЮДЖЕТА. РВЕНИЕ НАЛОГОВИКОВ В ЭТОМ НАПРАВЛЕНИИ УЖЕ ПРИВЕЛО К ВЫКАЗЫВАНИЮ ПРЕТЕНЗИЙ ДАЖЕ В АДРЕС ИНОСТРАННЫХ ОБЩЕСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ — В ЧАСТНОСТИ, БРИТАНСКОГО СОВЕТА	-1,64
ФЕДЕРАЛЬНАЯ АНТИМОНОПОЛЬНАЯ СЛУЖБА ПРЕДЛАГАЕТ ВВЕСТИ ДЛЯ РЕКЛАМЫ ТОВАРОВ ПОД ВОДОЧНЫМИ МАРКАМИ ТАКИЕ ЖЕ ОГРАНИЧЕНИЯ, КАК И ДЛЯ АЛКОГОЛЯ, А ШТРАФЫ ЗА ИХ НАРУШЕНИЯ МНОГОКРАТНО УВЕЛИЧИТЬ. ОДНОВРЕМЕННО МОСГОРДУМА ВЫСТАУПИЛА С ЗАКОНОДАТЕЛЬНОЙ ИНИЦИАТИВОЙ О ВНЕСЕНИИ ПИВА В ПЕРЕЧЕНЬ АЛКОГОЛЬНЫХ НАПИТКОВ	-1,73
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ФЕДЕРАЦИИ СЕРГЕЙ МИРОНОВ ВЫСКАЗАЛСЯ ЗА ПРИНЯТИЕ ЗАКОНА О НАЦИОНАЛИЗАЦИИ, КОТОРЫЙ МОГ БЫ СПОСОБСТВОВАТЬ ПЕРЕДАЧЕ ПРЕДПРИЯТИЙ В УПРАВЛЕНИЕ БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫМ СОБСТВЕННИКАМ	-2,09
<b>ДЕЛА</b>	
ГЛАВА «ГАЗПРОМА» АЛЕКСЕЙ МИЛЛЕР И ПРЕЗИДЕНТ БЕЛОРУССИИ АЛЕКСАНДР ЛУКАШЕНКО ДОСТИГЛИ КОМПROMИССА В ВОПРОСЕ ПОСТАВОК ГАЗА. В ХОДЕ ДЛИТЕЛЬНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ БЕЛОРУССИИ УДАЛОСЬ ДОБЫТЬСЯ БОЛЕЕ ВЫГОДНЫХ ЦЕН ЗАКУПКИ, А РОССИИ — ПОНИЖЕННОЙ СТОИМОСТИ ТРАНСПОРТИРОВКИ	-1,45
В ДУМУ БЫЛИ ВНЕСЕНЫ ПОПРАВКИ В ЗАКОН «О ПРОТИВОДЕЙСТВИИ ЛЕГАЛИЗАЦИИ (ОТМЫВАНИЮ) ДОХОДОВ, ПОЛУЧЕННЫХ ПРЕСТУПНЫМ ПУТЕМ», СОГЛАСНО КОТОРЫМ ИНФОРМАЦИЯ ОБО ВСЕХ СДЕЛКАХ КУПЛИ-ПРОДАЖИ НА СУММУ СВЫШЕ 600 ТЫС. РУБЛЕЙ ДОЛЖНА НАПРАВЛЯТЬСЯ В СЛУЖБУ ПО ФИНАНСОВОМУ МОНИТОРИНГУ. ПОКА — НА ДОБРОВОЛЬНЫХ НАЧАЛАХ	-1,55
<b>ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ</b>	
1 АНТОНОВ ВЛАДИМИР, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЗАО «МПБК „ОЧАКОВО“»	
2 ДАВИДЕНКО ВЯЧЕСЛАВ, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ «РЕНЕССАНС КАПИТАЛ»	
3 ДЕРТНИГ ШТЕФАН, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ И ГЛАВА МОСКОВСКОГО ОФИСА THE BOSTON CONSULTING GROUP	
4 КАРАЧИНСКИЙ АНАТОЛИЙ, ПРЕЗИДЕНТ IBS	
5 КУЗЬМЕНКОВ ИЛЬЯ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ КОММУНИКАЦИОННОЙ ГРУППЫ «КУЗЬМЕНКОВ И ПАРНЕРЫ»	
6 МЕХРИШВILI ВЛАДИМИР, СТАРШИЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО ФИНАНСАМ И АДМИНИСТРИРОВАНИЮ «РОСТИК ГРУПП»	
7 МИЛЮКОВ АНАТОЛИЙ, ГЛАВНЫЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР «АЛЬФА-КАПИТАЛ»	
8 МОШКОВИЧ ВАДИМ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ГК «РУСАГРО»	
9 ПОЛЯКОВ ЭДУАРД, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ХОЛДИНГА «ПОЛАР»	
10 РОВЕНСКИЙ ЮРИЙ, ГЕНДИРЕКТОР «РБК ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ»	
11 РЫБАКОВА ИРИНА, ГЕНДИРЕКТОР «РОСАГРОИМПОРТА»	
12 СЛУЦКИЙ ИЛЬЯ, ПРЕЗИДЕНТ MEDIA ARTS GROUP	
13 СТРАХОВ ЛЕОНИД, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР СЕТИ «СПОРТМАСТЕР»	
14 ТАГИЕВ РУСЛАН, ГЕНДИРЕКТОР TNS GALLUP ADFACT	
15 ТОРБАХОВ АЛЕКСАНДР, ГЛАВНЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ФИНАНСОВОЙ КОРПОРАЦИИ «УРАЛСИБ» (РАНЕЕ «НИКОЙЛ»)	



ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Выбраны не совсем адекватные ситуации методы»

**Вячеслав  
Давиденко,**

вице-президент  
«Ренессанс Капитал»

— После заявления Андрея Козлова на ум приходит крылатая фраза: «хотели как лучше, а получилось как всегда». Видимо, цели у ЦБ были благие, но как часто случается в нашем государстве, были выбраны не совсем адекватные ситуации методы. Теперь же у нас с одной стороны фактически парализован рынок межбанковского кредитования, а с другой стороны падает доверие к банкам у населения. Нашим чиновникам остается посоветовать быть вдвое аккуратными, произнося какие-то речи, которые могут дезавуировать их ранее проделанную работу. ЦБ, например, явно не хватает более профессиональной работы PR-службы, которая призвана заниматься тем, чтобы «разруливать» ситуации не после того, как они случились, а до того. Высказывание Игоря Артемьева несколько настороживает. Наполнение бюджетов и сбор налогов, конечно, праведная цель, но она должна решаться не через инструменты отдельных министерств и ведомств, а на законодательном уровне. Тогда бизнес будет защищен от произвола чиновников и исполнителей, и все будут понимать и следовать четким правилам игры. Заявление вице-премьера о том, что Россия в этом году могут не понадобиться заимствования капиталов на внешних рынках, конечно, хорошая новость. В связи с этим Россия должна подумать о своем имидже, к примеру, с точки зрения повышения инвестиционного рейтинга агентства Standard & Poor's. В идеале принять закон о национализации, который мог бы способствовать передаче предприятий в управление более эффективным собственникам, лично я сомневаюсь. Государство вряд ли сможет нормально ее реализовать, поскольку как только дело дойдет до рядовых исполнителей на местах, механизм даст сбой. Все в очередной раз может свестись к тому, что кто больше чиновнику заплатит, тот и прав. Поправки в закон «О противодействии легализации (отмыванию) доходов» вроде бы имеют самые благие намерения, но боюсь, что они будут использоваться как метод сведения счетов в этой среде. У людей, которые наживаются преступным путем, всегда хватит денег, чтобы нанять грамотных юристов. А те уже придумают лазейки, чтобы эти доходы правильно отмыть через офшоры и т. д. Зато люди, которые честно заработали деньги и придумали, как честно их инвестировать, вполне могут попасть под «метлу». Предыдущие попытки показали, что создать и эффективно использовать данный механизм в наших условиях просто невозможно.

# дневник наблюдений

## [БОЛЬНОЙ ВОПРОС]

ЦЕНТРОБАНК БОЛЬШЕ НЕ ХОЧЕТ СЕЯТЬ ПАНИКУ НА РЫНКЕ. НО СЛОВО НЕ ВОРОБЕЙ — О ТОМ, ЧТО ГРУППА КРЕДИТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ, ПОДОЗРЕВАЕМЫХ В ОТМЫВАНИИ ДЕНЕГ, ВЗЯТА ЦБ «НА КАРАНДАШ», ВСЕ РАВНО УЖЕ СКАЗАНО. В РЕЗУЛЬТАТЕ БАНКИ В ПРИСТУПЕ ПОДОЗРИТЕЛЬНОСТИ ЗАМОРАЖИВАЮТ МЕЖБАНКОВСКИЕ ОПЕРАЦИИ, А НАСЕЛЕНИЕ ТЕМ ВРЕМЕНЕМ ЗАБИРАЕТ СВОИ ВКЛАДЫ. ПЕРВЫЙ ЗАМПРЕД БАНКА РОССИИ АНДРЕЙ КОЗЛОВ ТЕПЕРЬ ОБЕЩАЕТ, ЧТО ОН САМ И ЕГО ПОДЧИНЕННЫЕ СТАНУТ ОСТОРОЖНЕЕ В ЗАЯВЛЕНИЯХ.

### А ЧТО ДЕЛАТЬ БАНКАМ?



ирина дешалыт

#### АЛЕКСЕЙ ПАРФЕНОВ, ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ МДМ-БАНКА:

— Что сделано, то сделано. Впредь, конечно, стоит не спешить с такими заявлениями, но сейчас нам приходится разбирать текущую ситуацию. А она такова, что сейчас очень усилилась сегментация рынка. На рынке есть банки первого, второго и третьего эшелонов. Эти три группы все больше удаляются друг от друга. Чтобы замедлить данный процесс, крупные банки, на мой взгляд, должны сейчас существенно пересмотреть кредитную политику в отношении мелких и средних банков. Иначе в скором времени такие банки могут потерять ликвидность.

#### АЛЕКСАНДР ВЕРЕНКОВ, ПАРТНЕР «БДО ЮНИКОН»:

— Банкам, работающим на рынке межбанковских кредитов, необходимо, во-первых, иметь четкую кредитную политику, основанную на анализе рисков, и строго ей следовать, во-вторых, запрашивать и тщательно анализировать финансовую отчетность своих контрагентов. Видимо, не пришло еще время работать на финансовом рынке, основываясь исключительно на данных публикуемых рейтингов и «зароботанной» деловой репутации. Банки, которые не готовы к системной работе и не хотят принимать высокие риски, следуя логике, должны уйти в менее рисковые сегменты рынка банковских услуг.

#### НИКИТА КОРЕНЦВИТ, ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА «НАЦИОНАЛЬНОЙ УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИИ»:

— Банкирам надо теснее обращаться со своим регулятором. А то еще пара таких мимолетных замечаний зампредов ЦБ, и на финансовом рынке страны наступит «холодное лето две тысячи четвертого». И последнее обещание Андрея Козлова быть в дальнейшем осторожнее в своих заявлениях не очень успокаивает. После такой недели тягостное молчание с ОМОНом наготове — не лучший способ успокоить рынки. Так что лучше банкирам не полагаться на му-

дрость госчиновников, а выделить в качестве приоритетных направлений в новейших российских условиях совершенствование управления рисками, значительное повышение показателей собственной финансовой устойчивости и т. д. И конечно, обратить внимание на общение с лучшими представителями ЦБ. Ведь там тоже люди, и жалость иногда случится и в их сердца.

#### АЛЕКСАНДР ЗЕЛИКОВ, ЭКСПЕРТ МОСКОВСКОГО БАНКОВСКОГО СОЮЗА:

— На недавней встрече в АРБ Андрей Козлов, выступая перед представителями крупнейших банков страны, заявил, что все эти высказывания не более чем слухи. Однако сейчас рынок находится в ожидании грядущего вступления банков в систему страхования вкладов. И Козлов не стал скрывать, что около ста банков туда пройти точно не смогут. Какие именно банки окажутся аутсайдерами, станет ясно после того, как все подадут заявления в систему страхования, ЦБ до конца года их рассмотрит и проверит банки. Важный момент — ЦБ извещает СМИ о том, кто прошел в систему страхования, небольшими порциями. Условно говоря, сегодня он выдал лицензии десяти банкам, через неделю еще десяти, через три недели — еще пятидесяти. Те, кто первыми получит лицензии, будут на коне, а у

остальных может начаться отток клиентов. На это все в принципе и рассчитано. В этой ситуации банкам остается только один вариант — продаваться тому, кто купит. Ведь «мелочь» в систему страхования вкладов скорее всего не пройдет.

#### АРТАШЕС ТЕРЗЯН, ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ВИЦЕ- ПРЕЗИДЕНТ ИНВЕСТИЦИОННОГО БАНКА «ТРАСТ»:

— В краткосрочной перспективе банкам необходимо уменьшить свою зависимость от рынка межбанковских кредитов, сосредоточившись на увеличении своей ликвидности, и ужесточить кредитные требования к контрагентам и клиентам. В долгосрочной перспективе особое внимание следует уделять повышению эффективности внутренних процедур работы с клиентами и контрагентами, исключить непрозрачные и сомнительные транзакции.

#### ГАРЕГИН ТОСУНЯН, ПРЕЗИДЕНТ АССОЦИАЦИИ РОССИЙСКИХ БАНКОВ:

— Банкам, которые испытывают чрезмерно неадекватные требования и придики, можно посоветовать не пасовать, а обращаться к банковскому сообществу. Не стоит воспринимать поведение контролирующих органов как агрессию. Разве ЦБ поголовно отменяет лицензии? Или ФСФО всем жить не дает? **СФ**



## Будьте уверены в будущем вашей компании!

Возможность расширения и адаптации к растущим потребностям вашего бизнеса, универсальность и широкий набор функций – вот отличительные особенности принтеров HP LaserJet 2300 и 4200/4300.

HP LaserJet 2300 – идеальное решение для небольших рабочих групп.

Печать на разных носителях, минимальное участие пользователей в работе принтера.

Какую бы модель принтера HP LaserJet вы ни выбрали, в надежности и профессиональном качестве создаваемых документов вы будете уверены всегда!



HP LASERJET 2300

Скорость печати 24 стр./мин  
Разрешение 1200x1200 т/д при максимальной скорости печати  
Память 32 МБ с возможностью расширения до 288 МБ  
Процессор RISC 266 МГц  
Интеллектуальный картридж HP на 6 000 страниц  
Нагрузка до 50 000 страниц в месяц



HP LASERJET 4300

Скорость печати до 43 стр./мин  
Разрешение 1200x1200 т/д  
Память 64 МБ с возможностью расширения до 416 МБ  
Процессор RISC 300 МГц  
Нагрузка до 200 000 страниц в месяц



HP LASERJET 4200

Скорость печати до 33 стр./мин  
Разрешение 1200x1200 т/д  
Память 48 МБ с возможностью расширения до 416 МБ  
Процессор RISC 300 МГц  
Нагрузка до 150 000 страниц в месяц



Закажите прямо сейчас у наших партнеров.  
Просто позвоните (095) 797-3-797 или посетите сайт [www.hp.ru](http://www.hp.ru)

**Наши партнеры:** Дилайн (095) 969-22-22, Имидж (095) 737-75-85, Ланит (095) 967-66-84, Партия (095) 742-05-45, Роско (095) 795-04-00, Элст (095) 728-40-60, ОСС (095) 995-25-75, (812) 380-03-03, RSI (095) 514-14-19, STN (095) 783-58-80, Verysell (095) 933-02-87.

© 2004 Hewlett-Packard Development Company, L.P. Все права защищены. Товар сертифицирован.





[ФИНАНСЫ]

У венчурных капиталистов репутация предпринимателей, выбирающих и ищащих риск, — «пан или пропал». Однако на каждый день игре в рулетку вряд ли можно построить бизнес, способный здравствовать на протяжении десятков лет. Изучение действующих на этом рынке правил игры показывает, что все венчурные фонды работают как раз на снижение риска, пытаясь сделать его максимально предсказуемым и просчитываемым, а ситуацию для инвестора — комфортной. И это должны учитывать компании, привлекающие инвестиции.

— Текст: Сергей КАШИН Иллюстрации: Анна МУЗЫКА

## Как рисуют ангелы

Индустрия прямых инвестиций (составной частью которой являются венчурные фонды) пока не получила в России нормального развития. Самые влиятельные игроки этого рынка — фонды прямых инвестиций, основанные здесь Европейским банком реконструкции и развития по решению глав европейских государств. Кроме того, в России работают еще несколько — не более двух-трех десятков — негосударственных фондов. Из заметных игроков только один — Российский технологический фонд — зарегистрирован на территории России. Остальные «заходят» в нашу страну из-за рубежа. По словам **Владимира Буренкова**, директора по развитию группы компаний ГОТЭК, ранее председателя административного совета Российской ассоциации венчурного инвестирования (РАВИ), обычно национальному капиталу принадлежит 70–80% в общем

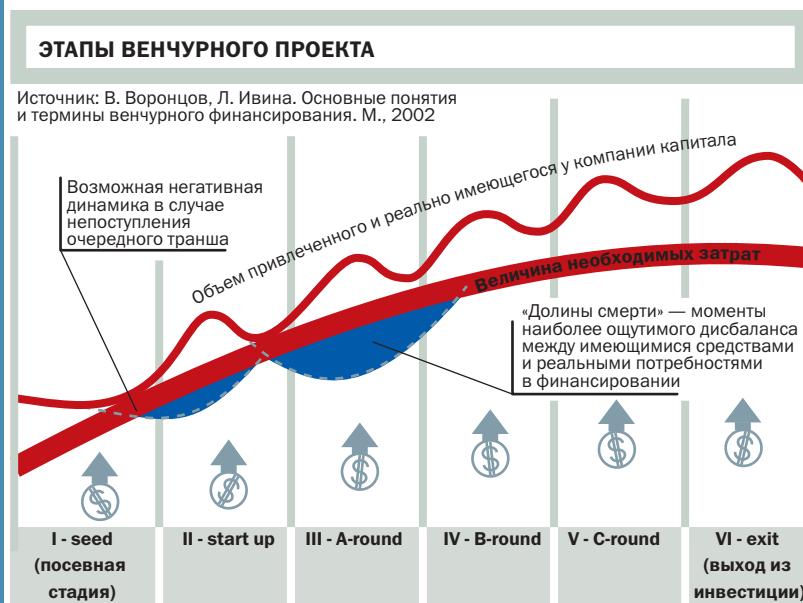
объеме прямых инвестиций в стране. В России пирамида перевернута и, по данным РАВИ, доля отечественных инвесторов не превышает 1–2%.

Перекос настолько велик и очевиден, что такая ситуация не может продолжаться вечно — степень участия российских инвесторов в этом бизнесе в ближайшие годы будет серьезно расти. Профессиональная культура инвесторов и владельцев предприятий-целей — одно из главных условий появления индустрии — серьезно меняется в последние годы. «На самом деле венчурной индустрии не хватает только success-story, историй успеха», — говорит господин Буренков.

Чтобы истории успеха стали реальностью, инвесторам необходимо понимать, как работает индустрия прямых инвестиций. Ведь это на самом деле ин-

# Тема номера

Профессиональная культура инвесторов и владельцев предприятий-целей растет. Венчурной индустрии не хватает только success-story, историй успеха



дустрия — со своими непреложными законами и устоявшимися правилами игры. Мы, конечно, добавим пресловутой российской специфики, но большинство правил окажутся незыблемыми.

## Риск из рук в руки

В индустрии должен быть конвейер. В венчурной он тоже, конечно, есть. Все компании-цели, в зависимости от «возраста» бизнеса, находятся на каком-то из этапов. В США, стране с самой развитой венчурной индустрией, компания может передаваться из рук в руки — от фонда, который инвестирует в ранние стадии развития, к фонду, предпочитающему более зрелые предприятия. Весьма сложно объяснить, что такая степень развития. Классическому первому этапу может предшествовать так называемый инкубаторный период (*incubator*) — этап, получивший распространение в 1990-х годах на волне технологического бума, вызванного развитием интернета. Инвестирующие в инкубатор обеспечивают команду, вынашивающую гениальную идею, помещением и другой поддержкой — от офисного оборудования до услуг банка. Интерес инвестора в том, чтобы как можно раньше и дешевле войти в новую компанию. Риск вытянуть «пустышку» здесь максимальен. Но со точки зрения инвестиционного фонда важнее понять разделение труда в индустрии (кто каким этапом занимается) и сколько денег нужно на каждом из нихкладывать.

На первом этапе, называемом посевным (*seed*), когда ничего нет, кроме идей в голове предпринимателя (на данном этапе в высокотехнологичном бизнесе эта идея патентуется), царят «три F» — Friends, Family & Fools (семья, друзья и дураки). Суммы могут быть самые разные — от нескольких тысяч долларов до нескольких десятков миллионов. На следующем этапе — начало бизнеса, *start up* — в дело вступают бизнес-ангелы. Как правило, на Западе это отошедш-

шие от дел предприниматели или топ-менеджеры на пенсии, часто они вкладывают деньги в знакомые им отрасли. Диапазон вкладов — от десятков тысяч до пары миллионов долларов. Четкие границы между этими этапами отсутствуют. И в России, где у индустрии нет истории, устоявшихся правил, да и отошедших от дел предпринимателей немного, отличить бизнес-ангела от увлекшегося дурака будет проблематично.

На следующем этапе действуют уже венчурные фонды. Здесь необходимо сделать одно замечание. Под венчурными вложениями чаще всего подразумевают вложения в технологические новинки. Но связка «венчур — технологии» не жесткая. **Владимир Бернштейн**, инвестиционный директор компании «Русские технологии»: *В США есть венчурные фирмы, которые инвестируют в сервисные бизнесы, построенные не на технологиях, а, скажем, на особенностях развития рынка, на компетенции команды предпринимателей. Но их все-таки меньшинство. В большинстве своем венчурные фонды связаны с технологическими новинками. Не всегда предполагается защита интеллектуальной собственности (в программировании, например, ИС защищается с трудом), но это всегда ноу-хау, дающее серьезное конкурентное преимущество.*

В России фонды редко занимаются продвижением исключительно технологических новинок, своей Силиконовой долины у нас пока нет. Причина — в традиционных отраслях еще достаточно много секторов с потенциалом быстрого роста. На Западе ожидать от кондитерской фабрики бурного роста никому не приходит в голову, а в России — запросто. Вложения в «Калину», «Пятерочку» или «СладКо» — достаточно крупные по российским меркам компаний, при этом не имеющие никакого отношения к высоким технологиям — плохо стыкуются в головах россиян с привычным для них представлением о венчурном капитале. Но по формальным основаниям это именно он и есть.

Венчурный этап инвестиций делится на несколько подэтапов, их принято называть раундами, обозначая буквами латинского алфавита (A-, B-, C-round, иногда — до F). Суммы, которые может освоить компания на разных раундах, достаточно жестко определены. **Владимир Бернштейн**: *Первый раунг, или A-round, требует вложения \$2–3 млн, второй — \$5–10 млн, третий — \$10–20 млн. Это некие среднестатистические для венчурной индустрии цифры, но я думаю, они верны и для России.*

Законодатели мод в венчурной индустрии — американцы, поэтому венчурная стадия в ее классическом варианте неизменно заканчивается выходом компании на фондовый рынок, IPO. В России IPO, наоборот, нестандартный пока вариант выхода из проинвестированной компании. Российским стандартом скорее можно считать продажу фирмы стратегическому инвестору.

Но индустрия прямых инвестиций на этом не заканчивается. Вторая ее часть является полем деятельности для private equity фондов. Это тоже финансовые инвесторы, их задача тоже выйти из проинвестированного предприятия через несколько лет

# тема номера



Разумеется, фонд это не кубышка, куда инвесторы сваливают свои капиталы и затем ждут готовности проектов

со значительной прибылью. Но законы там другие. Чаще всего они пользуются слабостями зреющих, давно присутствующих на рынке компаний-целей, поэтому и терминология там соответствующая — правят там «налетчики» и «стервятники». Эти ребята часто занимаются тем, что близко к нашим корпоративными захватам.

## Как деньги собираешь...

Основной игрок на изучаемом нами поле — венчурный фонд. Хотя никто не мешает стать инициаторами создания фонда и группе инвесторов, более типична ситуация, когда процесс запускает группа менеджеров будущей управляющей компании. Именно они предлагают инвесторам соблазнительные перспективы, которые отражаются в документе под названием инвестиционный меморандум. Основные его разделы — это описание инвестиционной стратегии фонда, отраслей, в которые будут инвестироваться деньги, стадии развития бизнеса, на которых оно будет производиться. Обязательный пункт — послужной список членов команды, которая будет деньгами управлять. На западе инвесторы часто дают деньги под имена, под историю ус-

пеха (такое «инвестирование вслепую», по словам **Кирилла Дмитриева**, вице-президента Delta Capital Management, так и называется — blend pooling). Что касается России, эксперты советуют идти к инвесторам уже со списком (pipeline) готовых к инвестированию проектов.

Разумеется, фонд это не кубышка, куда инвесторы сваливают свои капиталы и затем ждут готовности проектов. С каждым инвестором подписывается особое соглашение (commitment), в котором оговаривается, когда, при каких условиях и какими способами инвестор должен передать фонду обещанную сумму.

Классические американские фонды 1960—1980-х годов инвестировали в компании и работали с ними и по два десятка лет. Но темп ускорился. В 1990-х годах процедура принятия решения о вхождении сократилась до трех недель, а срок инвестирования — до года-двух. В настоящее время фонды вернулись к своим фундаментальным принципам, ведь вырастить компанию за один год невозможно. Типичный ныне фонд создается на семь-десять лет. **Александр Волчков**, партнер компании Eastway Capital: *Например, фонд AIG Brunswick будет существовать 10 лет. И в его документах еще записано, что инвесторы могут*



## ЕМС ГарантПост - Ваша личная экспресс-почтa

Мы работаем в любую погоду, доставляя  
Вашу почту на любые расстояния.



(095) 728 - 41 - 47, 956 - 24 - 54

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

**EMS ГАРАНТПОСТ**  
ЭКСПРЕСС-ДОСТАВКА

## В нашей стране игра в «верю-не верю» важна как ни в одной другой части инвестиционного мира

*принять отдельное решение и продлить этот срок еще на два года. Так как фонд вкладывается в несколько проектов, то жизнь одного проекта длится не более 5–6 лет. В России эти сроки могут сокращаться: для фонда до 5–7 лет, для одного проекта до 3–4 лет.*

Большинство экспертов едины во мнении, каков должен быть оптимальный размер фонда. Владимир Бернштейн: «\$50–70 млн — таковы сегодня воспретившиеся рынком размеры фондов. Нижняя граница определяется суммой, при которой становятся оправданными расходы на содержание управляющей компании. Привлечение \$70 млн позволит эффективно диверсифицировать портфель инвестиций. Для сумм более серьезных сейчас в России будет трудно найти объекты». Александр Волчков добавляет: «Почти никто не рассматривает проекты меньше чем на \$2 млн. Верхняя граница — это \$7–10 млн. При этом из соображений управления рисками считается, что больше чем 10% от общей суммы фонда вкладывать в один проект нельзя».

Управленческая команда фонда существует на деньги самого фонда, и сумма на ее содержание обычно определяется в процентах от привлеченных денег. Стандартные цифры для этих расходов (management fee) — 2–3%. В данную сумму входит не только оплата высококвалифицированного (и потому недешевого) персонала, командировок и аренды помещений, но и все расходы по анализу предприятия, а они могут быть весьма и весьма высоки. Поэтому, как правило, управляющие команды обходятся малым числом сотрудников. Например, по словам Кирилла Дмитриева, в их компании всего семь человек, напрямую занимающихся инвестиционными решениями.

### Венчурные будни

Задача этих семи человек, как говорит Кирилл Дмитриев, — находить, отбирать, развивать и продавать проекты.

Процесс поиска проектов носит название deal flow. По свидетельству большинства экспертов, управляющим компаниям приходится искать баланс между двумя крайностями. Можно известить о своем существовании широкую публику — и фонд сразу получает массированный приток проектов, большая часть которых сразу же идет в мусорную корзину. Вторая крайность, которая гораздо симпатичнее для персонала фонда, — получение проектов от бывших коллег и вообще от профессионалов, например от инвестбанкиров, знакомых, знакомых знакомых и т. д. **Наталья Иванова**, компания Aga Management: *Практика показывает, что венчурная индустрия — это очень маленький мир. И самые подготовленные проекты фонды получают именно отсюда, изнутри.*

**Александр Волчков:** *Начав деятельность по отбору инвестиционных проектов в нашем венчурном фонде, мы полагали, что наш web-сайт с детальным описание того, какие проекты мы ищем, станет для нас хорошим инструментом. Однако практика показала, что хотя мы получали не менее одного проекта в день, среди них не было ни одного стоящего. Все проекты, в*

*которые мы в результате инвестировали, пришли к нам через наши контакты в бизнес-сообществе.*

Если проект избежал «синдрома мгновенной смерти», управляющая компания приступает к оценке. Эксперты часто указывают, что анализ начинается с выхода (exit) — первым делом нужно оценить реалистичность продажи компании по завершении проекта за хорошую цену. Если такой вариант выхода реалистичен и ответы на вопросы «кому, когда и по какой цене продадим» получены, двигаются дальше. Практически всегда проводится серьезный due diligence компании-цели. Своими силами управляющие компании проводят его только как исключение. Самообслуживание в этом вопросе наверняка сэкономило бы управляющей компании кучу денег — ведь расходы на «дью дил» вычитываются из денег, причитающихся управляющей компании (а работа по одной компании по самым скромным ставкам стоит тысяч тридцать долларов). Но проведение due diligence организацией с именем (например, заказ этой услуги у одной из компаний «большой четверки») часто, по словам Натальи Ивановой, записано инвесторами в учредительных документах. Как рассказывает **Александр Каширин**, гендиректор компании «Академ-партнер», которая «поднимала» фонд «Инновация» (см. материал на стр. 18), американский инвестор быстро согласился добавить денег на management fee (фонд был небольшой, всего \$10 млн), лишь бы обеспечить качественную экспертизу. Помимо юридической и бухгалтерской проверки часто привлекаются отраслевые специалисты. **Кирилл Дмитриев:** *Недавно мы рассматривали инвестицию в кабельное телевидение и пригласили экспертов из США. Они мало что понимали в финансах, в юридических вопросах, зато о создании кабельной инфраструктуры и маркетинге они знали буквально все.*

Общие расходы на проверку могут запросто превысить \$100 тыс. Соблазн сэкономить есть всегда, но нельзя забывать и о потенциальной цене подобной экономии.

Принятие окончательного решения об инвестировании — самый интимный момент. И именно описывая этот этап, «венчуристы» изощряются в поиске подходящих художественных образов. Тут и сравнение с браком («совместное проживание с последующим разводом»), и упор на важность профессиональных качеств менеджеров компании-цели («окончательное решение принимается на основе правила „3М“ — менеджмент, менеджмент, менеджмент»). Тем более что в России игра в «верю — не верю» важна как ни в какой другой части инвестиционного мира. Принятие решения по проекту — это практически единственный (после принятия решения о вложениях в фонд) момент, когда инвестор может еще повлиять на судьбу своих денег. Последнюю точку ставит инвестиционный комитет, где инвесторы имеют право вето.

Большинство потенциальных проблем в общении с инвестируемым предприятием, как правило, предусматривается уже в «Соглашении акционеров». Правила игры диктуют нормы поведения менеджеров фонда. **Владимир Бернштейн:** *Влиять на компанию необходимо — по крайней мере, в нашем фонде это*

# тема номера



В отличие от западной практики, российские бизнес-ангелы — это действующие предприниматели, согласные вложить от \$60 тыс. до \$1,5 млн в интересные проекты

жестко соблюдаемый принцип — только через участие в совете директоров. Неправильно дать вовлечь себя в операционную деятельность, это приводит к размыванию ответственности. Но все вопросы, которые входят в компетенцию совета директоров, — разработка стратегии, бюджетов, заключение крупных сделок — мы активно разрабатываем.

И все равно построение комфортных для фонда отношений требует больших усилий. Основная нагрузка на менеджера, отвечающего за общение с инвестируемым предприятием, по словам Натали Ивановой, приходится на первые пять месяцев общения.

Завершающим аккордом взаимоотношений становится выход из проекта (exit). В России таких выходов было пока не очень много, говорить о тенденциях рано. По крайней мере, были уже и продажи стратегическому инвестору, и выкуп доли владельца или менеджментом, были и IPO.

И тут в жизни фонда наступает самый волнующий момент: «как же эти ребята делят свои баснословные барыши?» А делят стандартно. Все, что выше определенного процента доходности на вложенный капитал (чаще это сумма, которую инвесторы могли получить, не связываясь с опасной венчурной индустрией, hurdle rate), делится в пропорции 80:20. 80% уходит инвесторам, 20% — управляющей компании. Занавес.

## Ангельский подход

Будни бизнес-ангелов существенно отличаются от жизни венчурных фондов. Зачатки организованной жизни обнаружились пока только в Москве и Ростове-на-Дону. **Константин Фокин**, управляющий директор компаний «Национальная сеть бизнес-ангелов» (НСБА, Москва) рассказывает: *Сейчас у нас в сети 22 более или менее активных инвестора. В отличие от западной практики чаще это действующие предприниматели, согласные вложить от \$60 тыс. до \$1,5 млн в интересные проекты.* Задача НСБА — отбирать для инвесторов самые близкие к реализации бизнес-планы. Оплачивает их услуги соискатель — \$140 за рассмотрение проекта и, если проект пошел в работу, еще 2–5% от суммы инвестиций (чем меньше вложения, тем выше процент).

По словам господина Фокина, история развития подобных сетей за рубежом диктует два основных правила, позволяющих им успешно существовать: независимость и нейтральность. Это означает, например, что НСБА рассыпает все прошедшие процесс отбора проекты всем инвесторам. Отдавать предпочтение одним инвесторам перед другими (*«он в этой отрасли работает»*) не допускается; менеджер сети не может подталкивать ни одну из сторон к заключению контракта (*он не может консультировать стороны и некорректным будет даже звонок «ну и как ваши дела?»*). Трудно быть посредником у ангелов.

Кто — российские бизнес-ангелы или венчурные фонды — будут более успешны на ниве рисковых вложений, покажет уже ближайшее время. История и тех и других только начинается. **СФ**



ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Венчурные инвесторы в России ощущают дискомфорт»

**Вячеслав  
Давиденко,**  
вице-президент  
«Ренессанс Капитал»

— Расцвет индустрии венчурных капиталистов пришелся на прошлое десятилетие и был связан с взрывным ростом высокотехнологических индустрий. Состоятельные инвесторы, заработавшие достаточно денег, задумались о том, как бы приумножить свои сбережения. Обычно из десяти выбранных объектов инвестиций три-четыре фактически погибали, еще три-четыре в лучшем случае возвращали вложенные деньги, но не более того, и лишь две-три фирмы приносили отдачу в размере 100% годовых и выше. Такие компании, как Netscape, Yahoo!, Dell и Amazon, кстати, были созданы именно на венчурные деньги. На них заработали сотни, а то и тысячи процентов годовых. Когда интернет-пузырь в США лопнул, это привело к падению венчурных инвестиций в несколько раз.

Что нужно для того, чтобы венчурные капиталисты чувствовали себя благополучно? Во-первых, качественная законодательная база. Компании должны быть уверены в гарантиях защиты ноухау, запатентованных технологий и т. д. В России с авторским правом еще много сложностей, поэтому венчурные инвесторы в России ощущают дискомфорт. Другая проблема связана с тем, что такого рода вложения делаются зачастую на стадии научных исследований, а не конечного продукта. Из-за того, что в конце прошлого века из нашей страны произошел сильный отток интеллектуального капитала, количество потенциальных разработок упало на порядки. Наконец, дает о себе знать и такой фактор, как политическая нестабильность в стране. Обычно венчурные инвестиции делаются на долгосрочную перспективу — от трех до десяти лет. К сожалению, мы еще не скоро сможем выйти на такой же уровень развития этой индустрии, как, скажем, в США. Думаю, в ближайшие десять лет этого точно не произойдет. Один из главнейших вопросов, которым задается венчурный капиталист, — выход из бизнеса. Классический способ — это IPO компании на фондовом рынке, либо ее продажа стратегическому инвестору, либо так называемый «менеджмент buy out», когда наемные топ-менеджеры выкупают компанию для себя. Сегодня российские компании, вышедшие на IPO, можно пересчитать по пальцам одной руки. Стартовые инвестиции начали наконец приходить и делать большие инвестиции совсем недавно. Индустрия все еще очень молода. Вместе с этим я бы обратил внимание на то, что компании, которые первыми приходят на какие-то рынки, имеют возможность лидировать и получать более высокие, чем у других, дивиденды.

## Право на венчур

Как показывает практика, большинство венчурных фондов предпочитают базироваться за пределами России. И причина в том, что отечественное законодательство и налоговая система очень недружелюбно к ним относятся.

### Регулирование

**Игорь Макаров**, партнер юридической практики PricewaterhouseCoopers: «Венчурный фонд как разновидность закрытого паявого инвестиционного фонда (ЗПИФ) появляется впервые в подзаконном акте — постановлении ФКЦБ о составе и структуре активов инвестфонда. В самом законе об инвестиционных фондах венчурные фонды не упоминаются. Закон не учитывает специфических особенностей венчурного бизнеса и не предлагает адекватной бизнес-модели. Венчурные инвестиции — это вложения в неликвидные активы и доведение их через некоторое время до определенного уровня капитализации, до стандартов прозрачности, управляемости и ликвидности, приемлемых для фондового рынка. Выдержать при этом традиционную минимальную ликвидность инвестиционного портфеля будет очень сложно, практически невозможно. И, кроме того, сомнительно, что венчурные фонды смогут выдержать давление регулятора — по отчетности, по структуре и ликвидности инвестиционного портфеля».

### Слишком жесткий каркас

**Юлия Черкасова**, юридическая фирма White & Case: «К сожалению, как масса законов, так и судебная практика мешают людям договариваться свободно. Теоретически существует свобода договора. Наш Гражданский кодекс совершенно четко разрешает сторонам использовать незапрещенные договоры и конструкции. Тем не менее суды предпочитают действовать в рамках того, что прямо прописано, консервативно подходят к новым формам деловых отношений».

**Игорь Макаров**: «Специфика этого бизнеса заключается в том, что „вход“ в него обычно оформляется соглашением акционеров, где закрепляется система защиты интересов каждой из сторон. Если что-то идет не так, что-то ломается в системе, у каждой из сторон есть соответствующие, апробированные в международной практике договорные инструменты воздействия на ситуацию.

Но тут наше корпоративное законодательство не помощник. Закон об акционерных обществах жестко регулирует отношения и на уровне акционеров, и на уровне совета директоров. Выстроить гибкую систему, которая позволяла бы учесть интересы управляющей компании как миноритария, очень сложно.

Если акционер имеет 24% участия, нет юридических возможностей обеспечить его интересы, позволить контролировать принятие основных решений, которые согласно законодательству принимаются простым или квалифицированным большинством. На уровне совета директоров ситуация повторяется. На джентльменском уровне можно договориться, в частности, о персональном составе совета директоров, устраивающем миноритария, и о согласованном голосовании по этому поводу. Но, к сожалению, такие договоренности, как показывает практика, не защищаются российскими судами. При этом с точки зрения венчурного фонда у совета директоров очень ограниченная компетенция. И делегировать существенные полномочия с уровня акционеров на

уровень совета директоров, как это позволяла старая редакция закона, невозможно.

Существуют и другие типичные механизмы регулировки отношений управляющей компании и компаний-цели, которые не поддерживаются российской судебной практикой. Например, это касается соглашений о совместном выходе. Типичные примеры выглядят так: крупный акционер решает выйти из бизнеса, но частью возможной сделки будет обязанность продать новому акционеру и долю миноритария».

### Налоговые крайности

**Екатерина Лазорина**, директор отдела налогообложения финансовых институтов PricewaterhouseCoopers: «Во многих европейских странах существуют специальные льготы для компаний-инвесторов — и не только для специализированных фондов, вкладывающих средства в акции или доли предприятий на длительный срок. При условии, что это владение осуществляется в течение некоторого количества времени и составляет определенную долю в капитале дочернего предприятия, доходы от реализации этих акций (долей) и дивиденды не подлежат налогообложению на уровне компании-инвестора.

К сожалению, в данный момент в России концепции использования таких льгот не существует, что в ряде случаев приводит к двойному налогообложению доходов предприятий-инвесторов».

**Игорь Макаров**: «Понятно, чем вызвано в европейских странах появление такой концепции. Традиционные рынки насыщены, и рост компаний на них незначителен. Экономика может расти только за счет появления каких-то новых ниш, принципиально новых продуктов и рынков. Такие ниши активно ищет малый и растущий бизнес. И во многих юрисдикциях критерии малого бизнеса адекватны. Под данные критерии подпадают предприятия с достаточно солидным оборотом, и соответствующее налоговое законодательство не содержит факторов, сдерживающих их рост. Как уже упоминали мои коллеги, российское налоговое законодательство не предусматривает каких-либо льгот по налогу на прирост капитала. И, таким образом, в наших условиях даже средняя венчурная инвестиция в \$2 млн сразу выведет предприятие из разряда малых и оно потеряет даже те призрачные льготы, которые даются ему сейчас, еще до того, как инвестиции приведут к росту данного предприятия».

В России проблематично даже просто избежать двойного налогообложения, что является основой основ венчурного бизнеса. Фактически есть только две формы, позволяющие это сделать. О трудностях использования ЗПИФ я уже говорил. Вторым вариантом является заключение договора о совместной деятельности (договора простого товарищества — ДПТ) между управляющей компанией (УК), которая берет на себя ведение общих дел, и несколькими инвесторами-юрилицами.

Интерес к ДПТ возник при анализе ситуации с компанией „Академ-партнер“, которая выиграла тендер на создание венчурного фонда с участием государственных средств. Из-за участия бюджетных денег нельзя было структурировать фонд по офшорной модели».



## ПЕРВОКЛАССНЫЕ РЕШЕНИЯ ДЛЯ РАЗВИВАЮЩЕГОСЯ БИЗНЕСА

**Комплексный пакет решений SAP для среднего и малого бизнеса** на платформе IBM @server помогает обеспечивать превосходный контроль за всеми аспектами Вашего бизнеса и необходимую масштабируемость для будущего роста компании.

**mySAP All-in-One** на платформах IBM @server x235, x345, IBM @server p610, p630, p650 - решения для компаний, которым необходима высокая степень отраслевой функциональности в рамках доступного по цене предустановленного решения.

**SAP Business One** на платформе IBM @server x235, x345 - доступное решение, ведущее к удовлетворению стандартных бизнес-требований, быстро внедряемое, простое и удобное в использовании.

IBM TotalStorage FAStT600 - высокопроизводительное масштабируемое хранилище с динамическим предоставлением ресурсов ("on demand"). IBM TotalStorage Ultrium Tape Library 3582 – решение для резервирования, архивации и послеаварийного восстановления данных.



Выбирайте сильных партнеров для Вашего бизнеса!  
Информацию о решениях SAP и IBM Вы сможете получить по телефонам: **SAP 7(095) 755-9800, IBM 7(095) 258-6348** или на сайтах:  
**ibm.com/ru** и [www.sap.com/cis/solutions/smb](http://www.sap.com/cis/solutions/smb)  
Get there with **e**business on demand.



На либерализованном алкогольном поле страны российские виноделы обречены на поражение ...

# Невинные игры

Отечественное виноделие в очередной раз покорно ожидает от государственных мужей решения своей участи. Суть вопроса проста: виноделы хотят для себя отдельного Федерального закона «О винограде и вине». Они просят отделить себя от водочников, с которыми оказались в одном фланкone благодаря нынешнему федеральному законодательству. Однако вместо этого Министерство экономического развития приготовило для виноделов подарок совсем иного свойства. С подачи ведомства Германа Грефа предлагается принять поправки к Закону «О государственном регулировании производства и оборота алкогольной продукции». Согласно поправкам, поток вино-водочного импорта страны должен быть предельно либерализован. Понятное дело, этот «мэртовский» ветер дует со стороны ВТО. Ясно и то, что для отечественных производителей, а заодно и крупных винных импортеров он станет настоящим ураганом, после которого уцелеют немногие.

Впрочем, российскому виноделию к катаклизмам не привыкать. Хотя древний князь Владимир концептуально предопределил, что питие веселie Руси, вино не стало у нас национальным продуктом, как во Франции или Испании. В северной стране население вполне естественно отдало предпочтение более крепким напиткам. Да и само отечественное виноделие, по сравнению с вышеупомянутыми странами, начало развиваться довольно поздно лишь после того, как Россия окончательно обосновалась на своих южных территориях, где исконно выращивался виноград.

Официальное признание эта отрасль получила в конце XIX века, в чем немалая заслуга большого энтузиаста и ценителя вин князя Голицына. При нем расцвели виноградники на Кубани и в Крыму. Тогда же наши виноделы вышли на международный уровень, и не без успеха. Россия была признана как винодельческая держава.

После революции и Гражданской войны от этого почетного статуса не осталось и следа. Все пришло в страшный упадок, и вплоть до 30-х годов в советской России про виноделие не вспоминали. Первым вспомнил другой большой энтузиаст и любитель вин – грузин Иосиф Сталин. С начала 30-х по его инициативе на юге страны стали вновь закладывать виноградники. В это же время вышло несколько специальных правительенных постановлений, направленных на развитие отрасли.

Послевоенный период стал для советского виноделия золотым веком. Общесоюзные площади виноградников достигали 800 тыс. га. В РСФСР наиболее известные сорта выращивались под Новороссийском Мысхако, Саук Дере, Абрау Дюрсо. Шампанское Абрау Дюрсо, под кодовым названием На здоровье с большим успехом экспортировалось в Соединенные Штаты. Традиционно качественную продукцию выпускали в Ставрополье, Ростовской области и Дагестане. Хорошие красные вина и коньяки делались в Чечне.

В середине 80-х к алкогольной теме не в добный час обратился еще один большой энтузиаст и противник вин генеральный секретарь Михаил Горбачев. Виноградники начали вырубать с неумолимым безрассудством, доводившим виноделов до самоубийства. Особенно пострадал Крым, где пустили под бульдозер редкие сорта. На Кубани же основные

планации удалось сохранить. Местные виноделы пускались на хитрость, рапортуя об уничтожении лишь на бумаге.

Вслед за борьбой с пьянством наступили 90-е, и отрасль неуклонно стала деградировать. Площадь виноградных насаждений в России сократилась со 190 тыс. га до 70 тыс. Первые робкие попытки возродить былую винную славу стали предприниматься с 1997 года, когда из федерального бюджета на поддержку виноградарства ежегодно выделялось 30 – 40 млн. рублей. И хотя на сегодняшний день объемы финансирования увеличены, обеспеченность средствами в данной отрасли не превышает 30%.

«Виноград очень прибыльная культура и в тоже время одна из самых трудоемких», – поясняет начальник отдела развития виноградарства и виноделия российского Минсельхоза **Наталья Романюк**. – Финансовые затраты велики, а отдача начинается лишь на четвертый-пятый год после посадки саженцев. Кроме того, при наших климатических особенностях условия выращивания винограда весьма затруднены. Зимой плантации необходимо укрывать от заморозков. Неукрывные зоны у нас есть лишь в районе Темрюка».

Все эти факты предопределили нынешнюю ситуацию, при которой отечественные виноделы оказались не в состоянии обеспечить продукцией свой собственный рынок.

**Наталья Романюк**: «Зона виноградарства у нас достаточно ограничена – пригодных для этого земель не так уж много. Ростовская область вообще самая северная территория в мире, где культивируется виноград. Плантации там высаживаются исключительно по южному берегу Дона, на крутых склонах. Кубанские Абрау-Дюрсо, Мысхако и другие это все небольшие участки приспособленные для виноградарства. В итоге сегодня мы обеспечиваем лишь 40% от потребностей собственного винного рынка».

Даже небывалый по нынешним меркам прошлогодний урожай винограда в 345 тыс. тонн (в позапрошлом году собрали 220 тыс.) не изменил положения, при котором основой российского винного рынка является импорт. Причем сюда входит не только готовая продукция, но и виноматериалы, которые охотно используют в своем производстве крупные отечественные винзаводы.

Как не парадоксально, но при таких объективно ограниченных возможностях российское виноделие ориентируется прежде всего на массовое производство.

«Здесь просматриваются как минимум две причины: во-первых, еще в советский период мы пошли по американскому пути развития виноделия, когда основная ставка делалась на массовый сбор винограда, в ущерб качеству. Конечно, у нас были уникальные сорта, которых нет на Западе, однако широкого распространения они не получили. Селекционеры работали сами по себе, тогда как виноделы были жестко ориентированы на валовку. Во-вторых, даже по сравнению с советским периодом, мы очень сильно сдали в культуре питания. Тезис, что вино – это лекарство, забыт напрочь. Часть населения по бедности своей пока отдает предпочтение недорогой продукции. Именно эту потребительскую нишу сейчас стремятся максимально заполнить наши производители», – считает **Наталья Романюк**.

На сем безрадостном фоне в последнее время наметился некоторый позитив. Несмотря на всеобщий кризис питейной культуры, в России все же появилась и неуклонно растет доля потребителей среднего класса. Их винный рацион молодые и выдержаные марочные вина, подающиеся к ежедневному столу. Естественно, этот спрос может удовлетворить пока только импорт.

**Наталья Романюк:** «Места на российском рынке хватит всем – и отечественным производителям, и зарубежным. Тем более что потенциал для роста потребления у нас очень большой. В 1984 году в СССР на человека приходилось в среднем 17 литров вина в год. Сейчас всего пять. В то время как на Западе эта цифра доходит до 60-70 литров.

Вопрос, что делать в данной ситуации нашим виноделам, выглядит риторическим. Сейчас как никогда необходим новый подход к организации этой отрасли, считает председатель комитета Госдумы по аграрным вопросам Геннадий Кулик. Практика последнего времени показывает, что многие сельхозпроизводители в южных районах начали с успехом осваивать винодельческую отрасль. Наконец-то мы пошли по западному пути, где мелкие производители делают ставку не на объемы, а на уникальность и качество своей продукции. Объединяясь, они создают кооперативы в пределах своей микрозоны и выпускают марочные вина, которые составляют до 80% общегосударственного винного производства. Политика нашего государства в этой области должна быть изменена. Например, если раньше из федерального бюджета поддерживались крупные виноделы, обрабатывающие не менее 100 га, то теперь планка должна быть снижена до 5 га.

Главный думский аграрий вполне резонно утверждает, что развитие виноградарства на юге России еще и поможет решить насущную проблему безработицы. Доказано, что на 100 га виноградников требуется не менее 40 рабочих, которых не заменить никакой современной техникой.

**Наталья Романюк:** «Если отечественное виноделие и способно на прорыв, то лишь за счет продвижения своих уникальных марок. Для этого необходимо срочно определиться с микрозонами, наиболее пригодными для возделывания успешных сортов винограда. Далеко не лишним будет усовершенствовать контроль за качеством и идентификации эксклюзивной винопродукции».

К 2010 году, считают специалисты, производство столового винограда в России должно составить не менее 480 тыс. тонн. Геннадий Кулик: «Нам не зазорно будет взять на вооружение опыт Аргентины, Чили и Австралии, которые за относительно короткое время смогли догнать и составить серьезную конкуренцию европейским мэтрам виноделия. Секретом их успеха стали удачно подобранные и адаптированные к местным природным условиям виноградные сорта».

Кстати, новые виноделы сегодня не скрывают своих амбициозных планов в отношении российского рынка. Аргентина, например, заявляет о готовности удвоить поставки своей продукции уже к 2006 году. В ответ российским производителям остается лишь надеяться на воспомоществование государства и в частности на принятие Федерального закона «О винограде и вине».

**Геннадий Кулик:** «Нынешние общие требования по контролю за реализацией алкоголя не приемлемы для винной продукции. Настала пора законодательно отделить вино от водки, придав первому особый статус. Может быть даже стоит отменить акцизный сбор с отечественных марок на ближайшие 5 – 10 лет. Пусть лучше эти деньги пойдут на развитие отрасли».

**Ирина Рыбакова:** «Мы прекрасно понимаем необходимость установления эффективных мер поддержки на государственном уровне российских виноделов. Более того, совместно со специалистами Минсельхоза РФ и Союзом виноградарей и виноделов России наша компания приняла участие в разработке проекта нового Закона «О винограде и вине». Наряду с этим мы понимаем, что должен существовать жесткий контроль за импортом готовой алкогольной продукции в

нашу страну, поэтому, инициатива МЭРТа, предложенная 1 июня 2004 года – убрать из редакции Федерального закона «О государственном регулировании производства и оборота спиртовой и алкогольной продукции» лицензирование импортеров, прозвучала для всех нас как гром среди ясного неба. Мы серьезно опасаемся последствий, неизбежных в результате отмены жестких требований к импортерам.

Во-первых, российские производители окажутся в заведомом проигрыше, они просто не смогут конкурировать с огромным количеством завозимого в страну дешевого спиртного, во-вторых, неизбежно увеличится доля дешевой некачественной алкогольной продукции на рынке, а значит возрастет уровень отравлений и смертности среди населения. На рынке непременно начнется хаос».



**Геннадий Кулик**  
председатель комитета Госдумы  
по аграрным вопросам



**Наталья Романюк**  
начальник отдела развития  
виноградарства и виноделия  
Минсельхоза России



**Ирина Рыбакова**  
генеральный директор  
компании «Росагроимпорт»

**Геннадий Кулик:** «Требования к лицензированию этого вида деятельности, наоборот, должны быть ужесточены. Предпочтение необходимо делать компаниям, ведущим прозрачные и, главное, качественные поставки в больших объемах. Тех, кто промышляет разовыми перепродажами сомнительного алкоголя, надо лишать лицензии. Чрезмерная же либерализация этого рынка недопустима, мы просто загубим своего производителя».

**Наталья Романюк:** «Перспектива вступления в ВТО не сулит находящимся в кризисе российским виноделам ничего хорошего. Представьте, что будет с нашим производством: при наличии достаточного количества вина в мире, как, впрочем, и суррогатов и полном отсутствии эффективного контроля качества – что за продукция получит возможность практически беспрепятственно попадать на наш рынок».



# разговор номера



[ЛИДЕРЫ]

«Формула кино менеджмент» заявила о своем появлении на рынке два года назад, открыв девятизальный мультиплекс, тогда самый большой в стране. Сейчас компания ставит очередной рекорд. «Формула кино» на 12 залов, открытая в Москве в мае этого года, — 25-й мультиплекс крупнейшей на российском рынке по количеству кинотеатров сети. Правда, бурное развитие кинопрокатной отрасли не снимает с повестки дня проблему незаполненных кинозалов. Чтобы ее решить, генеральный менеджер «Формулы кино менеджмент» **Игорь Ильчук** собирается привлечь тех, кто пока проходит МИМО КИНОЗАЛОВ.

— Текст: Наталья ОБУХОВА Фото: Александр ГАНЮШИН

## Все в зал

«Однозальные кинотеатры будем перестраивать»

**СЕКРЕТ ФИРМЫ:** Когда и для чего была создана «Формула кино менеджмент»?

**ИГОРЬ ИЛЬЧУК:** Наша компания появилась в январе 2002 года для управления кинотеатрами сетей «Каро фильм» и «Империя кино». К тому моменту в «Каро фильм» входили девять кинотеатров, а в «Империи кино» — восемь. Стало понятно, что для эффективного управления и развития такого большого количества кинотеатров необходима отдельная структура. В дальнейшем мы создали еще одну сеть кинотеатров — «Формула кино», учредителем которой стали, помимо «Каро фильм» и «Империи кино», еще несколько отечественных компаний. Первым кинотеатром «Формулы кино» стал крупнейший на тот мо-

мент в стране многозальный кинотеатр в комплексе «Атриум» на площади Курского вокзала. Таким образом под нашим управлением оказались три сети.

**СФ:** Весной этого года компании заявили об объединении своих сетей под маркой «Формула кино». Какие изменения повлечет за собой это решение?

**ИИ:** Нецелесообразно вкладываться в продвижение трех брэндов. Речь не идет о слиянии сетей и капитолов. Но если до сих пор компания управляла скорее группой кинотеатров, теперь мы будем прилагать все усилия к тому, чтобы развиваться именно как сеть. То есть, помимо единого брэнда, единными должны быть и стандарты обслуживания, чтобы зритель, идя в любой из кинотеатров «Формулы кино», мог предполагать, какой набор и уровень услуг он получит.

c23



**СФ:** Оптимизация расходов, судя по всему, не единственная цель ребрендинга?

**ИИ:** Да, это так. Мы хотим, чтобы компания оценивалась не только по тем активам, которые значатся на балансе. В идеале стоимость бренда должна составлять большую часть капитализации фирмы. Для нас это важно еще и потому, что мы намерены существенно расширить тот спектр услуг, которые сегодня предоставляем сторонним компаниям. Пока это касается в основном репертуарного управления — кинотеатры на оговоренных условиях получают у нас фильмокопии для проката, некоторым мы расписываем сеансы, предлагаем ценовой диапазон для билетов. Договор на репертуарное управление позволяет им избавить себя от головной боли переговоров с компаниями-дистрибуторами и других сложностей, связанных с прокатом. В перспективе мы планируем создавать концепции и полностью сопровождать строительство кинотеатров, управление предприятиями. Чтобы успешно вести это направление бизнеса, а впоследствии и развивать сеть по договорам франчайзинга, наша марка должна быть известна на рынке.

**СФ:** А почему для продвижения выбрана именно «Формула кино»?

**ИИ:** До перехода на единое управление сети «Империя кино» и «Каро фильм» конкурировали. И трудно себе представить, что одна из них согласится продвигать марку бывшего конкурента. К тому же, хотя «Формула кино» и присутствует на рынке всего чуть больше двух лет, ее узнаваемость уже выше, чем у брендов «Каро фильм» или «Империя кино».

**СФ:** Какими будут единые стандарты для входящих в «Формулу кино» кинотеатров?

**ИИ:** Основные изменения коснутся дизайна и оборудования зрительных залов. То же касается касс. В «Формуле кино» на Можайском шоссе у нас оборудована кассовая зона принципиально иного уров-

ня — включающая информационное табло с ценами и расписанием сеансов, а также плазменными панелями, на которых демонстрируются ролики тех фильмов, которые сейчас идут в залах. Это дорого, но если мы поймем, что зрителям нравится, будем ободривать так же другие кинотеатры.

**СФ:** Когда начнется тотальное преобразование кинотеатров?

**ИИ:** Окончательно все наши стандарты определятся, я думаю, к концу лета. Хочется посмотреть на результаты работы недавно открытой 12-зальной «Формулы кино» на Можайке и понять, как работает отдельно стоящий кинотеатр, куда приходит не покупатель из торгового комплекса, а зритель — воспринимает ли он его как кинотеатр или как досуговый центр, сколько готов платить за билет и за напитки. В принципе, мы хотели бы, чтобы четверть или даже треть строящихся кинотеатров работали именно как самостоятельные комплексы. Но сразу перейти на такой формат сложно — это достаточно масштабные вложения. Кроме того, есть трудности с подбором подходящих площадок.

**СФ:** А как компания поступит с входящими в сеть однозальных кинотеатрами?

**ИИ:** Однозальные кинотеатры, правда, не все, будем перестраивать.

#### «Идея просто бриллиантовая»

**СФ:** Как говорят на рынке, причина роста выручки от кинопоказа кроется только в удорожании билетов, тогда как посещаемость кинотеатров почти не растет. Верно ли, на ваш взгляд, такое объяснение?

**ИИ:** Отчасти я с этим согласен. Проблема в том, что мы — я имею в виду всех кинопрокатчиков — не работаем над расширением зрительской аудитории. Сейчас нам необходимо привлекать тех, кто проходит мимо кинозалов, будучи уверен, что, как и десять лет назад, здесь по-прежнему продают мебель и

# разговор номера

машины. И тех, кто считает, что поход в кино на блокбастер — это непременно дорого. Мы должны постараться переломить это мнение.

**СФ:** Как компании могут повлиять на эту ситуацию?

**ИИ:** Важным шагом стало недавнее объединение крупнейших кинопрокатчиков в некоммерческое партнерство «Киноальянс» (в организацию также вошли «Парадиз Продакшнз», «Киномакс», «Центр Фильм», «Кронверк Синема» и Rising Star Media, в управлении которых в совокупности находится 60 столичных и региональных кинотеатров.— **СФ**). Одна из приоритетных задач — программа расширения зрительской аудитории, которая, в частности, предполагает определение специальных цен на билеты, согласованных с дистрибуторами. Скажем, на «Страсти Христовы» пришли люди, которые в кино не были лет двадцать. Но думаю, с этим фильмом можно было бы поработать еще лучше. К примеру, договориться с дистрибутором о том, что для некоторых категорий фильм может идти со скидкой. Когда такой вопрос поднимает одна сеть, пусть и крупнейшая, это глас вопиющего в пустыне. Но если это найдет отклик у других прокатчиков, и есть объединение, представляющее их согласованную позицию — к этому нужно прислушаться.

**СФ:** А почему в составе «Киноальянса» отсутствует принадлежащая «Интерросу» и Никите Михалкову компания «Синема Парк», которая не так давно открыла свой первый мультиплекс?

**ИИ:** Наверное, об этом лучше узнать в «Интерросе». Не рискну утверждать, что «Синема Парк» не разделяет заявленных целей «Киноальянса». Возможно, компания решила немного выждать и присмотреться к тому, насколько успешно будет действовать ассоциация.

**СФ:** Одной из задач партнерства также станет поддержка отечественного кинопроизводителя. Как это может выглядеть на практике?

**ИИ:** По форме такая поддержка может быть самой разной. Например, прямое инвестирование в производство, частичное финансирование и предоставление гарантированного количества экранов и т. д. В каждом случае это предмет для переговоров, но идея, я считаю, просто бриллиантовая. Чтобы снять красивый, зрелищный фильм, на который пойдет зритель, нужны большие вложения. Мы занимаемся другим бизнесом, но в появлении таких лент заинтересованы не меньше. Если, объединив интересы и средства нескольких сетей, «Киноальянс» сможет этому способствовать, мы только выиграем.

**СФ:** Что сейчас представляет собой рынок кинопоказа, и какая доля на нем принадлежит «Формуле кино»?

**ИИ:** По нашим оценкам, в прошлом году объем российского рынка составил порядка \$170 млн. Прогноз на этот год — \$240 — 250 млн. В Москве на конец 2003 года на нашу долю приходилось 35% всех посадочных мест и более 60% проданных билетов.

**СФ:** Что вы предпринимаете для увеличения доли рынка?

**ИИ:** Реализуем такие проекты, как наша «Формула кино» на Можайке. Мы приятно удивлены — комплекс

business partner



# Делай Деньги



**HP Designjet 100+**

**НОВИНКА**

Универсальный широкоформатный принтер для печати чертежей и офисных документов

- Формат бумаги вплоть до А1+
- Универсальная и недорогая цветная печать
- Простота и удобство управления
- Быстрая и качественная печать

**Серия принтеров  
HP Designjet 130**

**НОВИНКА**

Идеальный широкоформатный принтер для художников и профессиональных фотографов

- Формат бумаги вплоть до А1+
- Печать изображений фотографического качества
- Постоянство цветопередачи для всех отпечатков
- Исключительная долговечность изображений



## ПОДАРКИ

всем покупателям  
широкоформатных принтеров **hp**

**подарок**

\* Подробности в магазинах

### ВЫГОДНЫЕ УСЛОВИЯ КРЕДИТА

**10%**  
ПЕРВЫЙ ВЗНОС

**10%**  
МЕСЯЦЕВ  
СРОК КРЕДИТА

**10%**  
ЗА КРЕДИТ



тел. **7420000.ru**

# разговор номера

«Утверждая репертуар где-то в Лондоне, не всегда можно понять, что нашему зрителю нравятся, условно говоря, не только „гамбургеры”»

работает меньше месяца, но по показателям уже приближается к «Формуле кино» в «Атриуме». И надеемся, скоро его обгонит. Если успеем, этим летом сделаем на прилегающей автостоянке летний кинотеатр, где все будет «по-взрослому» — с серьезной охраной, с официантками на роликах. Задача — сделать кинотеатр под открытым небом, аналогичный тем, что рас пространены в США. У нас уже работает одна такая площадка на Осташковском шоссе. Там пока нет дополнительных услуг об щепита, несмотря на это, зрители приезжают посмотреть кино на своих автомобилях круглогодично — даже на Новый Год.

**СФ:** Но ведь и конкуренты не стоят на месте: схожие по масштабу проекты реализуют, например, «Синема Парк» и вышедшая в прошлом году на наш рынок компания Rising Star Media, одним из учредителей которой является международная сеть кинотеатров National Amusements. Можно ли говорить о начале серьезной конкуренции?

**ИИ:** Безусловно, конкуренция на рынке есть, но места пока хватает всем. Правда, если развитие продолжится теми же темпами, через пару лет ситуация может предельно обостриться. И наиболее явно это отразится на поиске мест для кинотеатров.

**СФ:** Планируете в этом году открывать что-то еще?

**ИИ:** Мы подписали предварительный договор по проекту шестизального кинотеатра в торговом центре на пересечении Рублевского шоссе и МКАД — по плану он начнет работу в первом квартале следующего года. Если все пойдет так, как мы рассчитыва ем, в 2005 году в Москве будет открыто еще четыре новых кинотеатра.

**СФ:** Кинотеатры зарабатывают деньги не только продажей билетов. Сколько «Формула кино» получает от других статей дохода?

**ИИ:** На наш взгляд, пока недостаточно. Мы бы хотели, чтобы выручка от продажи F&B (food & beverages) и детских игровых автоматов в холлах составляла не менее половины от выручки по продаже билетов. Что касается рекламных поступлений, по кинотеатрам объемы сильно варьируются. В одном это может быть 10% от выручки по кинопоказу, в другом — 30 — 35%. Но поскольку для удобства зрителей промежутки между сеансами у нас сведены к минимуму, нарастить доходы от рекламы можно только путем увеличения цен на носители.

**«Последний раз у нас „зажигали” почти 2 тыс. человек»**

**СФ:** Что такого особенного сегодня может предложить зрителю «Формула кино»?

**ИИ:** В первую очередь — соотношение «цена-качество». В «Формуле кино» на Можайке билет на утренние сеансы стоит 30 рублей — и это не рекламная акция, а реальность. Самые дорогие билеты — в выходные на VIP-места — 150 рублей. Согласитесь, заплатить такие деньги, например, за «Трою», учитывая высший стандарт кинопоказа — это немного. У нас давно действует услуга бронирования билетов по телефону. А с осени в «Формуле кино» будет внедрена

единая система продаж. То есть в любом кинотеатре можно будет купить билеты в любой другой кинотеатр сети.

**СФ:** В последнее время компании любят устраивать совместные акции по продвижению в партнерстве с другими известными марками. Есть ли что-то подобное у «Формулы кино»?

**ИИ:** За этот месяц совместно с Pepsi в «Формуле кино» на Можайке мы провели две голливудские вечеринки. Мы первые — такого в России еще не было. Платишь 300 рублей и получаешь концертную программу, дискотеку и фильмы нон-стоп во всех залах до утра. Формат, как нам кажется, очень удачный: устал — можешь отдохнуть, посмотреть кино, опять потанцевать. Последний раз у нас «зажигали» почти 2 тыс. человек. Сейчас мы договариваемся с Pepsi о том, чтобы делать такие программы регулярно — раз в месяц или чаще. И может быть, мы пересмотрим цену на билет в сторону понижения. Это дорого, но по данному проекту мы готовы работать на грани окупаемости — такие мероприятия привлекают людей.

**СФ:** «Формула кино» также стала первым российским кинопрокатчиком, чьи залы появятся на Украине. Есть ли на этом рынке сильные игроки?

**ИИ:** Соперничеству мы всегда предпочитаем сотрудничество. Этот проект мы реализуем совместно с нашими давними партнерами в Украине — компанией «Синергия», управляющей киевским кино-комплексом «Украина», и «Ореандой» в Ялте. Мы надеемся до конца года открыть там два кинотеатра, но не исключено, что их будет больше. Во всяком случае, во время последней моей поездки в Киев «Формула кино» было предложено поучаствовать и в других проектах.

**СФ:** Сейчас большая половина сборов компаниям приносят кинозалы за пределами Москвы. Насколько вам интересен региональный рынок?

**ИИ:** В отношении других городов у нас аналогичная политика. Скажем, проект по открытию в феврале этого года «Формулы кино» в Нижнем Новгороде (сейчас там два наших кинотеатра) мы осуществляли совместно с компанией «Матрица». Возможность реализации региональных проектов прежде всего в торговых комплексах мы готовы рассматривать в союзе с крупными продуктовыми сетями. Параллельно компания ведет переговоры по поводу стратегического партнерства с рядом банков.

**СФ:** В Россию начинают выходить западные кинокомпании. Что может означать их появление для отечественного рынка?

**ИИ:** С одной стороны, это, безусловно, положительная тенденция. Для того чтобы прийти к мировым стандартам кинопоказа, нам нужно учитывать западный опыт, и с появлением у нас представительств фирм-производителей мы можем многому научиться. С другой стороны, хотелось бы, чтобы их репертуарная политика учитывала российскую специфику. Утверждая репертуар где-то в Лондоне, не всегда можно понять, что нашему зрителю нравятся, условно говоря, не только «гамбургеры». **СФ**



# Ваш бизнес. Ваш компьютер. Ваша Windows.

Лицензионная Windows  
делает компьютер  
действительно персональным

Компьютер с сертификатом подлинности гарантирует доступ к обновлениям системы безопасности через Интернет и право на бесплатное обращение в службу технической поддержки Майкрософт. С подлинной операционной системой Windows Ваш новый компьютер готов к работе, более надежен и лучше защищен.

**Покупайте компьютеры с предустановленной лицензионной Windows XP у крупнейших партнеров Microsoft в России**



Проверьте наличие сертификата подлинности Microsoft на корпусе компьютера.  
Подробнее о сертификате – на [www.howtotell.com](http://www.howtotell.com).

# дневник наблюдений

[ЛЮДИ]



ДМИТРИЙ ДУХНИН

## Ожидаемая отставка

Известный страховщик Евгений Кургин не удержался на работе в общественной организации.

С 1 июля экс-глава и создатель одной из крупнейших в России страховых компаний РОСНО Евгений Кургин (на фото) покинет пост президента Российского союза автостраховщиков (РСА), который занимал последние десять месяцев. В РСА говорят, что причиной отставки стало его личное желание перейти на другую работу. Уже известно и новое место службы господина Кургина — АФК «Система». С 2000 года он входит в состав совета директоров этой компании и теперь, скорее всего, займет там один из руководящих постов. Правда, глава пресс-службы компании Ольга Пестерева затруднилась назвать новую должность Евгения Кургина, заявив, что этот вопрос пока не решен.

Место господина Кургина в РСА временно (до очередного общего собрания) займет исполнительный директор союза Андрей Кигим. Несмотря на заявления пресс-службы союза о добровольной отставке господина Кургина, на рынке считают, что его вынудили уйти. Работу президента РСА неоднократно критиковали прежний глава Страхнадзора Константин Пылов и руководитель Всероссийского союза страховщиков Александр Коваль. В частности, их не устраивало то, как происходит управление бюджетом РСА, пополняющимся из средств членов союза. У последних были и другие причины для недовольства. Так, страховую группу «Межрегионгарант», по словам заместителя генерального директора Светланы Даниловой, не устраивала тактика сбора данных о работе членов РСА. Союз составлял отчетность только по 20 компаниям, входящим в президиум РСА, хотя в этой организации 160 страховщиков. «В итоге потребитель видит: вот 20 компаний, которые реально работают, значит, к ним и надо идти, — возмущается Светлана Данилова. — А остальные стоят с лишним членов РСА, получается, просто так платят взносы?»

## «Аэрофлот» сократил президента

В «Аэрофлоте» завершился период двоевластия: президент и председатель совета директоров компании Александр Зурабов ушел в отставку.

Причина ухода Зурабова — конфликт с гендиректором авиакомпании Валерием Окуловым. Александр Зурабов (на фото) был назначен на этот пост летом 2003 года, ранее он занимал должность первого заместителя гендиректора компании по финансово-экономической и коммерческой деятельности. «В свое время Зурабова назначили в «Аэрофлот» как „смотрящего“ за Окуловым. Но у компании не может быть двух руководителей, как не может быть двух стратегий развития, поэтому Зурабову пришлось уйти», — говорит начальник аналитического отдела ИК «Проспект» Наталья Одинцова. На самом деле о реальных противоречиях между Зурабовым и Окуловым практически ничего не известно, а неофициально менеджеры «Аэрофлота» упоминали лишь о том, что Зурабов хотел сделать компанию более прозрачной, а Окулов предложил оставить все как есть.

Как бы то ни было, аппаратная борьба завершилась победой Окулова. На последнем собрании акционеров правительство (основной акционер «Аэрофлота») не рекомендовало его на должность председателя совета директоров, а перейти в ранг члена совета Зурабов отказался сам. «Это его личное решение», — заявила СФ руководитель пресс-службы «Аэрофлота» Ирина Данненберг. Сам Зурабов заявил, что его уход вызван

«несогласием со стратегией развития авиакомпании».

## Рубиновый премьер

Как стало известно СФ, бывший премьер-министр Республики Беларусь Владимир Ермошин возглавил строительное направление Московского телевизионного завода «Рубин».

Бывший мэр Минска Владимир Ермошин проработал премьером Белоруссии полтора года и был отправлен в отставку после переизбрания Александра Лукашенко президентом в сентябре 2001 года. Тогда Лукашенко обвинил Ермошина в заговоре с целью захвата власти. Однако в отличие от других оппозиционеров Ермошин не эмигрировал, а остался на родине, заняв пост руководителя белорусского представительства МТС. В конце прошлого года началась реструктуризация активов МТС, в результате чего большую часть функций Ермошина «забрали» центральный офис сотового оператора. Одновременно представители власти начали намекать, что экс-премьеру лучше покинуть республику, в противном случае он может оказаться в тюрьме. В итоге Ермошин решил уехать в Москву. «У меня были разные предложения, но я выбрал „Рубин“, где еще с советских времен работает много белорусов», — говорит Ермошин. Любопытно, что экс-премьер — не первый политический пенсионер белорусского происхождения, занявший высокий пост на «Рубине»: долгое время гендиректором компании был бывший секретарь ЦК Партии коммунистов Беларусь Анатолий Лашкевич. А в 2001-м председателем совета директоров ОАО «МТЗ „Рубин“» стал другой уроженец Белоруссии Александр Миляевский, купивший завод. В конце 2003 года Миляевский продал производство телевизоров компании Rolsen, решив сосредоточиться на развитии ТК «Горбушкин двор», а также на проектах, связанных со строительством. Последнее направление и возглавит Ермошин. «Когда-то я руководил строительством на заводе, в Минске активно занимался строительством. Теперь буду развивать это



АЛЕКСЕЙ КУДЕНКО

# дневник наблюдений



ЕВГЕНИЙ КУРГИН БОЛЬШЕ НЕ ГЛАВНЫЙ АВТОСТРАХОВЩИК | АЛЕКСАНДР ЗУРАБОВ ПОКИНУЛ «АЭРОФЛОТ» | «РУБИН» НАНЯЛ ЭКС-ПРЕМЬЕРА БЕЛОРУССИИ | ГЛАВА ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА SUN MICROSYSTEMS В СНГ СЕРГЕЙ ТАРАСОВ УШЕЛ ИЗ КОМПАНИИ | СОСА-КОЛА ТЕРЯЕТ ЕЩЕ ОДНОГО ТОП-МЕНЕДЖЕРА | ЭКС-ГЛАВА СЫБОВОЙ КОМПАНИИ «НОРНИКЕЛЬ» ПЕТР ХОЛОДНЫЙ СОСРЕДОТОЧИТСЯ НА ЦЕРКОВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

направление в „Рубине”, — говорит Ермошин. Пока сфера деятельности Ермошина ограничивается строительством на территории самого „Рубина”. Однако, по информации СФ, в самое ближайшее время будет объявлено о запуске нового масштабного строительного проекта компании, реализация которого и станет задачей Ермошина.

## К новым вершинам

Глава представительства компании Sun Microsystems в СНГ Сергей Тарасов покинул свой пост, решив посвятить себя новым проектам.

**УХОД** Тарасов занимал эту должность с 1997 года. В Sun считают, что именно благодаря ему компания сумела не потерять позиций в странах СНГ в трудные времена кризиса. «У всего существуют закономерные стадии: втягивание, постановка целей и затем их достижение. Поставленные передо мной задачи я выполнил — например, оборот Sun в России за время моего правления примерно вырос в четыре раза. Я амбициозный человек, и теперь мне нужны новые цели. Это сходно с ощущением альпиниста, поднимающегося на гору. Когда вершина покорена, нужны новые», — сказал Сергей Тарасов. Любопытно отметить, что Сергей Тарасов до прихода в Sun Microsystems работал в «Эльбрусе» — компании, занимавшейся под руководством члена-корреспондента РАН Бориса Бабаяна разработкой российского процессора «Эльбрус 2000». Sun Microsystems затем

активно сотрудничала с этой компанией. А не так давно было объявлено, что все разработчики из «Эльбруса» переходят на работу в Intel — конкурента Sun Microsystems (подробнее об этой сделке читайте на тематических страницах iOne). На момент сдачи номера исполняющий обязанности главы представительства Sun Microsystems в СНГ еще не был назначен.

## Со своими целями — на выход

В последнее время Coca-Cola переживает кадровые потрясения. Не обошли они стороной и президента Стивена Хейера, который решил уйти из компании.

**ПОТРЕБИТЕЛИ** Одной из возможных причин, побудивших Стивена Хейера (на фото) покинуть Coca-Cola, называется назначение Невилла Исделла на пост председателя совета директоров вместо ушедшего Дугласа Дафта. Конечно это подтверждает и Исделл: «Стив имеет свои цели. И мы решили, что реализовать их он лучше сможет, имея возможности для работы вне компании». «Невиллу нужна собственная команда менеджеров. Я думаю, что скоро мы увидим, как должна выглядеть компания по его версии. Ее ждут большие перемены», — считает Джон Сичер, редактор издания Beverage Digest. Coca-Cola переживает как финансовые трудности (ее продажи в США падают), так и кадровые проблемы. Впервые за 118-летнюю историю компании в качестве кандидатов на



**ОТСТАВКА** Слухи о возможной отставке Холодного поползли по рынку еще в начале года, когда «Норникель» сообщил, что ожидает от Norimet убытков по результатам 2003 года. Правда, в пресс-службе «Норникеля» СФ привели иную версию отставки:

«Должность президента компании Norimet утратила актуальность и была упразднена». Дело в том, что в «Норникеле» заявили масштабную реструктуризацию сбытовой сети: большинство операций по сбыту, которыми раньше занимался Norimet, планируется распределить по другим зарубежным «дочкам» ГМК. На долю Norimet останется реализация платиноидов и управление некоторыми зарубежными активами компании (в частности, Stillwater Mining Company и Gold Fields Limited). Следовательно, уверяют в компании, услуги Петра Холодного, который занимался в Norimet в основном поиском каналов сбыта, больше не нужны. За годы работы в компании Холодный сделал многое. В частности, ему удалось договориться о прямых поставках российских металлов на крупные зарубежные предприятия, в том числе на заводы General Motors.

Ясно, что сидеть без дела бывшему топ-менеджеру не придется. Дело в том, что экс-глава Norimet по совместительству является казначеем Архиерейского синода Русской православной церкви за рубежом. И среди наиболее амбициозных планов отца Петра — объединение российской и зарубежной православных церквей. СФ

пост председателя совета директоров рассматривались главы компаний, не входящих в структуру Coca-Cola. Но все они отказались возглавить компанию. И назначение Исделла, проработавшего в Coca-Cola 30 лет, многие восприняли как жест отчаяния. Кто займет пост президента, пока неизвестно.

## Уволен за ненадобность

Петр Холодный, президент сбытовой компании Norimet — лондонской «дочки» «Норильского никеля» — получил отставку. А должность, которую он занимал, была упразднена.

# ДЕНЬ КАРЬЕРЫ

BEGIN.RU

для студентов и выпускников западных программ МВА

24 июня 10<sup>00</sup>-14<sup>00</sup>

Подробности по телефону: (095) 933-1098

В мероприятии примут участие крупнейшие компании России, заинтересованные в подборе топ-менеджеров с блестящим западным образованием

c29

 ®  
дымов





[ МЕНЕДЖМЕНТ ]

В столичной компании «Дымов» к процессу принятия управленческих решений помимо менеджеров теперь причастны и рядовые сотрудники. Деятельность учрежденного в компании в начале этого года института общественных представителей уже позволила наполовину сократить случаи брака. К тому же, как считает владелец предприятия **Вадим Дымов**, создание мощного информационного канала между администрацией и рабочими — верный путь к формированию правильной корпоративной культуры.

— Текст: Наталья ОБУХОВА Фото: Евгений ДУДИН

## «Дымов» без огня

«Почему я перебрался в Москву? — переспрашивает руководитель и совладелец компании „Дымов“ **Вадим Дымов**. — Наверное, места не хватало».

У бизнесмена есть все основания для такого объяснения. К 2001 году созданная им и его партнером Александром Трушем группа предприятий на Дальнем Востоке являлась безоговорочным лидером на рынке региона. Доля колбасных изделий под маркой «Ратимир» занимала здесь 60%. Правда, как утверждает сам Дымов, «чего-чего, а желания заниматься в столице колбасным бизнесом у меня не было». Но когда знакомые рассказали ему о заводе в Крылатском, тот вдруг согласился его «посмотреть». Как вспоминает Дымов, предприятие (один из типовых заводов, построенных на заре перестройки, чтобы обеспечить жителей отдельных столичных районов

продуктами питания) выглядело так, «как будто все вдруг встали и ушли». Однако, прислушавшись к голосу интуиции, Дымов купил завод — и за восемь месяцев фактически полностью его перестроил.

Оценив собственные возможности и конкурентную ситуацию, бизнесмен решил, что важно не то, сколько ты производишь, а то, сколько зарабатываешь. А потому решил сконцентрироваться на премиальном сегменте. «К тому же, — добавляет Дымов, — единственное направление исключало появление у персонала „двойной морали“, что для кого-то мы делаем одно качество, а для других — другое. А это формировало и правильное отношение к компании». Впрочем, уже на этапе подбора персонала менеджеры старались брать в команду тех, кто был бы максимально предрасположен к восприятию ценностей фирмы —



Невозможно уловить все тонкости процесса, наблюдая за ним со стороны

постоянному совершенствованию, вовлеченности в процессы, заботе о потребителе. Здесь Дымову тоже помогала интуиция. Получить отказ мог высококвалифицированный претендент — если возникало ощущение, что он не «совпадает» с общим настроем. А раз в полгода в компанию приезжал специалист по проф-отбору (профессиональный врач-психотерапевт, раньше занимавшийся подбором резидентов для работы за границей) и проводил дополнительную «фильтрацию», определяя, кто из сотрудников имеет нужный компании взгляд на вещи, а кто нет.

Пока штат предприятия был сравнительно небольшим, в роли «Ленина на броневике», призывающего сотрудников следовать корпоративным заветам (частью пересекавшимся с иногда авантюрными идеями главы Virgin Ричарда Брэнсона), нередко выступал сам Дымов. Чтобы мысль о том, что все сотрудники в компании занимаются одним делом, стала еще более очевидной, персонал — от директора до уборщицы — в соответствии с определенными коэффициентами получал премию из прибыли компании.

### Восток + Запад

С «прототипом» корпоративной концепции, реализуемой в московской компании с начала этого года, Вадим Дымов познакомился в октябре 2003 года во время очередной поездки в Австрию. В цехе одного из мебельных предприятий, куда Дымова пригласил

работавший там друг, внимание бизнесмена привлек листок с нарисованными на нем схемами. Отвечая на вопрос, как это работает, австрийцы рассказали, что внедрение данной системы ведет к существенной оптимизации бизнеса компании, а соответственно, к повышению качества производимой продукции. Часть полномочий по решению широкого спектра производственных вопросов возложена на совет выбранных специалистов («тим-лидеров») — представителей со стороны сотрудников предприятия. Что в свою очередь серьезно экономит средства компании, поскольку не нужно отвлекать ресурсы на определение проблемы и платить консультантам за профессиональные рекомендации.

Решение использовать похожую практику на своем предприятии было принято немедленно. «Внедряя новый метод управления персоналом, мы каждый раз руководствовались стратегическими целями компании, — говорит **Алексей Сошников**, генеральный директор компании „Дымов“.— Создание института общественных представителей (аналога совета тим-лидеров) должно было помочь в решении одной из таких задач — формированию корпоративной культуры, и значит, максимальному вовлечению персонала в производственные и социальные процессы».

«Дымовский» вариант системы общественных представителей в компании разрабатывали самостоятельно. Идеи черпались из опыта европейских компаний, что-то — из японской системы «кайдзен» (переводится как «усовершенствование маленькими шагами»). Работа по внедрению системы началась с опроса. Требовалось узнать, есть ли в коллективе неформальные лидеры — сотрудники, которым доверяет большинство коллег. Параллельно на заводе прошла неофициальная информация о том, что администрация собирается подключить к принятию управлений решений представителей коллектива. Когда по обратной связи пришла одобрительная реакция «было бы неплохо», началась реализация второго этапа.

На предприятии были определены 18 структурных подразделений. Половина пришлась на производственные отделы (отдел подготовки сырья, термической обработки, участок производства колбас и деликатесов, отдел доработки готовой продукции и т. п.), половина — на вспомогательные службы. Кандидатуры, достойные представлять «народ» от каждого подразделения, определились путем анонимного опроса. Затем руководство провело с общественными представителями ряд совещаний и консультаций. Главное, что пытались донести руководство: члены совета не «общественные защитники», а «глаз народа». И что главная их задача — собирать и передавать наверх те замечания и предложения, которые могли бы изменить и повысить качество бизнеса компании, а главное — производимой продукции.

Затем необходимо было понять, какие аспекты жизни внутри компании волнуют рабочих больше всего. «Конечно, всех в первую очередь волновал вопрос распределения бонусов и премий», — говорит Вадим Дымов. Впрочем, на «повестке дня» оказались и другие, не менее важные вопросы — по организации

# частная практика

В компанию приезжал врач-психотерапевт и проводил дополнительную «фильтрацию», определяя, кто из сотрудников имеет нужный взгляд на вещи, а кто нет

рабочих мест, режиму труда, социальным программам, обучению и аттестации, степени информированности о планах компании т. п. Сложнее всего, как говорят в «Дымове», было убедить людей в том, что руководство компании действительно хочет слышать и готово учитывать мнение рабочих. Надискоренением скепсиса и боязни сказать что-то, что может не понравиться начальству, пришлось поработать как топ-менеджменту, так и службе внутреннего PR.

## Пара пустяков

«Практика подобного взаимодействия, безусловно, интересна,— считает **Сергей Дудин**, руководитель кадровой службы ОАО „Черкизовский МПЗ”.— Другой вопрос, насколько применим этот опыт в российских реалиях. Возникновение в процессе общения руководства и коллектива конфликтных ситуаций, на мой взгляд, неизбежно. Учитывая разницу в качестве ведения управленческих процессов на Западе и у нас — мы в сравнении с ними еще в самом начале пути — в России позитивный эффект, по крайней мере, сейчас труднодостижим».

Тем не менее результаты, которые появились едва ли сразу же после начала работы общественных

представителей, как утверждают в компании, даже показались «неправдоподобными». Количество брака снизилось почти наполовину — для производства это огромная цифра. Вадим Дымов: «В компании с самого начала очень серьезно подходили к контролю качества. Отдел качества, куда входят ветеринарный врач, технологии, специалисты по качеству, ежедневно занимается выявлением брака и его причин. Но при этом мы забывали узнать мнение тех, кто непосредственно включен в производство, и как никто другой знает, почему может случиться брак. Скажем, рабочий много раз просил повернуть датчик вакуума к нему, но никто даже не предполагал, что такая „мелочь“, как положение прибора, может стать причиной брака. По весу такие моменты, замечаемые персоналом, — это 20% работы отдела качества».

Совещания гендиректора с представителями всех подразделений, где изучаются и обсуждаются поступившие предложения, проходят раз в неделю. За полгода действия такого канала информации между администрацией и персоналом качество процессов и условия труда ощутимо улучшились, утверждают в компании. «Мы были очень удивлены, когда сами рабочие предложили сократить или перенести время

## БРЭНД ГОДА/EFFIE 2004

Национальная награда  
в области построения брендов  
в рамках международной  
системы EFFIE



БРЭНД ГОДА/EFFIE 2004

## ВНИМАНИЕ Открыт прием заявок на участие в Конкурсе!

Торжественная Церемония награждения  
29 октября 2004

Регистрация участников  
и дополнительная информация:  
(095) 923 2179  
(095) 787 8563  
[bestbrand@bestbrand.ru](mailto:bestbrand@bestbrand.ru)  
[www.bestbrand.ru](http://www.bestbrand.ru)

### Организаторы



Оргкомитет конкурса

БРЭНД ГОДА



официальное издание

ДЕНЬГИ

### Соорганизаторы



официальная

телекомпания



официальная

радиостанция

### Спонсоры



При поддержке ТПП РФ

При поддержке ТПП РФ</p



Персональная ответственность — один из основных принципов системы самоорганизации

перекура, — рассказывает **Дмитрий Козлов**, начальник производства. — Оказалось, что для грузчиков существующий график был совсем неудобным — один из перекуров приходился на пять часов утра, когда участок максимально загружен. Рабочим было сложно выполнить нормы по обеспечению производственного процесса, отчего „проседали“ и другие бригады. Формовщицы, например, предложили закрепить в смене человека, ответственного за эксплуатацию оборудования, — то есть у людей возникает понимание того, что с его помощью мы зарабатываем деньги».

Водители предложили перенести загрузку машин с раннего утра на ночные часы — и в результате сократилось время на доставку продукции в магазины. По инициативе других подразделений на заводе появилась библиотека технологической литературы, необходимой для прохождения аттестаций, были организованы семинары по дополнительному обучению и т. п. «Теперь производство и каждый трудовой участок — это, по сути, самоорганизующиеся системы, нацеленные на постоянное повышение качества — производства, отношений, а значит, продукта, — говорит Вадим Дымов. — Представители, например, сами решают, кого в бригаде можно рекомендовать к получению аттестации на более высокий разряд, а кому стоит заниматься дополнительно. Субъективные решения здесь исключены: иметь слабую команду никому не выгодно. Если бригада

видит, что кто-то, например, недорабатывает, она вправе потребовать ухода этого человека. Здоровый организм начинает отторгать инородные тела».

### Закон и порядок

Переложив часть своих полномочий на общественных представителей, руководство «Дымова» убило сразу двух зайцев. Теперь, уверяют в компании, на производстве редко прозвучит фраза вроде «меня никто не слушает» или «ну, это они там наверху решили». И у сотрудников все меньше поводов подозревать, что к нему отнеслись предвзято. Когда о его ошибке в работе ему объявляет общественный представитель, предварительно обсудив возникшую ситуацию с коллегами из других подразделений, это повод определить и указать причину недоработки и добиться решения проблемы.

Менее болезненным стал и процесс прохождения в коллектив решений руководителей. **Алексей Сошников:** Любые изменения всегда наталкиваются на противодействие — это нормально. И лучше, если некоторые решения администрации рабочим сообщают и, главное, популярно объясняют их коллегам.

«Если в компании существуют развитые горизонтальные и вертикальные связи, подобную систему можно только приветствовать, — считает **Арсен Алавердин**, специалист Центра качества Стокгольмской школы экономики в России. — Коммуникации — важнейший фактор внутреннего и внешнего совершенствования деятельности компании, и, например, в шведских компаниях, многие из которых работают по принципу lean organization (см. СФ №19/2003), коммуникациям отводится главная роль в развитии компании». Вместе с тем, подчеркивает господин Алавердин, необходимо учитывать, что помимо несомненных плюсов (появление нового уровня контроля качества, развитие у сотрудников ответственности и инициативности, повышение удовлетворенности трудом) у подхода есть и ряд минусов. Один из самых значительных в том, что сотрудники получают возможность влиять на решения руководства, тогда как видение менеджмента и персонала не всегда совпадает, а иногда бывает и прямо противоположным. «Поэтому инициативы должны формироваться исходя из миссии и стратегии компании, и значит, миссия, видение и стратегия компании должны быть сформулированы и должным образом доведены до каждого», — говорит представитель Стокгольмской школы экономики.

Собственно, именно для этого в компании «Дымов» сейчас проводится третий этап — необходимо определить и прописать в соответствующем положении «права и обязанности» общественных представителей. Им в свою очередь предписано изучить все правила, определяющие рамки возможных изменений, и принимать решения в полном соответствии с корпоративными документами. «Учитывая это, они будут принимать решения, помогающие компании достичь своих целей, — говорит Вадим Дымов. — Эти люди, пользующиеся доверием у коллег и начальства, „суперпрокорпоративны“, и значит, лучшие наши PR-менеджеры в цехах». СФ

## ОТДАЕМ ЗУБЫ В НАДЕЖНЫЕ РУКИ



При всем многообразии рынка стоматологических услуг, найти в столице клинику с безупречной репутацией, технической оснащенностью и специалистами, профессионализм которых соответствует мировым стандартам проблематично. Тем не менее одной из таких клиник является **Медицинский Центр Агами**, созданный в 2001 году доктором медицины, имплантологом с мировым именем Борисом Павловичем Агами, который практически всю жизнь проработал в Израиле, где получил стоматологическое образование и наработал обширную практику. Тесные контакты с ведущими клиниками Израиля, США, Западной Европы, сотрудничество с мировыми лидерами по производству медицинского оборудования позволяют применять в работе центра новейшие достижения мировой стоматологии.

В клинике на высочайшем уровне представлены все направления терапевтической и хирургической стоматологии – от профессиональной гигиены полости рта до имплантологии и пародонтологии.

Все врачи центра являются специалистами высшей категории, прошедшиими обучение и стажировку в лучших университетах и клиниках Израиля и Германии.

Центр оснащен современным диагностическим оборудованием. В каждом кабинете есть щадящие рентгеновские установки, ортопантомограмма, интраоральная камера, видеомикроскоп. В хирурги-

ческой и терапевтической стоматологии применяется стоматологический лазер последнего поколения OPUS DUO, позволяющий проводить лечение значительно быстрее, практически безболезненно и бескровно.

Одним из неоспоримых достоинств клиники является наличие собственной ультрасовременной зуботехнической лаборатории, в которой работают техники из Израиля, владеющие самыми передовыми технологиями: изготовление коронок на имплантатах, виниров, безметалловых коронок и коронок на драгоценных металлах, которые являются наиболее биосовместными и позволяют добиваться непревзойденных эстетических результатов.

Лидирующим направлением работы Центра Агами является имплантология. На сегодняшний день имплантация является наиболее прогрессивным методом протезирования, так как позволяет восстанавливать отсутствующие зубы без обтacивания соседних зубов. Имплантация может проводиться пациентам, у которых отсутствует от одного до 32 зубов, независимо от возраста.

Противопоказаний для имплантации практически нет. Даже пациентам с сахарным диабетом или пародонтозом в Центре Агами будет успешно проведена имплантация, в отличие от многих клиник, которые считают такие заболевания противопоказанием для имплантации. Залогом успеха здесь служит применение лучших американских титановых имплантатов (девять различных систем), которые абсолютно биосовместимы, не имеют противопоказаний и не вызывают отторжения. Кроме того, в большинстве клиник пациентам отказывают в имплантации из-за атрофии костной ткани после длительного отсутствия зубов. Таким пациентам в Центре Агами проводится остеопластика – наращивание костной ткани с применением технологии Harvest. Это новейшее достижение хирургической стоматологии, с помощью которого из порции крови пациента за 9 минут приготовят богатую тромбоцитами

пластичную массу и добавят туда, где необходимо нарастить костную ткань. Применение данного метода не только сокращает сроки приживления имплантатов, но и гарантирует их приживаемость. Кроме того, данный метод гарантирует отсутствие боли в послеоперационный период.

Кстати, Центр Агами – единственная клиника в Москве, которая дает 10-летнюю гарантию на имплантацию и протезирование! Это единственный медицинский центр, который предлагает программу Second Opinion – независимое медицинское заключение.

Для тех, кто все-таки боится зубного врача Центр Агами предлагает технологию Nairtrus. Это современный тип наркоза, так называемый веселящий газ, который является безопасной альтернативой общей анестезии. Он является абсолютно безопасным в применении, уменьшает симптомы страха и боли, выходит из организма в течение часа в процессе дыхания.

Одним словом, нет таких медицинских или эстетических проблем, с которыми не справились бы специалисты Медицинского Центра Агами.

**Телефон**  
775-4565 (многоканальный)  
**Адрес:** Москва,  
ул. Советской Армии, д. 17/52  
[www.agami.ru](http://www.agami.ru), [info@agami.ru](mailto:info@agami.ru)



# дневник наблюдений

[КОМПАНИИ]



ДМИТРИЙ ЛЕКАЙ, «В»

## Денежный электрик

General Electric выходит на российский рынок потребительского кредитования.

GE Consumer Finance (подразделение GE, занимающееся потребкредитованием) — одна из ведущих компаний на этом рынке в мире, ее активы составляют \$95 млрд. По словам пресс-секретаря российского представительства General Electric Кирилла Голубкова, выход GE Consumer Finance на российский рынок обусловлен бурным развитием сегмента потребкредитования: «Мы рассматриваем три возможных варианта работы. Первый — это открытие собственного дочернего банка, второй — приобретение уже действующего российского, третий — партнерство с одним из участников рынка». Возглавить проект приглашен Джеймс Кук (на фото), ранее совмещавший посты председателя совета директоров ипотечного банка «ДельтаКредит» и старшего вице-президента инвестфонда Delta Capital Management.

По некоторым оценкам, объем российского рынка потребительского кредитования в начале этого года составлял около \$5 млрд, в то время как еще в 2000-м он не превышал и \$100 млн. При этом отношение потребительских кредитов к ВВП составляет около 2% по сравнению с 52% в странах ЕС и 74% — в США. «В стране с населением более 150 млн человек места на рынке потребительского кредитования хватит всем», — считает председатель правления «Хоум Кредит энд Финанс Банк» Андрей Лыков. Другой точки зрения придерживается председатель правления Городского ипотечного банка Николай Шитов: «У GE очень прогрессивная система управления бизнесами. Но в конечном счете все будет зависеть от того, как они будут выходить на рынок. Создавать свой банк тяжело и долго — минимум год или два. А ведь другие игроки не стоят на месте. Оптимальным вариантом была бы покупка местного банка. Скорее всего, они так и сделают: GE во всем мире идет по пути покупки готовых бизнесов». По мнению господина Шитова, довольно удачно выбрана и кандидатура Джеймса Кука: «Джеймс очень креативный человек, а когда создаешь новый бизнес, важна именно эта черта».

### «Видео Интернешнл» децентрализовала рынок

Монополия «Видео Интернешнл» на рынке телерекламы нарушена: ВГТРК будет продавать свои рекламные возможности самостоятельно.

«Видео Интернешнл» (ВИ) доминирует на рынке с конца 1990-х годов. Тогда второй медиаселлер — агентство Сергея Лисовского «Премьер СВ» — не выдержало последствий финансового кризиса и ушло с рынка. С тех пор самостоятельно реализовывали свои рекламные возможности только каналы, принадлежащие «Газпром-медиа», а «Первый канал», ВГТРК, СТС и ТНТ достались «Видео Интернешнл». Таким образом компании удалось аккумулировать около \$1 млрд (примерно столько, по оценкам АКАР, приходится на долю этих каналов), а доходы агентства, исходя из стандартной комиссии в 10%, составляют около \$100 млн в год. «В свое время такая система помогла рынку избежать демпинга», — говорит директор по телевизорированию TNS Gallup Media Александр Костюк. Однако со временем конкуренция между «Первым каналом» и «Россией» усилилась, и оба канала стали выказывать свое недовольство монополией ВИ. «Ситуация изменилась: растет рынок, растут и доходы каналов», — говорит гендирек-

тор ВИ Сергей Васильев. — В результате полуторагодичных переговоров появилось решение о новой конфигурации рынка продаж — мы постепенно уходим с ВГТРК, но остаемся на „Первом“». Пока ВИ продолжит продавать рекламу на всех каналах, входящих в ВГТРК (помимо «России», это «Спорт» и «Культура»), а когда собственная служба продаж на ВГТРК будет создана, контракт с ВИ автоматически будет расторгнут. «Мы рассчитываем создать собственную службу продаж в течение 2005–2006 года», — говорит председатель ВГТРК Олег Добродеев.

Последствия такого решения для ВИ противоречивы: с одной стороны, ВИ с уходом ВГТРК потеряет около 30% оборота, с другой — агентство смогло заключить новый четырехлетний контракт с «Первым каналом». «Разумеется, при разрыве с ВГТРК мы теряем в доходах. Но это нормальная бизнес-история», — констатирует Сергей Васильев. Александр Костюк добавляет, что децентрализация рынка — явление глубоко позитивное: «Теперь будут существовать три полюса продажи рекламы на ТВ: это ВИ, служба продаж ВГТРК и „НТВ-Медиа“ (реализует рекламу каналов „Газпром-медиа“). — СФ). Это здорово для рекламодателей, так как возникнет конкуренция, что приведет к снижению темпов роста цен на телерекламу, которые в последнее время увеличивались во многое искусственно».

### ConocoPhillips надеется на российское государство

На госпакет акций НК ЛУКОЙЛ претендует крупный игрок нефтяного рынка — американская ConocoPhillips.

Гендиректор ConocoPhillips Джеймс Малва (на фото) недавно провел переговоры с главой Минэкономразвития Германом Грефом о покупке принадлежащих государству 7,6% акций российского нефтяного гиганта. Результаты переговоров не были оглашены, но уже очевидно, что американской компании придется бороться за эти акции наравне со всеми жела-



PHOTOPRESS

—  
c36  
—  
ПЕРСПЕКТИВЫ



GENERAL ELECTRIC ЗАЙМЕТСЯ ПОТРЕБКРЕДИТОВАНИЕМ В РОССИИ | «ВИДЕО ИНТЕРНЕШНЛ» УХОДИТ С ВГТРК | СТРАТЕГИЧЕСКИМ ИНВЕСТОРОМ ЛУКОЙЛА МОЖЕТ СТАТЬ АМЕРИКАНСКАЯ CONOCOPHILLIPS | В МОСКВЕ ПОЯВИТСЯ ПЕРВЫЙ ГИПЕРМАРКЕТ LEROY MERLIN | «РУСАГРОКАПИТАЛ» ДОСТАЛСЯ ЕГО БЫВШИМ КРЕДИТОРАМ | «НЕВСКАЯ КОСМЕТИКА» ГОТОВИТСЯ К ИПО | «АЛЬФЕ» ПРИДЕТСЯ ПОДЕЛИТЬСЯ С «АЭРОФЛОТОМ» УПРАВЛЕНИЕМ ШЕРЕМЕТЬЕВО | АГЕНТСТВО MOODY'S ВЫКУПИЛО КОНТРОЛЬНЫЙ ПАКЕТ АКЦИЙ РА «ИНТЕРФАКС» | ТНК-ВР И CHEVRONTEXACO ПРЕКРАЩАЮТ СОТРУДНИЧЕСТВО В РОССИИ И СТРАНАХ СНГ



ющими — РФФИ заявил, что госпакет ЛУКОЙла будет продан единственным путем на открытом аукционе. Вероятно, что покупателю госпакета будет представлена возможность увеличить свою долю в компании: на ближайшем совете директоров планируется расширить полномочия независимых директоров, а также зафиксировать право обладателя блокирующего пакета (30% акций) объявить оферту на выкуп акций у других владельцев компании. В самом ЛУКОЙле подтвердить или опровергнуть эту информацию отказались, сославшись на прямое указание высшего руководства компании не комментировать ситуацию. По мнению аналитиков, подобные шаги говорят о том, что ЛУКОЙлу подыскивают в качестве инвестора крупную западную структуру, способную приобрести значительный пакет акций компании.

Выручка ЛУКОЙла, который в прошлом году добыл 81,5 млн тонн нефти, за девять месяцев прошлого года составила \$16,1 млрд, а чистая прибыль — \$3,06 млрд. Третья по величине в США нефтекомпания ConocoPhillips в 2003-м добывала 46 млн тонн нефти (капитализация в прошлом году составила \$45 млрд, а чистая прибыль — \$4,7 млрд). У двух компаний уже есть точки со-прикосновения: около месяца назад ЛУКОЙл приобрел 795 АЗС в США, принадлежавших СопосоФиллипс, за \$265,75 млн. Однако аналитик ИК «Финам» Денис Борисов считает, что вхождение ConocoPhillips в бизнес российского нефтяного гиганта не состоится. «Дальнейшее сотрудничество ЛУКОЙла и СопосоФиллипс останется на уровне СП в уже существующих проектах в Тимано-Печоре и,

возможно, на других площадях», — уверяет он. — Сообщения о завершении переговоров о продаже 10–15% акций ЛУКОЙла компании СопосоФиллипс появились в западной прессе еще осенью прошлого года. Тогда даже назывались примерные суммы в \$1,7–2,5 млрд. Однако очевидно, что компании не сошлись в цене. Сейчас же капитализация ЛУКОЙла составляет примерно \$23,18 млрд, то есть пакет из 7,6% акций стоит не менее \$1,7 млрд».

## С «Ашаном» на пару

В сентябре один из крупнейших в мире ритейлеров формата DIY французская Leroy Merlin откроет в Подмосковье свой первый магазин.

ПРИХОД

Владельцы Leroy Merlin и сети гипермаркетов Auchan семья Мулье планировала развивать обе сети в России параллельно — первый магазин товаров для дома Leroy Merlin предлагался открыть два года назад в торговом комплексе «Мега», однако французы определили другую сеть этого формата — Obi. Она смогла предложить владельцам «Мега» более выгодные условия. Около года французская компания не могла договориться с московским и областным правительствами о выделении участков. В результате первый Leroy Merlin откроется рядом с первым «Ашаном» на Осташковском шоссе. Площадь гипермаркета составит 15 тыс. кв. м, ассортимент — около 10 тыс. наименований. По оценке компании BBPG-Consulting, в открытие такого магазина вместе с закупкой товара требуется вложить \$30–40 млн. Второй Leroy Merlin, аналогичный первому, планируется открыть рядом с «Ашаном» в Строгино (сроки открытия этого магазина пока не определены). Основными конкурентами Leroy Merlin, по заявлению самой компании, будут открытые рынки, а не сетевая розница, работающая в более высоком ценовом сегменте.

Рынок товаров DIY в Москве оценивается в \$1,75 млрд в год. Анализики отмечают, что другие западные операторы

DIY могут опоздать с выходом на российский рынок. По оценке BBPG-Consulting, столица может вместить максимум 20 гипермаркетов DIY масштабов Leroy Merlin и Obi — товары для дома приходится лишь около 10% оборота потребительского рынка. «Чтобы работать рентабельно, Leroy Merlin необходимо делать оборот в \$50–60 млн в год, а это значит — около 200–300 тыс. покупателей. Недаром второй Leroy Merlin появится в Строгино, где работает крупный строительный рынок», — говорит гендиректор BBPG-Consulting Алексей Тихомиров. — Компания хочет оттянуть на себя поток покупателей с этого рынка».

## «Русагрокапитал» продался за долги

Завершилась продажа агроконгломерата «Русагрокапитал» пулу из трех бывших кредиторов — питерских банков «Санкт-Петербург», «Таврический» и московского «Третий Рим».

РАСПРОДАЖА

Банки обменяли долговые обязательства в \$17 млн на 100% акций холдинга. Но на этом перипетии компании, находящейся сейчас в сложном финансовом положении, не заканчиваются. Теперь новым владельцам придется выдержать схватку с остальными кредиторами, которые уже наложили арест на часть активов холдинга. Директор департамента общественных связей «Русагрокапитала» Константин Иванов подтвердил **СФ** факт продажи холдинга пулу из трех банков. Совет директоров «Русагрокапитала» возглавил Николай Ильин (выяснилось, какие структуры он представляет, не удалось), а гендиректором стал представитель банка «Санкт-Петербург» Александр Ладейщиков. Бывшему главе холдинга Алексею Кобцеву присвоили почетное, но номинальное звание президента. Недавно широко обсуждалось, что в покупке «Русагрокапитала» будет участвовать петербургская корпорация «Аэрокосмическое оборудование», но сейчас в компании отрицают участие в сделке. По мнению аналитика «Атона» Алексея Языкова, банки вряд ли будут сами заниматься раз-

витием предприятий холдинга. «Банкам интересно приобретение агрокомпании, если у них есть избыток капитала, а все три участвующие в сделке финансовые структуры — отнюдь не самые крупные», — рассуждает он. — Вероятнее всего, предприятия холдинга будут проданы. Вот тогда эти активы и могут заинтересовать «Аэрокосмическое оборудование».

Однако перед тем как что-то продавать, пулу банков необходимо разобраться с долгами «Русагрокапитала». Оборот агроконгломерата в 2003 году составил \$230 млн, а, по его собственной оценке, долги ряду российских банков достигли \$97 млн (за вычетом \$17 млн, которые аннулированы сделкой). Независимые эксперты считают, что долги «Русагрокапитала» на самом деле выше в полтора-два раза. И один из кредиторов — МДМ-банк — уже наложил арест на имущество части входящих в холдинг предприятий. И в банке «Траст», которому «Русагрокапитал» также должен, заявили, что наемные отстаивают свои права. «Задолженность «Русагрокапитала» перед нами обеспечена активами, и при любом развитии событий — банкротстве или реструктуризации холдинга — мы рассчитываем получить обратно существенную часть вложенных средств», — заявил председатель правления «Треста» Сергей Беляев.

## Во вторую очередь

Второй по величине российский производитель косметических средств «Невская косметика» планирует в следующем году провести IPO.

НАМЕРЕНИЯ

Таким образом компания рассчитывает повысить свою капитализацию, чтобы найти стратегического инвестора. И здесь «Невская косметика» будет второй — лидер рынка «Калина» недавно уже провела IPO, разместив 32% акций на сумму \$32 млн.

До конца года «Невскую косметику» собираются преобразовать из ЗАО в ОАО. И уже в 2005-м акции компании планируется разместить на крупнейших российских биржевых площадках — ММВБ, РТС, а затем

# дневник наблюдений

вывести в листинг на одну из европейских бирж. При этом компания рассчитывает привлечь крупного стратегического инвестора или нескольких портфельных инвесторов. «Реструктуризация рассчитана на два-три года, за этот период ежегодно в компанию будет инвестироваться до \$10 млн», — рассказал председатель правления корпорации „Ленстройматериалы“ (один из крупных акционеров „Невской косметики“) Дмитрий Игнатьев. — Мы намерены повысить капитализацию компании и сделать акции котируемыми. Чистая прибыль ЗАО «Невская косметика» в 2003 году увеличилась по сравнению с 2002-м на 15% до 150 млн рублей, оборот — на 10% до 2,471 млрд рублей. По словам гендиректора «Невской косметики» Владимира Плесовских, в 2004 году рост прибыли и объемов продаж сохранится на том же уровне.

Пресс-секретарь концерна «Калина» Сергей Казанцев считает IPO логичным этапом в развитии любой компании, при этом для выхода на фондовый рынок в нашей стране он считает несущественным уровень капитализации. «А вот на европейских биржах это учитывается, — говорит он. — Например, чтобы попасть в листинги на Лондонской фондовой бирже, необходима длительная кредитная история и капитализация минимум \$200 млн». Но, по мнению гендиректора компании «АВК-Аналитика» Светланы Пальяновой, об этом говорить еще рано, так как выход на западные биржи — долгий процесс, занимающий не менее трех лет, и за это время «Невская косметика» должна будет разместить внебиржевые ADR. «В России же перспективы „Невской косметики“ вполне очевидны, — считает госпожа Пальянова. — Конечно, „голубым фишкам“ компания не уподобится, но деньги на развитие таким образом берет обязательно».

## Партнерство сквозь зубы

Как и предсказывал СФ, «Альфа-групп» не смогла отстоять свою победу в тендере на управление аэропортом Шереметьево.

«Альфа-групп» не смогла отстоять свою победу в тендере на управление аэропортом Шереметьево.

## Премьер-министр Михаил Фрадков поручил «Альфе» и «Аэрофлоту» разработать концепцию создания единой управляющей компании аэропорта.

«Мы не хотим конфликта интересов, разумнее договориться», — считает гендиректор «Альфа-Шереметьево» Игорь Барановский.

### ПЕРЕСМОТР

На закрытом заседании правительства премьер-министр Михаил Фрадков поручил «Альфе» и «Аэрофлоту» в течение двух недель разработать концепцию создания единой управляющей компании аэропорта. Таким образом, итоги конкурса на управление Шереметьево фактически отменены, и противоборствующим сторонам придется договариваться друг с другом. «Нас это решение удовлетворяет, — говорит замген директора „Аэрофлота“ Лев Кошляков. — У „Альфы“ нет понимания специфики авиационного бизнеса. Концепция развития аэропорта должна быть связана с развитием крупнейшего авиаперевозчика». Господин Кошляков говорит, что строительство терминала Шереметьево-3 нужно в первую очередь «Аэрофлоту», поэтому управлять им должен «Аэрофлот», но в рамках единого аэропортового комплекса: «При этом „Альфа-Шереметьево“ остается управляющей компанией всего аэропорта. Потакой

схеме работают многие международные аэропорты». Гендиректору «Альфа-Шереметьево» Игорю Барановскому не остается ничего другого, как декларировать удовлетворенность решением правительства: «Мы настроены на компромиссную работу с „Аэрофлотом“, так как это — крупнейший перевозчик и учитывать его интересы необходимо. Мы не хотим конфликта интересов, разумнее договориться». Однако Барановский настаивает на том, что выделять Шереметьево-3 из всего аэропорта нельзя, вместо этого «Аэрофлоту» лучше войти в состав акционеров управляющей компании.

«То, что обе стороны сели за стол переговоров, — большой плюс для государства как собственника аэропорта, — считает начальник аналитического

отдела ИК „Проспект“ Наталья Одинцова. — В условиях тендера критерии эффективности и основной цели работы управляющей компании прописано не было. Еще одна проблема в том, что Шереметьево-2 нуждается в модернизации и инвестициях, и условия тендера также недостаточно четко определяли требования к управляющей компании в этом отношении. „Альфа“ и „Аэрофлоту“ все равно придется бы договариваться, так как у них просто не было выбора: в условиях конфликта крупнейшего авиаперевозчика и управляющей компании Шереметьево вряд ли смогло бы работать эффективно».

### «Интерфакс» уповаает на силу бренда

Международное рейтинговое агентство Moody's увеличило свой пакет акций рейтингового агентства «Интерфакс» до контрольного.

Сумму сделки стороны не разглашают. В «Интерфаксе» рассчитывают, что бренд и репутация Moody's поможет агентству усилить позиции на рынке. Отныне РА «Интерфакс» будет называться Moody's Interfax, в его



АЛЕКСЕЙ КУДЕНКО, «Ъ»



совет директоров войдут три представителя Moody's: исполнительный вице-президент Честер Мюррей, старший управляющий директор Майкл Фолей и управляющий директор Мишель Мэдлин, а аналитики Moody's будут принимать участие в присвоении рейтингов по национальной шкале российским компаниям. В остальном деятельность агентства останется без изменений.

К поглощению РА «Интерфакс» Moody's начал готовиться еще в прошлом году: тогда компания приобрела 20% акций российского агентства. «Мы сотрудничали с „Интерфаксом“, однако в составлении рейтингов наши эксперты не участвовали,— говорит президент Moody's Джон Резерфорд.— Теперь мы приобрели необходимый опыт и готовы представлять самые качественные услуги по оценке кредитных рейтингов и анализу на российском рынке». Moody's в первую очередь заинтересовал опыт работы «Интерфакса» на российском рынке. Председатель совета директоров группы «Интерфакс» Михаил Комиссар так комментирует сделку: «Мы придерживаемся стратегии иметь контрольный пакет во всех наших компаниях, однако в рейтинговом бизнесе очень важен фактор признания и доверия, и бренд Moody's даст нам дополнительные конкурентные преимущества». Дополнительные преимущества понадобились партнерам для борьбы с агентствами Standard & Poor's и Fitch Ratings, которые уже давно работают на российском рынке. Опередить конкурентов в «Интерфаксе» и Moody's рассчитывают за счет развития «рейтингования» в новых отраслях российской экономики, в частности в страховом бизнесе, а также благодаря экспансии в страны СНГ — в первую очередь в Казахстан, Азербайджан, Украину и Белоруссию. В Moody's Interfax также рассчитывают изменить структуру клиентской базы. Сейчас около 50% заказчиков составляют банки, 25% — российские регионы, примерно столько же — компании, деятельность которых не связана с финансами. Предполагается,



**CHEVRONTEXACO**  
PHOTOPRESS  
ChevronTexaco дала THK-BP возможность очистить сбытовой бизнес от «примесей» — продукции конкурента

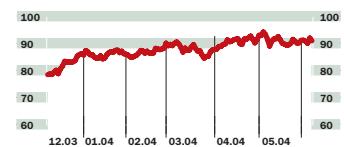
## РАЗВОД

После заключения альянса THK с компанией BP, конкурентом Texaco, этот «развод» был предсказуем. «Компании разошлись по обоюдному согласию — нам не имело смысла продвигать продукцию конкурентов,— говорит пресс-секретарь THK-BP Владимир Бобылев.— Официально сделка завершится через полгода, и до тех пор СП будет по-прежнему продавать продукцию Texaco». Во сколько THK-BP обошлись принадлежавшие ChevronTexaco 50% акций СП, Бобылев не сказал, ссылаясь на коммерческую тайну. Координатор по маркетингу «Компании смазочных материалов THK-Texaco» Михаил Гулейков заявил, что после выхода ChevronTexaco из СП изменится только название компании, а маркетинговая политика останется прежней. СП «Компания смазочных материалов THK-Texaco» было создано в 1999 году. Оно занималось продажей автомобильных и промышленных масел обеих компаний в России, Белоруссии и Украине. На Рязанском НПЗ партнеры открыли линию по фасовке моторных масел мощностью 3 тыс. тонн в год, где выпускается продукция под

## CHEVRON TEXACO

(на 31 декабря 2003)	<b>120,032</b>
<b>ВЫРУЧКА (\$ МЛРД)</b>	<b>12,770</b>
<b>ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (\$ МЛРД)</b>	<b>7,426</b>
<b>ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (\$ МЛРД)</b>	<b>97,507</b>

## ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, NYSE (\$)



маркой THK. Масла же под маркой Texaco на российский рынок импортируются. По словам Владимира Бобылева, Рязанский НПЗ будет работать в прежнем режиме.

По мнению аналитика ИФК «Солид» Дмитрия Мангилева, доля ChevronTexaco на российском рынке моторных масел снизится, так как у нее нет здесь своих мощностей по производству этой продукции. «С другой стороны,— продолжает Дмитрий Мангилев,— ChevronTexaco сейчас более выгодно развивать добывающие проекты, и она, вероятно, будет вкладываться в приобретение профильных активов в РФ». **СФ**

## Масло врозь

**THK-BP и ChevronTexaco объявили о прекращении сотрудничества в России и странах СНГ. Chevron-Texaco продала бывшему партнеру свою долю в СП по производству моторных масел «Компания смазочных материалов THK-Texaco».**

# лаборатория

[МАРКЕТИНГ]

Для многих компаний HoReCa уже не просто бессмысленный набор букв. Аббревиатура, расшифровывающаяся как «Hotels, Restaurants, Cafes», означает быстрорастущий рынок, который становится перспективным каналом сбыта. Но чтобы освоить территорию общепита, компаниям приходится менять привычную технологию продаж.

— Текст: Юлия ФУКОЛОВА



## Поставщик общественного питания

### Употребить немедленно

До сих пор компании бросали основные силы на канал off-trade, то есть торговые точки всевозможных форматов, где люди делают покупки про запас. Однако в последнее время все больше производителей обращают внимание на канал on-trade. Это «общепит» или, как говорят специалисты, HoReCa. В отличие от магазинов здесь продукция потребляется немедленно.

HoReCa развивается бурными темпами. Только в Москве, по разным данным, насчитывается от 3 до 10 тыс. заведений, включая точки таких крупных сетей, как «Ростик'с», McDonald's и т. д. По словам главного консультанта компании «Ресткон» Ирины Петоченко, в столице каждый день открываются два-три заведения различного уровня. В Санкт-Петербурге оборот предприятий общественного питания в прошлом году составил 7,5 млрд

рублей, а в Москве — в несколько раз больше. По оценке начальника отдела маркетинга компании «Глобал Фудс» Сергея Дембицкого, рынок HoReCa растет в среднем на 20% в год. Увеличение доходов населения прямо пропорционально влияет на посещаемость кафе и ресторанов, что соответственно заставляет увеличивать объемы закупок. А это значит, что многие производители имеют шансы расширить свои продажи за счет общепита.

Несмотря на то что между поставщиками идет острая конкурентная борьба за HoReCa, рынок еще не до конца заполнен, и новички вполне могут на него пробиться. Однако, как отмечает управляющий партнер компании «Глобал Фудс» Андрей Хартли, «важно понимать, что HoReCa очень отличается от ритейла в плане организации и технологии продаж. Так что придется пересмотреть все каноны продвижения продукции, существующие для потребительских товаров».



### Два входа в ресторан

Рынок ресторанных поставщиков начал активно формироваться лет восемь назад — во всяком случае, именно тогда появились универсальные компании, которые специализируются на поставках в HoReCa («Восток-Запад Сервис», «Глобал Фудс», «Снежный мир» и т. д.). «Глобал Фудс», например, практически с самого основания стала работать исключительно с рынком HoReCa, поскольку конкуренция здесь была значительно ниже, чем в ритейле, а владельцы имели опыт и наработки в этой сфере. Другие фирмы работают с HoReCa исключительно из-за экономической целесообразности. Например, для компании «ИДН Продукт», производителя специй, иметь дело с розницей невыгодно, потому что в маленькой расфасовке продукция получается дороже, чем у конкурентов.

В основном поставщики рассматривают HoReCa как возможность расширить рынок сбыта. Некоторые фирмы начали интересоваться общепитом лишь после того, как создали собственные точки общественного питания. Так, группа компаний «Ледово» (морепродукты) начала развивать сеть кафе «Рыба хит», а затем организовала специальный отдел по работе с HoReCa. Таким же образом действовал алтайский производитель муки и макаронных изделий «Алтан» (г. Барнаул). «Все получилось достаточно спонтанно», — рассказывает гендиректор компании «Алтан» **Валерий Покорняк**. — У нас был очень большой офис, который надо было чем-то заполнить. И мы решили открыть здесь три заведения в общей сложности на 250 посадочных мест: кофейню, ресторан и суши-бар. Правда, мы только владеем заведениями, управляем ими специалисты». Компания поставляла в ресторан свои макароны

«Гранмулино» и муку, а затем настолько «уввлеклась» этим рынком, что весной приняла участие в специализированной выставке в Москве. «Мы хотели вначале понять, что к чему, обнаружили, что канал HoReCa быстро растет. И решили вплотную заняться этим направлением», — объясняет господин Покорняк.

Каждой компании для начала нужно определиться, как строить работу с предприятиями общественного питания — через крупных оптовиков или самостоятельно. Клиентам, кстати, нравится именно первый вариант. «Если ресторан работает с большим количеством мелких поставщиков, у него моментально увеличиваются издержки», — говорит руководитель группы «Столичные рестораны» **Павел Колчин**. — У них постоянно возникают проблемы: то рис кончился, то сахар, то перебои с транспортом. Рестораторы, которые выучились на своих ошибках, предпочитают иметь дело с несколькими крупными компаниями, у которых уже отработаны все схемы и сбоев практически не бывает». Так, в «Столичные рестораны» (в группу входит девять заведений) алкоголь поставляют всего семь крупных поставщиков и еще семь-восемь компаний привозят продукты. Правда, директор каждой точки может отказаться от поставщика, если его не устраивает качество, и ему подберут альтернативу. Например, помидоры, которые завозят в европейские рестораны, не устраивают шеф-поваров заведений с восточной кухней.

Другой вариант — работать с HoReCa напрямую. В этом случае имеет смысл мотивировать рестораторов низкими ценами либо уникальностью ассортимента. Как объясняет директор по продажам и маркетингу компании «ИДН Продукт» **Александр Петухов**, оптовики включают в ассорти-

мент только то, что им выгодно, никто не держит на складе про запас, например, по триста наименований специй.

«Вряд ли они будут заказывать ванильную палочку, стоящую \$1000 за килограмм и вдобавок имеющую небольшой срок хранения. Вот многие рестораторы удивляются, что у нас есть то, чего нет у их поставщиков. Такой ассортимент — услада для повара, которому больше не нужно нигде искать шафран или эту самую ванильную палочку».

Еще один плюс самостоятельной работы с HoReCa — возможность получать маркетинговую информацию о потребностях и предпочтениях

клиентов, которую не всегда сообщают дилеры. «Мы работаем с ресторанами напрямую не только ради объема продаж, а чтобы лучше чувствовать рынок», — говорит Александр Петухов.

### Часто, но помалу

«У всех точек общепита одна общая проблема: им не хватает складских помещений. Поэтому товар они покупают часто, но чуть-чуть и любят, когда его доставляют вовремя», — рассуждает Валерий Покорняк. Так что в первую очередь потенциальному поставщику нужно позаботиться о логистике. Например, в один крупный ресторан род-



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

**Рестораторы предпочитают работать с крупными поставщиками, способными удовлетворить потребность в продуктах невзирая на перемены в меню**

«Уточек общепита одна общая болячка: нехватка складских помещений. Поэтому товар они покупают по чуть-чуть и любят, когда его доставляют вовремя»



Вячеслав  
Давиденко,  
вице-президент  
«Ренессанс Капитал»

## «Индустрия HoReCa сильно подвержена рыночной моде»

— В индустрии HoReCa действуют свои, специфические правила игры. Входящие в нее игроки потребляют, казалось бы, обычные товары и услуги, но в силу своей специфики каналы доступа к ним часто отличаются от привычных рыночных. Во-первых, подавляющее большинство кафе и ресторанов — это частные, небольшие заведения. Они имеют больший оттенок индивидуальности, связанный с персоной хозяина или менеджера, принимающего решение о сотрудничестве с поставщиками.

Рынок кафе, отелей и ресторанов более фрагментирован, чем, к примеру, розничный рынок. Это приводит к отсутствию общих стандартов. В ритейле есть лидеры, и здесь все достаточно стандартизировано. Для того чтобы компании-поставщики со своим продуктом прийти к этим монстрам, достаточно купить некий входной билет и предложить определенный ассортимент товаров, выдержав необходимые условия. То есть получение некоего места в рознице — это скорее процесс технологический, чем персонифицированный. Если мы говорим о HoReCa, здесь многое сводится к межличностным отношениям. Когда принимается решение о приобретении входного билета, очень часто оно зависит от ситуации, которая становится понятной во время переговоров.

В розничных сетях, куда входят, как правило, десятки магазинов, процесс оплаты продукции тоже технологизирован. В индустрии HoReCa все, что связано с логистикой поставок и платежей, опять-таки очень сложное явление. Поставщик должен быть готов к головной боли по поводу того, что продукция отпущена, но деньги за нее не получены, а контроль за реализацией продукции затруднен.

Наконец, индустрия HoReCa очень сильно подвержена рыночной моде. Если определенный напиток и продукт становятся модным, эти заведения будут готовы на любых условиях работать с поставщиками данного вида продукции. Поэтому компании, которые хотят проникнуть в этот сектор, должны ориентироваться еще и на этот фактор.

То есть на данном рынке преимущество будет либо у очень больших компаний, которые могут позволить себе провести крупную мощную рекламную кампанию с целью создания определенного имиджа и получения заметной доли, или же, наоборот, это должны быть небольшие компании, способные установить близкие, человеческие отношения с данными заведениями и, отталкиваясь от них, работать и отвоевывать себе место.

ственники владельца возили сливочное масло из Смоленска по хорошей цене. Но машина с товаром приходила в Москву раз в неделю, а заведению требовалась небольшая партия, но чаще. В итоге пришлось обойтись без услуг смоленских поставщиков, несмотря на родственные связи.

Еще один важный момент — упаковка. В отличие от розницы она может не быть красивой и яркой, но обязательно — удобной, поэтому часто ее приходится разрабатывать заново. **Валерий Покорняк:** Ресторану не нужна расфасовка по полкилограмма, как для розницы, или по 50 кг, как для оптовиков. Мы, например, сделали упаковку для макарон по 5–10 кг, причем сшили специальные мешочки с удобной ручкой. Кроме того, хороший поставщик должен быть готов в любой момент «разбить коробку». То есть если в упаковке, скажем, 12 кг дорогой рыбы, а заведению столько не требуется, то надо идти навстречу клиенту. По словам Ирины Петченко, еще несколько лет назад поставщики на такие условия не соглашались.

Еда на тарелке и жидкость в стакане вряд ли будут ассоциироваться с каким-нибудь брендом, но напомнить о марке можно. Многие кафе и рестораны с удовольствием примут от поставщика в подарок фирменные пепельницы, бокалы, салфетницы и другие предметы, на которые падает взгляд потребителя. Стоят эти мелочи недорого, зато обеспечивают столь ценную коммуникацию. Исключение составляют заведения высшего класса, которые не потерпят чужую атрибутику в своих залах.

### Профессия: дитейлер

В HoReCa решение о покупке принимает не один, а несколько человек. В первую очередь директор, специалист по закупкам, а также шеф-повар или технолог. Это значит, что менеджер по продажам дол-

жен знать все тонкости своего товара, чтобы рассказать не только о его достоинствах, но и о том, как его использовать. Далеко не каждый сейлз обладает такими знаниями. Поэтому, например, в компании «Алтан» решили сначала подготовить специалистов. **Валерий Покорняк:** Мы берем технолога и учим его азам продаж либо менеджеру по продажам дааем основы знаний, чем наша мука или макароны отличаются от других марок, как их можно готовить. Таких специалистов мы называем «дитейлерами» (от англ. detail — подробно рассказывать, перечислять детали).

Успешность продаж, как и в случае с ритейлом, зависит от настойчивости менеджера. «Когда я связалась с одним крупным заведением и предложила наши услуги, отношение было, признаюсь, так себе,— рассказывает менеджер по продажам «Глобал Фудс» **Татьяна Абашкина.**— Два месяца я их обхаживала, звонила, навещала, предлагала новые товары и новые условия. Первые результаты появились лишь через три месяца, когда они сделали небольшой заказ — долларов на две тысячи. Но это уже был прогресс. С тех пор наши отношения пошли в гору, и теперь это лучший среди моих клиентов».

Оптимальная стратегия для менеджеров по продажам — методика присоединения (см. СФ №01/2002), когда компания не пытается жестко вытеснить другого поставщика, а постепенно завоевывает доверие клиента. И в какой-то момент ей может улыбнуться удача. Например, группа «Столичные рестораны» долгое время работала с компанией «Свежие фрукты». Однако поставщик жестко требовал оплату продукции через три банковских дня и, если не получал денег, прекращал отгрузку. «Мы пытались как-то решать эти вопросы, но ничего не получилось,— говорит



## Кафе и рестораны с удовольствием примут от поставщика в подарок фирменные пепельницы, бокалы и другие мелочи, на которые падает взгляд потребителя

Павел Колчин.— Тогда мы переключились на другую фирму, не такую известную, но предложившую тот же самый ассортимент и разумные условия. Мы работаем с ними больше года и довольны сотрудничеством».

### Дорогая кухня

Было бы наивно думать, что ассортимент, качество продуктов и хорошая логистика решают в HoReCa все. Большую роль играют, как это ни банально, деньги.

Вступительного взноса (как это принято в розничных сетях) здесь не требуют, однако если речь идет о брендированных товарах (например, алкоголе), то придется платить за право выставить свою продукцию. Владельцы точек прекрасно понимают, что их заведения — превосходная

возможность для коммуникации с целевой аудиторией. В основном речь идет о существенных скидках и маркетинговых бюджетах на продвижение какого-либо брэнда поставщика (\$3 – 20 тыс. в год, хотя бывает и больше).

С помощью хорошей акции можно попасть в нужную точку. Директор агентства DF Marketing Ольга Золкина, например, в свое время занималась продвижением в HoReCa снэксов к пиву: «В акции было задействовано около двух десятков клубов. Чтобы заведения согласились включить продукт в свой ассортимент, мы договорились, что привезем на вечер музыкантов, которые выступят не за \$700, а за \$200, а разницу компенсирует поставщик. На эту группу всегда набирается толпа, и хорошая выручка обеспечена. Так

что акция оказалась успешной». «Промо-акции в HoReCa — это хороший инструмент для стимулирования сбыта, с его помощью продажи можно увеличить в среднем в два раза. Это интересно и поставщикам, и владельцам точек», — считает директор по работе с клиентами агентства IQ Marketing Дмитрий Левтеев.

Существует и неформальный финансовый стимул — «откаты» сотрудникам, принимающим решение. Обычно речь идет о суммах до 10% от стоимости контракта. Исполнительный директор компании «Ресткон» Андрей Петраков: «Явление это довольно массовое. Я редко встречаю рестораторов, которые уверены, что их закупщик абсолютно ничего не берет». Впрочем, бороться с этим дорого и бессмысленно. Анатолий Ляпидевский, арт-

директор и совладелец нескольких клубов, заметил: «Если клиенты придут и скажут, допустим, что мясо в мантах некачественное, тогда я задумаюсь, стоит ли доверять закупщикам. Но пока гости довольны, проблем не возникает».

Заинтересовать HoReCa можно бесплатной продукцией. Например, если заведение продает три бочки пива, четвертая достается ему бесплатно. Кофейные поставщики обеспечивают бесплатный сервис для кофемашин (а то и сами машины). PepsiCo, например, подписав эксклюзивный контракт с «Аэрофлотом», в течение полутора лет бесплатно поставляла Aqua Minerale. Правда, если продукция не будет пользоваться спросом, то даже бесплатные поставки не смогут мотивировать владельцев. ☎

# «БИЗНЕС – ШКОЛЕ»

совместный проект московского представительства Microsoft, Российского национального комитета Международной торговой палаты, журнала «Секрет фирмы» и Интернет-холдинга Rambler

### В РАМКАХ ЭТОГО ПРОЕКТА:

- ▶ компаниям, планирующим обновление парка персональных компьютеров (ПК), предлагается стать участниками благотворительной программы по передаче бывших в употреблении ПК учреждениям начального и среднего общего и профессионального образования
- ▶ школам и ПТУ предоставляется возможность получить в дар бывшие в употреблении ПК

### ИНФОРМАЦИЯ О ТОМ, КАК СТАТЬ УЧАСТИКОМ ПРОГРАММ, ДОСТУПНА В ИНТЕРНЕТЕ:

Веб-страница программы «Бизнес – Школе»: <http://b2s.rambler.ru>

Вопросы по программам также можно адресовать в Информационный центр Microsoft по электронной почте [freshstart@microsoft.ru](mailto:freshstart@microsoft.ru)

по телефонам: **8 (095) 916-7171** (в Москве), **8 (800) 200-8001** (на территории России)

Проект будет освещаться на страницах журнала «Секрет фирмы», веб-сервере «Секрет фирмы» ([www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)) и веб-странице Rambler (<http://b2s.rambler.ru>)

Rambler

Секрет фирмы

Microsoft

ICC Russia  
International Chamber of Commerce  
The world business organization



[ПЕРСОНАЛ]

## Кадровая прополка



УПРАВЛЕНИЕ ТЕКУЧЕСТЬЮ ПЕРСОНАЛА ДЛЯ МНОГИХ КОМПАНИЙ ОЗНАЧАЕТ УПРАВЛЕНИЕ САМИМ ПЕРСОНАЛОМ. «ГЛАВНОЕ, ЧТОБЫ ЛЮДИ НЕ УХОДИЛИ», — ГОВОРЯТ В ТАКИХ ФИРМАХ. ОДНАКО НИЗКИЙ УРОВЕНЬ ТЕКУЧЕСТИ МОЖЕТ ПРИВЕСТИ К ЗАСТОЮ КРОВИ В ОРГАНИЗАЦИИ. КАК ВЫЧИСЛИТЬ НОРМУ?

Текст: Наталья Перцова

Однажды руководство производственной компании с гордостью заявило рекрутерам: «У нас нет текучести кадров». Конечно, руководители слегка преувеличили, люди иногда уходили — например, на пенсию. Но в другие фирмы никто почему-то переходит не хотел. «При более близком знакомстве с этой компанией оказалось, что сотрудникам просто переплачивают», — рассказывает президент кадрового объединения «Метрополис» **Валерий Поляков**. — За те же деньги управленицы могли нанять такое же количество более ценных специалистов со стороны». Низкий уровень текучести может означать и то, что к сотрудникам предъявляют заниженные требования, при которых люди работают вполсилы. «HR-менеджер или линейный руководитель должен быть „огородником“ и периодически выпалывать слабые растения и сорняки у себя в компании», — считает господин Поляков.

В России в производственной сфере идеальной считается текучесть около 10%. В активно растущем бизнесе, особенно на стадии массового найма, уровень текучести может быть выше и составлять чуть более 20%. В рознице, у рестораторов и страховщиков

30% ежегодной смены сотрудников не вызывает беспокойства, а для некоторых ритейлеров даже текучка 80% считается нормальной.

В Москве, Санкт-Петербурге и других российских городах с большим рынком труда средние нормы по всем отраслям варьируются от 10% до 20%. А в небольшом провинциальном городе этот показатель может снизиться до 5% только потому, что в данной местности возможность выбора работы меньше.

Строго говоря, у различных подразделений в одной и той же фирме может быть своя норма текучести. По словам административного директора холдинга «Лебедянский» **Михаила Калашникова**, это связано с так называемым периодом эффективности сотрудников — с промежутком времени, за который человек полностью раскрывает свой потенциал в конкретной должности. Например, для торгового представителя, по мнению господина Калашникова, период эффективности составляет полтора-два года. Если человек в течение этого периода не проявил себя и не вырос в карьерном плане, с ним лучше расстаться. Для производственных подразделений и менеджерского состава периода эффективности может



Виктория Ломаско



## «HR-менеджер или линейный руководитель должен быть „огородником“ и периодически выпалывать слабые растения и сорняки у себя в компании»

длиться годами. Здесь уровень текучести должен быть ниже — 5–10%.

А для категорий сотрудников, в которых карьерный рост не предусмотрен (например, уборщицы), норма текучки обычно вовсе не считается, поскольку смена таких работников незначительно сказывается на бизнесе.

### Идеальный размер

Поскольку норма текучести зависит от множества факторов (специфики бизнеса, территориального расположения фирмы и проч.), каждой компании необходимо подсчитывать свой идеальный уровень смены персонала. Но прежде стоит разделить уход сотрудников на активный — когда люди покидают компанию по собственному желанию, и пассивный — связанный с желаниями работодателей. В идеале текучесть должна быть только пассивной. Однако многие компании считают такой вид простым увольнением, а под текучкой подразумевают лишь уход сотрудников по собственному желанию.

Методов расчета нормы текучести немного. Чаще всего ее определяют приблизительно, **«на глазок»**. Представители компаний советуются с реекрутерами и узнают общепринятые нормы для отрасли. Специфика бизнеса при этом не учитывается.

Более «продвинутый» метод — **бенчмаркинг**. Можно посмотреть, сколько сотрудников за конкретный период уходило из компаний, работающих в данном бизнесе, и вывести средний показатель. Метод бенчмаркинга реально использовать лишь там, где фирмы предоставляют такие данные другим игрокам рынка. Чаще всего это возможно внутри отраслевых пулов или ассоциаций. По словам руководителя службы персонала группы компаний ПИР Светланы Оdegовой-Ширябновой, норма 30% для ресторан-

ной отрасли была вычислена именно таким способом.

Можно использовать для подсчета текучести так называемую **кривую нормального распределения**. В эффективно работающих компаниях после плановой оценки всего персонала картина квалификации сотрудников выглядит следующим образом. 40% от всего персонала составляют «крепкие середняки», 20% — те, кто проявил себя «выше среднего», еще 20% — «ниже среднего», 10% — «аутсайдеры», никак или очень слабо заявившие о себе, еще 10% — «звезды». По мнению начальника отдела по работе с персоналом компании КАСИС Юрия Горковенко, именно последние две категории сотрудников активно влияют на уровень текучки. 10% аутсайдеров имеют большие шансы на «вылет». 10% «звезд» — это потенциально опасная группа. Если таким сотрудникам не предоставить возможность дальнейшего роста и развития в организации, они могут уволиться сами.

Чтобы точнее определить нормы текучести, надо учитывать все особенности бизнеса, включая количество людей, которые могут не пройти аттестацию, естественный уход персонала (например, на пенсию или в декрет), а также фактор сезонности (число увольнений может зависеть от времени года). «Нам удается прогнозировать текучку с 90-процентной вероятностью», — говорит вице-президент по общим вопросам альянса «Русский текстиль» Ольга Смирнова, — но при этом приходится учитывать все, включая декреты и ранние пенсии. Чтобы исключить фактор сезонности, мы организовали круглогодичные равномерные поставки сырья. Теперь этот момент можно не брать во внимание при подсчете».

### Выгодные расчеты

То, что высокая текучесть — зло, знают все: компании



ЭКСПЕРТ НОМЕРА  
Вячеслав Давиденко,

«Если структура не обновляется, она начинает деградировать»

вице-президент  
«Ренессанс Капитал»

— На мой взгляд, малая ротация кадров менее болезненна для компании, чем быстрая сменяемость. Однако важность этого параметра сильно зависит от индустрии и специфики бизнеса. Большую текучку кадров могут позволить себе компании, которые не связаны с интеллектуальными услугами, например розничные магазины. Текущка среди продавцов наверняка будет менее ощутима, чем среди сотрудников в компании, которая занимается, к примеру, консалтингом. Розничные продажи технологичны, стандартизированы, и в этой сфере отношения с клиентом потребителем не «заявлены» на конкретном сотруднике. В консалтинге, напротив, ключевой сотрудник компании является носителем определенного ноу-хау, и подготовка, обучение персонала требуют многих месяцев и даже лет. Инвестиции в штат измеряются зачастую десятками тысяч долларов. Уход одного из специалистов — сильный финансовый удар по компании. Однако обновление персонала имеет для компании скорее положительное, чем отрицательное значение. Совершенно очевидно, что любые изменения (в разумной мере) ведут к развитию структуры. Если структура вообще не обновляется, она начинает деградировать. Если компании удается сохранить принцип преемственности в бизнесе, когда уход сотрудника не приводит к потере знаний и клиентов, то сменяемость считается приемлемой. Это также означает, что в компании нормально наложен процесс либо выращивания собственных кадров, либо поиска их на стороне.

Текущка в компаниях — вполне объяснимое явление. Как правило, люди хотят развиваться и стремятся к тому, чтобы их должностные обязанности со временем менялись. Это стремление ведет к определенной сложности для работодателей. На Западе, например, какой-нибудь ассистент может рассматривать для себя ситуацию, что проработает на этой же должности всю жизнь. В России очень сложно найти такого ассистента, который не мечтал бы через три-десять лет стать коммерческим или генеральным директором. Последнее время выросло требование к социальному пакету и «белизне» зарплат, и это стало еще одним серьезным фактором, влияющим на потерю кадров. Управлять обновлением персонала хорошо помогает обучение сотрудников. Для поддержания определенного уровня текучести кадров руководители и владельцы бизнеса должны обращать внимание на специальные программы по развитию персонала, которые влияют на формирование в компании комфортного климата.

## 10% «звезд» — это потенциально опасная группа. Если таким сотрудникам не предоставить возможность дальнейшего роста и развития, они могут уволиться сами

приходится постоянно тратить средства на поиск и набор персонала, его обучение и адаптацию. Низкий уровень текучести тоже не идеальный вариант — это приводит к «застою крови». Новые люди приносят новые идеи, подходы, отчего эффективность бизнеса растет.

Но прежде чем начинать «прополку огорода», руководителям стоит подсчитать ожидаемые потери и приобретения от смены кадров. Вначале нужно определить потенциал развития работника-аутсайдера. Для этого существуют различные технологии, наиболее комплексная — assessment center (центр оценки, см. СФ №12/2004), помогающая предсказать возможный прогресс каждого сотрудника. Привлеченные консультанты или HR-менеджеры в ходе специальных тестов оценивают персонал и делают предложения насчет возможностей каждого человека. Ежегодная сессия assessment center в конкретной компании может длиться от двух дней до недели.



PHOTOPRESS

Если по результатам оценки становится ясно, что сотрудник не имеет потенциала роста (в силу возраста, личностных или каких-то других особенностей) — с таким человеком, как считает Юрий Горковенко, лучше расстаться. Если же оценка показывает, что сотрудник способен развиваться, следует подсчитать затраты на его учебу и возможный коучинг. Здесь надо учесть бюджет на обучение конкретного работника, зар-

**«Чемпионы» по смене кадров — розничные сети. Иногда нормальной считается текучка 80%**

плату наставника и упущенную для компании выгоду из-за того, что данный коуч отвелся от своих прямых обязанностей (например, менеджер по продажам учил торгового представителя, в то время как должен был искать новых клиентов и заключать с ними договора). Последний фактор подсчитать довольно сложно.

Теоретически упущенная выгода определяется стоимостью возможных сделок, проектов и проч. Но на практике обычно трудно предположить, «что было бы, если бы».

Подсчитывая расходы на новичков, следует учитывать, во-первых, затраты на гонорар кадровому агентству или внутреннего рекрутера. При поиске торговых представителей, по словам Юрия Горковенко, гонорар за одного сотрудника составит от \$1000 до \$2000. Подбор менеджеров обойдется компании от \$3000 и выше (иногда и \$20 тыс.) — в зависимости от отрасли и ценности кадра. Внутренний рекрутер стоит дешевле — здесь затраты складываются из расходов на его компенсационный пакет и рабочее место. Далее надо оценить ресурсы, которые расходуют другие работники при адаптации и обучении новичка (с учетом упущеной прибыли). И возможные убытки от того, что нанятый сотрудник не достигнет ожидаемых результатов. И на его место придется искать следующего кандидата. **СФ**

**ПО ВОПРОСАМ РАЗМЕЩЕНИЯ РЕКЛАМЫ В РУБРИКЕ CLASSIFIED**  
обращайтесь к Наталье Хохловой по тел.: (095) 799 0592, 771 6184

### ЮРИДИЧЕСКИЕ УСЛУГИ

Арбитраж 959-81-67  
Возврат НДС 959-81-67

### УСЛУГИ

Этикетки на водку, упаковка 995-8259 [www.aushakov.com](http://www.aushakov.com)  
Визитки на утро [www.vizitkinautro.ru](http://www.vizitkinautro.ru) 724-40-25

Ваш партнер в регионе 5147133

**Таможня 746-4921**  
Жалюзи, жалюзи с логотипом [www.oknagoroda.ru](http://www.oknagoroda.ru)  
772-04-74/72

### ДИРЕКТ МАРКЕТИНГ

Direct Marketing, 234-38-00

**www.kniazev.ru**

**Князев и партнёры**  
Московская Коллегия Адвокатов

**299-3403, 729-4348 - 24 часа**  
**ул. Малая Дмитровка, д. 16/6**

### КУРСЫ ● СЕМИНАРЫ ● КОНФЕРЕНЦИИ

ДАТА	ТЕМА	ОРГАНИЗАТОР	КОНТАКТНЫЙ ТЕЛЕФОН, E-MAIL АДРЕС, САЙТ В ИНТЕРНЕТЕ	МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ
29 июня Финансовый семинар-презентация	«Решения для перехода на использование международных стандартов учета и отчетности на основе Международной финансовой и управленческой системы IDEAS for Windows»	Академия менеджмента и рынка IDEAS International inc	955-79-38/37 Князева Ирина <a href="mailto:iknyazeva@morozov.ru">iknyazeva@morozov.ru</a> <a href="http://www.morozov.ru">www.morozov.ru</a>	АМиР Москва ул. Зацепа, д.41
21–26 июня 11–16 октября Семинар-тренинг	«Современные психологические методы в кадровом менеджменте: подбор и оценка персонала»	HR-Лаборатория Human Technologies	504-3479 998-4535 Анастасия Олейникова <a href="mailto:edu@ht.ru">edu@ht.ru</a> <a href="http://www.ht.ru">www.ht.ru</a>	Кутузовский пр-т, д.36 стр.3, подъезд 3 офис 305

# Как стать БОГАТЫМ?

# РБК-ТВ

Информация о подключении: (095) 363-0303

Новая интерактивная игра на РБК-ТВ!



Лиц. №7490 от 18.07.03 выдана Мин. РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций

смотрите на **РБК-ТВ**

**МУЛЬТИФИЛЬМЫ  
для взрослых**

**В эфире с июля**

Лицензия серия № 7490 от 18. 07. 03,  
выдана Мин. РФ по делам печати,  
телерадиовещания и средств  
массовых коммуникаций

ИНФОРМАЦИЯ  
о подключении

тел.: (095) 363-0303

[РЕШЕНИЕ]

## Сувениры — не подарок



ТОРГУЮЩАЯ ДОРОГОЙ «СУВЕНИРКОЙ» КОМПАНИЯ НИКАК НЕ МОЖЕТ ОТЛАДИТЬ ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С ПРОИЗВОДИТЕЛЯМИ. СТРЕССЫ ИЗ-ЗА ДЕМПИНГА КОНКУРЕНТОВ, А ТАКЖЕ НЕВОЗМОЖНОСТЬ ПОВЛИЯТЬ НА СИТУАЦИЮ ИЗРЯДНО ИЗМАТЫВАЮТ ЕЕ РУКОВОДИТЕЛЯ. ЧТО ДЕЛАТЬ? ЧИТАТЕЛИ «СЕКРЕТА ФИРМЫ» ПРЕДЛОЖИЛИ НЕСКОЛЬКО ИНТЕРЕСНЫХ РЕШЕНИЙ ПРОБЛЕМЫ.

Текст: Сергей Кашин

За четыре года своего существования фирма серьезно расширила ассортимент продаваемой продукции. От часов — первого продаваемого товара — движение шло к подарочным экземплярам книг, эксплюзивным настольным приборам и дорогостоящим моделям парусных судов. Кроме того, компания, начинавшая как интернет-магазин полного цикла (заказ, оплата, доставка), вышла и в онлайн. Открыт шоу-рум, где можно посмотреть образцы продукции. Торгует компания и по каталогам.

Цены на продаваемый товар — от \$500 до нескольких десятков тысяч долларов. Партнерами чаще всего выступают ювелирные компании, ведь в дорогих сувенирах часто используются драгоценные камни и металлы.

Но, как выяснилось достаточно скоро, производство эксплюзивной, дорогой и даже драгоценной продукции

вовсе не синоним успешного и беспроблемного бизнеса. Как раз наоборот. Слишком часто партнеры так заняты спасением корпоративного корабля, что им никогда заниматься отстраиванием своего рынка. От случайных демпингующих игроков, привлеченных блеском драгметаллов и слухами о большой марже, рынок регулярно трясется. Борьба с такими явлениями без эксплюзива и достаточного влияния на контрагентов малоэффективна. От попыток победить в цено-вых войнах в компании отказываются принципиально. Вопрос типичный: что же все-таки делать?

Проблема была опубликована в СФ №18/2004 в рамках совместного проекта «Секрета фирмы» и Сообщества менеджеров и профессионалов Executive.ru «Лучшие бизнес-решения». Мы получили 25 решений, из которых члены жю-

ри отобрали пять<sup>①</sup>. Вот какими были их аргументы в пользу того или иного варианта.

### Автор проблемы

Алексей Туркин, директор фирмы:

— Решение Михаила Петровичева<sup>②</sup> мне очень нравится. Брэнд, создание легенды — очень в духе времени, конечно. Но надо при этом сознавать наши возможности. Реализация этих красивых идей весьма затратна, мы ведь не можем подбирать под себя ювелирную промышленность. Из того, что мы можем себе позволить — и над этим уже работаем — заказывать некоторые виды продукции с определенным дизайном только для себя. Такие вещи заказчики смогут купить только у нас.

Но я бы держал в голове идеи Михаила Петровичева как стратегическую цель. Этот вариант, пожалуй, самый интересный. Во многих

рекомендациях я не нашел решения нашей основной проблемы. Без получения, хотя бы по некоторым позициям, полного эксклюзива все наши усилия по продвижению и представлению товара — это в значительной мере литье воды на чужую мельницу. Производители снимают сливки. А один конкурент просто взял и скачал всю информацию с сайта, слегка подтер детали, выдававшие наше авторство, снизил цены на \$10 — и вперед. И мы восемь месяцев ничего сделать не могли. Пока вопрос взаимоотношений с партнерами не решен, придумыванием легенд мы заниматься не будем. А установление таких отношений — задача непростая. Многим предприятиям сейчас не до выстраивания систем, у них корабль может утонуть, и они в авральном порядке затыкают течи. Из некоторых предприятий только сейчас уходит государство, и они в 2004 году сталкиваются с рынком, решают задачи самоокупаемости.

У Петра Тренина-Страусова мне нравятся некоторые неординарные вещи. Например, он дает интересную классификацию наших товаров,

### АВТОРЫ САМЫХ ИНТЕРЕСНЫХ РЕШЕНИЙ

МЕСТО	БАЛЛ	ИМЯ, ФАМИЛИЯ	КОМПАНИЯ	ДОЛЖНОСТЬ	ГОРОД
1	9,7	МИХАИЛ ПЕТРОВИЧЕВ	«АЛЬТИКА»	ВРЕМЕННЫЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ	МОСКВА
2	7,0	ПЕТР ТРЕНИН-СТРАУСОВ	ПРЕСС-ЦЕНТР ГТРК «КУЛЬТУРА»	РУКОВОДИТЕЛЬ	МОСКВА
3	6,7	ИЛЬЯ КУРБАЦКИЙ	—	ДИЗАЙНЕР	—
4	5,7	АЛЕКСЕЙ ИВАНОВ	EBAZAAR	МЕНЕДЖЕР ПО РАБОТЕ С КОРПОРАТИВНЫМИ КЛИЕНТАМИ	МОСКВА
5	4,7	АЛЕКСЕЙ ДРУГОВ	—	МЕНЕДЖЕР ПО РАЗВИТИЮ	—

ПРОЧЕРК ОЗНАЧАЕТ, ЧТО УЧАСТНИКИ НЕ СООБЩИЛИ СФ ПОЛНОЙ ИНФОРМАЦИИ О СЕБЕ.



«Если хотя бы по части позиций не иметь полного эксклюзива, все наши усилия по продвижению в значительной мере окажутся литьем воды на чужую мельницу»



Алексей Туркин



Олег Мотыль



Андрей Капустян

правда, я бы не стал давить на то, что называется made in Russia, русской экзотикой. К подобному товару я отношусь скептически.

**Алексей Другов** пишет о том, что мы уже начали реализовывать, — постепенном перемещении части операций в онлайн. У Илья Курбацкого мне понравилась идея про небольшие подарки. Это хорошо работает. Например, мы некоторым покупателям дарим косяк. Илья также правильно советует принимать участие в

выставках. Но тут тоже есть сложности. Например, о выставке слышишь только положительные отзывы, приходишь туда — и ничего. Практика показывает, что наши выставки очень нестабильны. То организаторы новую «фишку» придумали, то решили с рекламой поэкспериментировать — и в результате эффект от такой выставки меняется от года к году. А могут и вообще сроки поменять. Вот одна часовая выставка переехала с декабря на октябрь. Я думаю, что

многие участники узнают об этом только в ноябре.

**Евгений Ковалик** выдвигает спорное предложение, с которым мне сложно согласиться, — о снижении маржи как способе увеличения продаж. Это уже переход к массовости, мы так вопрос не ставим. Ведь даже относительно дешевые часы, которые мы продаем, не производятся тысячами штук. Так зачем гнаться за объемами?

Еще мне понравилось предложение (я уже не помню, у

кого я его видел) работать только с иностранными партнерами. Я обдумывал это раньше.

## Консультант

**Андрей Капустян**, ведущий специалист Агентства рекламных технологий «Информэкспресс»:

— У Петра Тренина-Страуса мне понравилась его классификация товаров — он творчески подошел к этому вопросу.

Еще одно его предложение мне кажется полезным —

### «Покупка сувенира в торговом доме Ivanoff должна стать неотъемлемой частью дорогого подарка»

Предложения от победителя — Михаила Петровичева, временного управляющего компании «Альтика».

«Целесообразны следующие шаги:

#### Шаг 1. Концентрация на определенных направлениях.

Сконцентрировать основные усилия по продвижению услуг компании на одном-двух, максимум трех направлениях деятельности. Наиболее привлекательной представляется продажа VIP-сувениров — дорого, престижно, исключительно.

#### Шаг 2. Создание торгового дома.

Предлагается преобразовать компанию в торговый дом, имеющий собственное имя, концепцию и принципы работы. Имя для ТД должно отражать происхождение, уровень предлагаемых товаров и обслуживания. Возможно, это будет некая русская фамилия, озвученная по образу известных марок, скажем, Ivanoff.

Покупка сувенира в торговом доме Ivanoff, благодаря его репутации, должна стать неотъемлемой частью дорогого подарка. Подобного рода покупкам должны сопутствовать уникальная упаковка, курьеры, бланки, чеки, дополнительные аксессуары, клейма на товарах и многие другие атрибуты. Возможно, имеет смысл обратиться к экспертам с предложением стать официальными консультантами компании. Неплохо звучит: «Наш ведущий консультант — главный церемониймейстер Кремля».

**Шаг 3. Создание собственной линейки продуктов.** Логичным следствием начатой работы представляется создание собственной линейки товаров.

Компания сможет не только контролировать весь процесс — от идей и дизайна до исполнения заказа, но и будет иметь на изделия авторские права.

Подчеркивать уникальность предложения могут соответствующие атрибуты. Например, легенда, объясняющая идею и принципы ее воплощения в изделии, рекомендации, для каких случаев наиболее подходит подарок, какие сувениры или аксессуары имеет смысл приобрести вместе с ним и т. д. Для дорогостоящего изделия одним из атрибутов может стать пожизненная или очень длительная гарантия.

Полные варианты поступивших на конкурс решений можно прочитать на нашем сайте [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru).



## «Обязательный элемент при торговле такой продукцией — наличие у каждого товара внятно и четко сформулированной легенды, истории каждой вещи»

### Как оценивались бизнес-решения

Члены жюри выбрали несколько наиболее понравившихся им решений, которые далее обсуждались более детально.

Затем эксперты оценили каждое решение по одному интегральному показателю, в качестве которого была выбрана эффективность рекомендаций по решению проблемы, описанной в кейсе. По этому параметру три эксперта независимо друг от друга оценивают решения в баллах (от 1 до 10). Далее вычисляется среднее арифметическое от проставленных экспертами баллов для каждого решения. Победителем становится то из них, которое получает максимальный итоговый балл.

больше услуг, разных и нужных. Это тоже один из способов борьбы с сильной зависимостью от уровня цены. И речь не о доставке, а о предлагаемом Петром консалтинге в выборе подарков. Я думаю, многим будет небезинтересно узнать, что, когда и где лучше подарить, какие слова сказать. Мне кажется, интересно рассказанная история может компенсировать высокую цену.

Но вот совет давить на поставщиков, требуя эксклюзивности (такой совет встречается у многих авторов) — это из серии хороших предложений, которые непонятно как реализовывать, потому что они противоречат ситуации. Альтернатива стать производителем — из той же серии, предложение как минимум нереалистичное в описанных условиях.

В решении Алексея Другова мое внимание привлек анализ группы покупателей — просто отдельных покупателей, которых авторы часто забывали, концентрируясь на корпоративных клиентах. Я не знаю, насколько реалистичен их портрет, но сам ход мыслей правильный.

С Алексеем Ивановым я согласился бы в том, что через интернет трудно продавать неформализуемые товары, те, что нельзя описать несколькими формальными признаками, причем понятными всем потребителям. Пример хорошего товара такого рода — компьютерные комплектующие. Что касается сувенирной

продукции, мне кажется, на нее надо смотреть. Может быть, достаточно один раз увидеть, чтобы потом по фотографии на сайте представлять, о чем идет речь. У нас нет культуры покупки по каталогу. Американцы даже обувь по каталогу покупают, но нашим потребителям такие товары надо посмотреть, пощупать.

Илья Курбацкий предлагает делать небольшие приятные подарки. По-моему, это правильный подход при продаже дорогих услуг. Именно так делает Mercedes-Benz — если продажи идут не очень хорошо и их надо «пришпорить», то будущим владельцам предложат кучу дополнительных опций и услуг, но никогда речь не зайдет о скидках.

### Практик

Олег Мотыль, президент

Гильдии косторезов:

— Я бы поставил на первое место решение Михаила Петровича. Он начинает с предложения о концентрации на определенных направлениях. Нельзя, чтобы эти направления были сформулированы очень узко. Мой опыт в художественной сфере говорит о том, что все — будь то галеристы или еще кто-то — рано или поздно расширяют свой ассортимент. Это создает видимость безграничного выбора, привлекает более широкие круги покупателей. Но при этом не надо забывать про фокус, то, что вы умеете лучше всего.

Михаил поднимает вопрос об эксклюзивности, тоже

очень важный. На мой взгляд, хотя это слово и часто упоминалось, таких товаров у RussGoods нет. В данном случае эксклюзивный продукт — это неповторимый товар, который находится в одних руках. Может быть, предлагаемое создание торгового дома — это и слишком серьезно, но марку создавать надо. Я бы не боялся слова «брэнд». Естественно, это большие затраты, но можно находить какие-то доступные промежуточные этапы на пути к цели.

Еще одна очень продуктивная идея — я считаю, что это обязательный элемент при продаже таких товаров, — наличие у каждого товара внятно и четко сформулированной легенды, истории каждой вещи. Это может быть рассказ об ее уникальном создателе, какие-нибудь сертификаты, другие атрибуты престижности.

Здесь как раз пригодятся искусствоведы, о которых говорил Петр Тренин-Страусов. Консультанту, работающему на компанию, трудно завоевать доверие. Но если он сможет доказать покупателю свою компетентность, это будет большой плюс.

Искусствоведу сложно проявить себя, когда сувенир покупается коллеге, начальнику. По моему опыту, в этом случае покупатели ведут себя весьма консервативно. Но в покупках для себя люди проявляют гораздо больше свободы, есть такой элемент «ух», им хочется «чего-нибудь эдакого». И тут сторонняя квалифицированная помощь может оказаться весьма кстати. Я знаю случаи, когда богатые люди после такого общения становились коллекционерами. Но я веду речь об онлайне. Я не представляю, как в формате интернета можно сделать качественный консалтинг.

По предложениям Алексея Иванова видно, что человек, как говорится, «в материале». Его основной постулат — надо

сместиться в онлайн. И я с ним полностью солидарен, так как вижу ряд проблем, сопровождающих продажи в интернете. Самая главная, конечно, это адекватное представление товара. Тут вообще двусмысленная позиция.

В интернете несложно представить товар лучше, чем он есть на самом деле, — но тогда клиент уйдет с ощущением, что его надули. А если дело касается эксклюзивных товаров, то рассказать о них грамотно нельзя, на мой взгляд, без живого контакта. Здесь интернет может использоваться лишь как рекламная площадка.

У Ильи Курбацкого я отметил свежую идею про необходимость работать на территории заказчика. Я в своей работе часто сталкиваюсь с такими ситуациями. Без выезда на площадку к заказчику работать с эксклюзивом тяжело.

Мне понравилось и предложение добавить элемент эксклюзивности в оформление сайта. Соглашусь с тем, что это не главная задача, но образ компании складывается из деталей, и чем меньше несоответствий этих деталей с образом компании, торгующей эксклюзивом, тем лучше. **СФ**

### Ценные советы по сложным проблемам

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





# **СУВЕНИР – ПРОДАЁТ! ПРИТЯГИВАЕТ, ПОДКУПАЕТ...**

По статистике применение рекламных сувениров увеличивает объемы продаж продукции в 5–7 раз

- **сверхточное попадание в целевую аудиторию**
- **многократное обращение к рекламному посланию**
- **стопроцентная запоминаемость сообщения**

**G/P/S**

[www.gps-ru.ru](http://www.gps-ru.ru)

[ ПРОБЛЕМА ]

## Слабо действующее лекарство



ТОРГОВАЯ КОМПАНИЯ ИЗ ТОМСКА НЕСКОЛЬКО ЛЕТ НАЗАД СТАЛА ЭКСКЛЮЗИВНЫМ ОБЛАДАТЕЛЕМ ПРАВ НА ВЫПУСК НОВОГО ЛЕКАРСТВА. РОССИЙСКИЙ РЫНОК, РАВНО КАК И БОЛЬШАЯ ЧАСТЬ МИРОВОГО, ПРЕДЛАГАЕТ АНАЛОГОВЫЕ ПРЕПАРАТЫ, ИЛИ ДЖЕНЕРИКИ. ОРИГИНАЛЬНЫЕ ЛЕЧЕБНЫЕ СРЕДСТВА — БОЛЬШАЯ РЕДКОСТЬ. НО ПОКА ЦЕННЫЙ АКТИВ НЕ ПРИНОСИТ СИБИРСКОЙ ФИРМЕ УСПЕХА, НА КОТОРЫЙ ОНА РАССЧИТЫВАЛА. **Текст: Евгений Карасюк**

### Панацея

Компанию «Наука Техника Медицины» (НТМ) четырнадцать лет назад организовали трое томских медиков. Первое время предприниматели занимались тем, что поставляли оборудование в медучреждения региона. Позже была освоена ниша лекарственных препаратов — отрезанные от централизованного снабжения, аптеки тогда испытывали острый дефицит медикаментов. Постепенно томская компания стала заметным оптовиком на фармрынке Западной и Восточной Сибири, торгую продукцией более чем восьми десятков производителей.

В 1998 году бизнес НТМ пополнился новым проектом. За



У Владимира Худолея есть лекарство для всей страны

\$20 тыс. (в докризисных ценах) компания выкупила патенты на разработку Томского медицинского университета — оригинальное противовирусное средство широкого спектра действия. Часть их была выявлена в ходе собственных дополнительных исследований НТМ. «На все про все мы израсходовали сущие копейки», — вспоминает гендиректор и совладелец НТМ **Владимир Худолей**. — В западных странах фактически на то же самое пришлось бы потратить сотни миллионов долларов. Неудивительно, что в 2002 году во всем мире был разработан всего лишь 31 оригинальный препарат».

Продукт, названный йодантирином, как утверждают в компании, стал единственным официально разрешенным и рекомендованным средством профилактики и лечения клещевого энцефалита. Йодантиприн обладает предохраняющим действием, а также помогает в экстренной ситуации (после укуса клеща и возможного инфицирования).

**Владимир Худолей:** Еще препарат рекомендован для комплексного лечения геморрагической лихорадки с почечным синдромом — это тяже-

лое заболевание, часто с летальным исходом. Однако за исключением йодантирина средств воздействия на причины этой болезни практически нет. Наш препарат доказал свою эффективность при особо опасных инфекциях. Он даже успешно прошел тестирование в НИИ военной медицины Санкт-Петербурга.

Как говорит господин Худолей, препарат можно использовать для лечения вирусов гриппа и ОРВИ (хотя эти показания еще не получили официального подтверждения). К тому же, по словам Владимира Худолея, важным преимуществом йодантирина является его небиологическое происхождение: он не нуждается в особых условиях хранения и при этом имеет больший, чем у биопрепаратов, срок годности.

### Цены низкого полета

Лекарство НТМ на рынке оказалось намного доступнее похожих, но уступающих по числу показаний, товаров ближайших конкурентов. Так, десять таблеток одного из таких препаратов, выпущенного в Москве и зарегистрированного только как средство против гриппа, обходятся клиенту в \$4. А упаковка йодантири-

на (50 таблеток) стоит \$2,5. «Мне неизвестен более дешевый противовирусный препарат, — говорит господин Худолей. — Увы, на деле это наше ценовое преимущество только затрудняют продажи».

Проблема в том, что пришедшие к «откатам» поставщиков сотрудники аптек предпочитают продавать мало дорогих (прежде всего импортных) препаратов, нежели много дешевых. Владимир Худолей: «Мы стремимся повышать цену на йодантирин, но низкая известность марки связывает нам руки. \$5 за упаковку было бы идеально. Но чтобы по такой цене препарат покупали, нужен сильный бренд. Его-то создание и вызывает у нас наибольшие затруднения».

По убеждению Владимира Худолея, истинный потенциал продукта будет реализован, как только о нем станет известно на национальном рынке. «Задавшись такой целью, пару лет назад мы обратились в одно московское рекламное агентство, — рассказывает господин Худолей. — Там с нас попросили \$500 тыс. за годовое обслуживание. Мы могли бы взять кредит, но под такие цели наши банки денег не дают, а залогов на требуемую сумму у нас нет».



## «Интерес к препарату пока проявили только местные страховщики. Филиалы центральных компаний ориентируются на Москву. А там знать не знают, что такое клещевой энцефалит»

На работу с препаратом компания пока выделила восьмерых сотрудников (10% от общего штата). Семеро из них — медицинские представители, продвигающие йодантиприн преимущественно в Урало-Сибирском регионе. Рекламный бюджет НТМ до сих пор не превышал \$50 тыс. в год. Размещение происходит на местном радио и телевидении, а также в региональной и центральной печати («Медицинская газета», «Комсомольская правда», «Спид-Инфо»). Активно применяется direct mail: листовки, рассказывающие о препарате, распространяют тиражом по 50–100 тыс. на город.

Этим традиционным арсеналом идеи продвижения йодантиприна не исчерпываются, однако не все их удается вовлечь. «Мы думали о кооперации со страховыми компаниями, страхующими клиентов от укусов клеща,— рассказывает господин Худолей.— Они заинтересованы в снижении страховых случаев, поэтому мы призываем их к совместному продвижению продуктов. Но интерес пока проявил только местные страховщики. Филиалы центральных компаний ориентируются на Москву. А там знать не знают, что такое клещевой энцефалит».

И все же усилия, прилагаемые компанией, нельзя считать напрасными: препарат на

протяжении последних пяти лет сохраняет положительную динамику продаж (см. график). Другое дело, что темпы роста все равно имеют мало общего с прогнозами НТМ. Сейчас томская фирма поставляет на рынок около 200 тыс. упаковок йодантиприна на сумму \$0,5 млн. На продукт приходится четверть от общего годового оборота НТМ. Но расчеты компании говорят о том, что препарат способен генерировать куда больший доход.

В регионах, попадающих в зону повышенного риска заболевания клещевым энцефалитом, проживает более половины населения страны: 80 млн человек. По результатам исследований НТМ, потенциальными потребителями препарата могут считаться 14%, или около 10 млн россиян. Покупка препарата по его нынешней цене (\$2,5) даже третьей частью целевой аудитории дает поставщику порядка \$9 млн годового дохода.

### Контрактная помощь

Лепту в маркетинг препарата вносят имена производящих его предприятий. Раньше это делал завод ICN, теперь заказ НТМ передан в обслуживание известному в России фармацевтическому предприятию «Нижфарм». Лекарственное средство из Томска выпускается по международным стандар-

там GMP — современным правилам, строго определяющим условия производства и контроль за качеством продукции.

Благодаря GMP компания убивает сразу двух зайцев. Препарат внушает больше доверия отечественному потребителю и облегчает его вывоз на зарубежные рынки. Интерес к йодантиприну, например, проявляют южнокорейские компании. Впрочем, в обозримых планах НТМ пока значатся только страны третьего мира — где нет жестких требований к регистрации импортных препаратов. Йодантиприн уже продается в Монголии. Лекарство пытаются применять в африканском Занзибаре против малярии, сейчас в Томске ждут результатов тестов.

### Корпоративные каналы

Сбыт йодантиприна в основном ориентирован на розницу. При этом, по оценкам НТМ, препарат имеет все шансы на успех и в сегменте юрлиц. Наибольший спрос ожидается со стороны нефтяников, газовиков, лесозаготовщиков и т. д. Поставки могут осуществляться под госзаказ (СЭС, МЧС). Например, в этом году йодантиприн впервые закупили военные. Компания ищет выходы на отраслевых чиновников, дабы заручиться их поддержкой в распространении препарата. Хотя самое важное министерство — Минздрав — пока не утвердило лекарство в разработанных стандартах лечения. Решить эту проблему компании не помогло даже личное содействие депутата Госдумы.

Еще одна сложность — цикличность спроса (с марта по август). «В частности, поэтому сейчас мы пытаемся зарегистрировать йодантиприн и против гриппа. Здесь требуются определенные вложения, быстро решить вопрос пока не удается», — поясняет Владимир Худолей.

Те же финансовые проблемы тормозят проведение кли-

нических исследований другого оригинального препарата — галодиф. Это средство против алкоголизма и наркомании НТМ хотела бы ввести в ассортимент для поддержки оборота — в первую очередь на время сезонного спада продаж йодантиприна.

### Из Томска с брэндом

В томской компании подсчитали: при условии масштабной раскрутки препарата рентабельность его продаж может составить 100–150%. В сочетании с плановыми оборотами в несколько миллионов долларов выходит интригующая арифметика. Правда, на инвесторов эти заманчивые цифры должно впечатления так и не произвели.

Но даже в текущих финансовых условиях НТМ не оставляет надежду заявить о себе на весь российский рынок. Владимир Худолей: «Есть мы — провинциальная, но динамичная компания. Есть хороший препарат, который не может пробиться на федеральный рынок. Остается понять, как сделать всероссийский брэнд, находясь в Томске». **СФ**

### Слово для печати

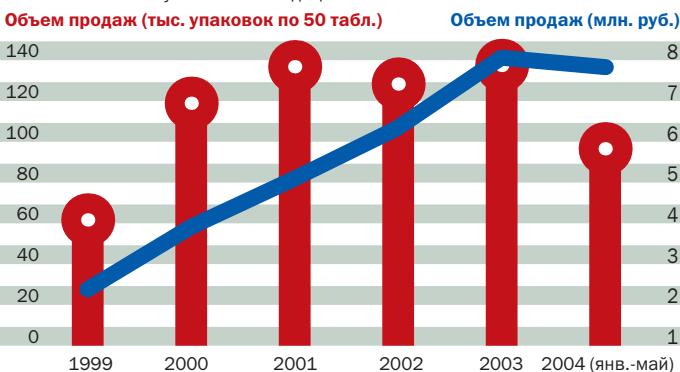
**Свои решения данной проблемы вы можете присыпать в редакцию «Секрета фирмы» ([editor@sf-online.ru](mailto:editor@sf-online.ru)), а также оставлять на сайте и интернет-ресурсе [www.e-executive.ru](http://www.e-executive.ru) (раздел «Мастерская») до **31.06.04**.**

**Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, город и компанию, в которой вы работаете, а также вашу должность. Все присланные решения будут опубликованы на нашем сайте.**

**О лучших решениях, выбранных независимым жюри, «Секрет фирмы» и [www.e-executive.ru](http://www.e-executive.ru) сообщат **12.07.04**, тогда же мы представим и победителя конкурса.**

### ОБЪЕМЫ ПРОДАЖ ПРЕПАРАТА ЙОДАНТИПРИН В НАТУРАЛЬНОМ И СТОИМОСТНОМ ВЫРАЖЕНИИ

Источник: ООО «Наука Техника Медицина»



[РЕЦЕНЗИЯ]

## Маркетинг левой рукой



РОССИЙСКИМ МАРКЕТОЛОГАМ ЖИТЬ ТРУДНЕЕ, ЧЕМ ИХ ЗАРУБЕЖНЫМ КОЛЛЕГАМ. НА ЗАПАДЕ ДАВНО ПОНЯТНА НЕОБХОДИМОСТЬ ИХ ПРОФЕССИИ, ИНСТРУМЕНТАРИЙ СТАНДАРТИЗИРОВАН, НАКОПЛЕН И ОБОБЩЕН ОПЫТ ЕГО ПРИМЕНЕНИЯ. В РОССИИ ЖЕ МАРКЕТИНГ ТОЛЬКО УСПЕЛИ ОСВОИТЬ. А ИЗ-ЗА ГРАНИЦЫ УЖЕ ПРИШЛО НОВОЕ ВЕЯНИЕ: В МАРКЕТИНГЕ ТЕПЕРЬ МОДА НА РАДИКАЛОВ.

Текст: Денис Голубцов



**РАДИКАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ:  
ОТ ГАРВАРДА ДО ХАРЛЕЯ —  
УРОКИ ДЕСЯТИ КОМПАНИЙ,  
КОТОРЫЕ НАРУШАЛИ ПРАВИЛА  
И СОЗДАВАЛИ СЕНСАЦИИ**

**ХИЛЛ С., РИФКИН Г.  
М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004  
ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ. / 416 с.**

Дав своей книге название «Радикальный маркетинг», авторы немного скучали. Более адекватное название — «естественный», «гибкий» маркетинг. А для того маркетинга, который Сэм Хилл и Гленн Рифкин называют «традиционным», более уместными были бы эпитеты «искусственный» и «рафинированный».

Суть этой примечательной книги можно передать следующей историей. В одной стране жили люди, которые передвигались только с помощью костылей. Не потому, что были инвалидами, просто так было принято. И когда кто-то спросил: «А почему бы не попробовать ходить своими ногами?», ему назвали сотню причин, по которым иначе и быть не может. Но этот человек не поверил и... пошел без костылей. Так родился радикальный маркетинг.

Можно найти множество примеров, когда классические и хорошо зарекомендовавшие себя маркетинговые аксиомы давали сбои. Впрочем, как признают и сами авторы, «радикалы» отнюдь не избегают традиционных концепций. Однако используют их умеренно и выборочно, только в случае необходимости. Компании же, где преобладает традиционное маркетинговое мышление, в массе своей слишком неповоротливы и консервативны, чтобы составить радикалам достойную конкуренцию. Если не по объемам прибыли, то по степени преданности потребителей и отдаче на вложенный капитал. «Консерватизм» и «архаичность» — еще две точные характеристики традиционного маркетинга (они-то и создают почву для высказываний о «смерти маркетинга»). На самом деле маркетологам нужно просто научиться обновлять арсенал и альтернативно мыслить.

Авторы, как и следовало ожидать, подошли радикально не только к названию, но и к подбору материала, с помощью которого доказывают свои тезисы. Среди десяти примеров, разобранных в «Радикальном маркетинге», можно найти рок-группу Grateful Dead, Национальную баскетбольную ассоциацию США, Harley Davidson и Гарвардскую школу бизнеса. Опыт каждой из организаций, «которые нарушили правила и создавали сенсации», имеет свои уникальные черты, но есть и то, что их объединяет — правила радикального маркетинга, которые Хилл и Рифкин попытались вывести.

Когда начинаешь читать эту книгу, складывается впечатление, что представители радикального маркетинга — люди не от мира сего, эдакие мечтатели. И что цифры и бюджеты интересуют их куда меньше, нежели собственные идеи и проекты. Однако, дойдя до истории финансовой компании Providian Financial, убеждаешься в обратном.

Радикалы не отбрасывают ничего. Они просто все делают иначе. Это левши маркетинга. Радикалы смотрят на бизнес с других точек зрения, по-другому используют свои ресурсы, иначе формулируют цели, разрабатывают стратегии и т. п. Другими словами, структуры традиционного и радикального маркетинга во многом похожи. Но жизнь внутри них протекает совершенно по-разному.

Маркетинг — это призвание, и «радикальные» маркетологи реализуют его значительно полнее, чем обычные. На пользу потребителям, компаниям и себе. Просто делают они это по-своему, по-радикальному. **СФ**

# Эксклюзивный подарок редакционным подписчикам

Оформите или продлите редакционную подписку до 15 июня 2004 года  
и выберите лучшие деловые книги из серии «**Выбор журнала «Секрет фирмы»**



в подарок: **1 книга**  **всем** новым подписчикам

**2 книги**  **всем** увеличившим срок подписки с полугода до года

**3 книги**  **всем** продлившим годовую подписку на 2005 год


ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ:  
по телефону: **(095) 267 3768**  
по e-mail: [adanilova@sf-online.ru](mailto:adanilova@sf-online.ru)  
в интернете: [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)  
(раздел «Подписка»)

# КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

## [РЕЙТИНГ]

ЛИДЕРЫ РОЗНИЧНЫХ ПРОДАЖ					
№	НАЗВАНИЕ КНИГИ	АВТОРЫ	ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ	ОБЪЕМ ПРОДАЖ, ШТ.*	ЦЕНА, РУБ. **
1	МЕНЕДЖЕР МАФИИ. РУКОВОДСТВО ДЛЯ КОРПОРАТИВНОГО МАКИАВЕЛЛИ	V.	М.: ET CETERA PUBLISHING, 2003	151	163-266
2	ЗОЛОТЫЕ ПРАВИЛА ГАРВАРДА И MCKINSEY. ПРАВИЛА МАГИЧЕСКОЙ ПИРАМИДЫ ДЛЯ ДЕЛОВОГО ПИСЬМА	МИНТО Б.	М.: РОСМЭН-ПРЕСС, 2004	140	333-356
3	БОГАТЫЙ ПАПА, БЕДНЫЙ ПАПА	КИЙОСАКИ Р., ЛЕКТЕР Ш.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2003	126	120-165
4	7 ПРИВЫЧЕК ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫХ ЛЮДЕЙ	КОВИ С.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2003	111	111-151
5	КАРБЕРА МЕНЕДЖЕРА	ЯКОККА Л.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2002	110	60-150
6	ОТ ХОРОШЕГО К ВЕЛИКОМУ. ПОЧЕМУ ОДНИ КОМПАНИИ СОВЕРШАЮТ ПРОРЫВ, А ДРУГИЕ НЕТ...	КОЛЛИНЗ ДЖ.	СПб: СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ, 2002	109	454-529
7	КАК СТАТЬ ВОЛШЕВНИКОМ ПРОДАЖ. ПРАВИЛА ПРИВЛЕЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ КЛИЕНТОВ	ФОКС ДЖ.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	108	134-139
8	КАК СТАТЬ ПЕРВОКЛАССНЫМ РУКОВОДИТЕЛЕМ. ПРАВИЛА ПРИВЛЕЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ ЛУЧШИХ СПЕЦИАЛИСТОВ	ФОКС ДЖ.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	107	118-149
9	МОТИВАЦИЯ В СТИЛЕ ЭКШН. ВОСТОРГ ЗАРАЗИТЕЛЕН	КОБЕЛЛ К.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	100	131-152
10	БИЗНЕС В СТИЛЕ ФАНК	НОРДСТРЕМ К., РИДДЕРСТРАЛЕ Й.	СПб: СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ, 2003	98	613-654
11	МЕНЕДЖЕР МАФИИ. ИСКУССТВО КОРПОРАТИВНЫХ ВОЙН. ТОМ I. НЕДРУЖЕСТВЕННЫЕ ПОГЛОЩЕНИЯ И КОРПОРАТИВНЫЙ ШАНТАЖ В РОССИЙСКИХ УСЛОВИЯХ	V.	М.: ET CETERA PUBLISHING, 2003	88	289-340
12	ИСКУССТВО ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА. КАК ОЦЕНİТЬ ЧЕЛОВЕКА ЗА ЧАС	ИВАНОВА С.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	81	136-148
13	КАК СТАТЬ ГЕНЕРАЛЬНЫМ ДИРЕКТОРОМ	ФОКС ДЖ.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	75	129-147
14	КУРС MBA ПО МЕНЕДЖМЕНТУ	КОЭН А. (РЕД.)	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	75	410-447
15	ШЕСТЬДЕСЯТ ТРЕНДОВ ЗА ШЕСТЬДЕСЯТ МИНУТ	ХИЛЛ С.	СПб: КРЫЛОВ, 2004	74	196-222
16	ВЫКИДЫВАЮТ ТОЛЬКО ПАРАНОИКИ. КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ КРИЗИСНЫЕ ПЕРИОДЫ, С КОТОРЫМИ СТАЛКИВАЕТСЯ ЛЮБАЯ КОМПАНИЯ	ГРОУЗ Э.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	63	257-277
17	СЕКС, НАРКОТИКИ И ЭКОНОМИКА. НЕТРАДИЦИОННОЕ ВВЕДЕНИЕ В ЭКОНОМИКУ	КОЙЛ Д.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	63	149-161
18	ЗАМЕТКИ НА САЛФЕТКАХ. КАК ЗА КРУЖКОЙ ПИВА ПРИДУМАТЬ БИЗНЕС И ПРЕВРАТИТЬ ЕГО В СТОЯЩЕЕ ДЕЛО	САУТОН М., УЭСТ К.	М.: ОЛИМП-БИЗНЕС, 2004	62	211-307
19	КРАТКИЙ КУРС MBA	СОБЕЛ М.	М.: ЭКСМО, 2004	61	147-178
20	ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА. ЧТО БУДЕТ ПОСЛЕ BALANCED SCORECARD?	МЕЙЕР М.	М.: ВЕРШИНА, 2004	61	368
21	ОТОЙТИ ОТ ДЕЛ МОЛОДЫМ И БОГАТЫМ	КИЙОСАКИ Р., ЛЕКТЕР Ш.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2003	60	160-220
22	ВНУТРИФИРМЕННОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ. НАСТОЛЬНАЯ КНИГА ПО ПОСТАНОВКЕ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ	ХРУЦКИЙ В. И. ДР.	М.: ФИНАНСЫ И СТАТИСТИКА, 2004	57	229-239
23	КВАДРАНТ ДЕНЕЖНОГО ПОТОКА	КИЙОСАКИ Р., ЛЕКТЕР Ш.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2003	56	65-136
24	ТРЕНИНГ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ПРОДАЖ	РЕБРИК С.	М.: ЭКСМО-ПРЕСС, 2004	56	120-156
25	ИНВЕСТИЦИОННАЯ ОЦЕНКА. ИНСТРУМЕНТЫ И МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЛЮБЫХ АКТИВОВ	ДАМОДАРАН А.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004	54	913-999
26	ПРЕДСТАВЬТЕ СЕБЕ! ПРЕВОСХОДСТВО В БИЗНЕСЕ В ЭПОХУ РАЗРУШЕНИЙ	ПИТЕРС Т.	СПб: СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ, 2002	51	639-1142
27	МАРКЕТИНГОВЫЕ ВОЙНЫ	РАЙС Э., ТРАУТ ДЖ.	СПб: ПИТЕР, 2004	50	83-116
28	ОБНОВЛЯЙСЯ ИЛИ УМРИ. КАК СОЗДАТЬ КОНКУРЕНТОСПОСОБНУЮ КОМПАНИЮ XXI ВЕКА	КИРНЭН М.	СПб: КРЫЛОВ, 2004	50	219
29	БИТВА ЗА ПЕРСОНАЛ	ДЖОНСОН М.	СПб: ПИТЕР, 2004	49	153-180
30	ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ	ДРУКЕР П.	М.: АСТРЕЛЬ, ЕРМАК, 2004	49	68-78

\* СУММАРНЫЙ ОБЪЕМ РОЗНИЧНЫХ ПРОДАЖ ЗА МАРТ 2004 ГОДА В МАГАЗИНАХ, УЧАСТВУЮЩИХ В ПРОЕКТЕ «КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА».

\*\* ДИАПАЗОН ЦЕН В МАГАЗИНАХ, ПРЕДЛОЖЕНИЕ КОТОРЫХ ОТРАЖЕНО НА САЙТЕ WWW.SF-ONLINE.RU (РАЗДЕЛ «КНИГИ»).

	СЛОН И БЛОХА: БУДУЩЕЕ КРУПНЫХ КОРПОРАЦИЙ И МЕЛКОГО БИЗНЕСА				
	ХЭНДИ Ч.	Слон и блоха — странная метафора, но она как нельзя более точно отражает структуру бизнес-сообщества, которая формируется сейчас в мире. Чарльз Хэнди, авторитетнейший ученый с мировым именем и один из ведущих мыслителей в сфере бизнеса и экономики, в своей новой книге показывает тенденции развития бизнеса и общества. В современном мире, когда экономика стала переходить от производства к услугам, с огромными «слонами» прошлого (большими организациями) сосуществуют и успешно конкурируют индивидуумы или небольшие компании («блочки»), которые вносят инновации в бизнес. Каково будущее капитализма и как он изменится при условии, что ценность теперь будет облечена в знания и ноу-хай, а не в землю и вещи, которые можно увидеть и пересчитать? Как будут управляться новые, растущие корпорации и кому они будут подотчетны, если выручка многих из них больше, чем у большинства государств? Как общество приспособится к виртуальному миру, где территориальные границы стираются Интернетом? Каким станет мир работы в электронном веке, с новыми сочетаниями блох и слонов? На эти и другие вопросы можно найти ответы в новом бестселлере Ч. Хэнди.			
	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004				
ПЕРЕПЛЕТ / ПЕРЕВОД С АНГЛ. / 203 С.					
ЛОТ № <b>2204-01</b>		ЦЕНА (РУБ.)		<b>259-305*</b>	

\* ДИАПАЗОН ЦЕН В МАГАЗИНАХ, ПРЕДЛОЖЕНИЕ КОТОРЫХ ОТРАЖЕНО НА САЙТЕ WWW.SF-ONLINE.RU (РАЗДЕЛ «КНИГИ»).



# iOne

> ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

58 СОБЫТИЯ

60 ИНТЕРВЬЮ «Люди склонны хранить информацию на всякий случай»

64 ТЕМА Контора пишет

70 СИТУАЦИИ Электронный портфель

72 ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

ПАРТНЕРЫ IONE

**Айти**

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

**КРОК**

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

**kraftway**

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

**SAP**

[www.sap.com/cis](http://www.sap.com/cis)

«Секрет фирмы» №22 (61) 14 июня – 20 июня 2004 г.

Тематические страницы «iOne. Информационные технологии»

являются составной частью журнала «Секрет фирмы».

Свидетельство ПИ №77-17066 от 26 декабря 2003 года.

Распространяются только в составе журнала.

Document  
Management  
набирает  
обороты  
> 64



# СОБЫТИЯ

## РОССИЙСКИЙ ИТ-РЫНОК ИГНОРИРОВАТЬ УЖЕ НЕЛЬЗЯ

 В этом году несколько ведущих мировых ИТ-компаний оформили свое официальное присутствие на российском рынке. В феврале об открытии российского представительства объявила американская компания i2 Technologies, один из крупнейших поставщиков бизнес-ПО для управления цепочками поставок (Supply Chain Management, SCM). Компания заявила, что в течение двух лет намерена занять не менее 60% рынка SCM-решений в России и странах СНГ, который, по мнению специалистов i2, в ближайшие годы будет стремительно развиваться. Пока, правда, внедрений полноценных SCM-систем в России нет, первые проекты идут на крупных металлургических предприятиях и в ритейловых сетях. Открыла свое представительство в Москве и компания Bea Systems, поставщик инфраструктурного ПО. До сих пор Bea работала в России через локального («Ланит») и глобальных (Intel, HP, Accenture) партнеров. Компания намерена и впредь придерживаться этой модели и ведет сейчас переговоры «со всеми ведущими системными интеграторами». На этой неделе публично объявят о выходе на российский рынок американская компания PeopleSoft. После покупки JD Edwards этот разработчик ERP-систем занимает второе место среди поставщиков делового ПО > IONE.RU

## В КНДР ЗАПРЕТИЛИ СОТОВУЮ СВЯЗЬ

 Гражданам КНДР запретили пользоваться сотовыми телефонами. «Компетентные органы без объяснения причин изъяли у местных организаций и частных лиц все аппараты мобильной связи без всякой компенсации — а стоят они в Северной Корее дорого, в пределах \$300–500. Дело в том, что недавно было разрешено покупать и использовать мобильники иностранцам, находящимся в стране. Для властей КНДР это источник валютных поступлений: телефон с подключением и обслуживанием обойдется

— ИДЕИ ЧУЧКЕ НЕ СОВМЕСТИМЫ С МОБИЛЬНОЙ СВЯЗЬЮ



гражданам других стран примерно в \$2 тыс. И чтобы ограничить контакты населения с иностранцами, мобильную связь для местных жителей запретили. Число абонентов сотовой сети росло, и спецслужбам стало трудно отслеживать все переговоры > «ПРАЙМ-ТАСС»

## КАКУЮ ERP НИ ВЫБЕРИ...

 Выбор той или иной ERP-системы слабо влияет на улучшение финансовой деятельности компании, уверяют аналитики консалтинговой фирмы Hackett Group. По их данным, 10% самых



ERP-системы отличаются только вывесками

благополучных из 150 крупнейших компаний мира используют ERP-системы шести различных поставщиков: Baan, JD Edwards, Lawson Software, Oracle, PeopleSoft и SAP. Так что явной связи между выбором ERP и успехами в бизнесе нет. В то же время 96% компаний, внедривших одну из трех наиболее популярных ERP-систем (Oracle, PeopleSoft, SAP), нельзя причислить к мировым лидерам в своих секторах рынка. Распределение долей различных ERP-решений практически одинаково и в группе лидеров, и среди остальных компаний. Если исключить случаи, когда один из поставщиков предлагает функциональность, отсутствующую у других, и при этом критически важную для бизнеса компании, то, заключают консультанты, большинство ERP-систем можно считать примерно равнозначными. Похоже, что и сами поставщики ERP-решений приходят к аналогичным выводам. В последнее время они предпочитают рассказывать о преимуществах своих интеграционных платформ (например, NetWeaver у SAP и Customer Data Hub у Oracle), а не сравнивать функциональные возможности > COMPUTERWEEKLY.COM

## INTEL: ELBRUS INSIDE

 Разработчики российского процессора «Эльбрус-2000» (E2K) переходят на работу в Intel. Сотрудники МЦСТ «Эльбрус» и новосибирской компании «УниПро», одни раньше, другие позже, пополнят ряды российского центра Intel по разработке ПО и аппаратных решений (его штат увеличится

до 1000 человек). Вместе с ними Intel достанется и интеллектуальная собственность «Эльбруса». «Наши идеи, — говорит научный руководитель МЦСТ «Эльбрус» Борис Бабаян, — будут влиять на деятельность Intel и на мировое развитие вычислительной техники». Борис Бабаян долго искал стратегического партнера для реализации в кремнии процессора нового поколения E2K, архитектуру которого разработала его группа. В Sun, IBM, AMD и других «профильных» компаниях поддержки он не нашел. А вот Intel согласился. Правда, у «Эльбруса» остались еще обязательства перед

российским госзаказчиком, поэтому стороны предпочитают эту сделку покупкой не называть, и «Эльбрус» пока сохранит юридическое лицо. Российская марка Elbrus на мировой рынок, пожалуй, уже не выйдет. Зато большая группа российских разработчиков в главе с Борисом Бабаяном, который займет существенный пост в Intel, будет способствовать «русификации» Intel изнутри. Впрочем, у российского архитектора процессоров остается возможность последовать примеру своего коллеги Дэвида Дицеля, который ушел из Sun и создал компанию Transmeta, выпустившую процессор Crusoe. Борис Бабаян всегда подчеркивает, что Дицель, которого он в свое время подробно познакомил с «Эльбрусом», использовал в своем процессоре российские идеи > IONE.RU

## MICROSOFT ПОДРУЖИЛАСЬ С ORACLE

 Компании Microsoft и Oracle, два давних и непримиримых конкурента, довольно неожиданно объявили о заключении партнерского соглашения. Ведь глава Oracle Ларри Эллисон всегда был одним из самых яростных кри-



— БИЛЛ ГЕЙТС (СПРАВА) И ЛАРРИ ЭЛЛИСОН ВСЕ-ТАКИ НАШЛИ ОБЩИЙ ЯЗЫК

тиков Microsoft — он проповедовал идею использования баз данных Oracle вкупе с ОС Linux в качестве альтернативы продуктам компании Билла Гейтса. С другой стороны, для Microsoft дружба с Эллисоном вполне укладывается в ее нынешнюю политику налаживания отношений с другими игроками ИТ-индустрии. Договор с Oracle схож с соглашениями, заключенными ранее с SAP и IBM, и позволяет надеяться на окончание бесконечных войн в индустрии, ведущих к увеличению сложности и стоимости ИТ-систем. Для Oracle же, конкуренты которой стремятся все более стандартизировать технологии, это попытка выбраться из технологической изоляции. По договору Microsoft и Oracle обеспечат совместимость инструментов Microsoft с базами данных Oracle. Oracle также согласилась интегрировать свои базы данных в .NET — пакет, созданный Microsoft в качестве альтернативы Java.

> FINANCIAL TIMES

### КТО НЕ ИГРАЕТ — ПРОИГРЫВАЕТ



Стремительный рост популярности онлайновых игр во всем мире привлек внимание самых крупных ИТ-корпораций. IBM, Sun Microsystems и другие «киты» индустрии устремились на новый для них рынок, которых только в Северной Америке оценивается в \$1 млрд. IBM, один из основных спонсоров портала Butterfly.net, пытается приспособить для онлайновых игр технологию распределенных вычислений (GRID). Sun, стараясь расширить использование в играх языка Java, сформировала в прошлом году подразделение игровых технологий. Oracle применила свою технологию GRID в игре Sims Online. Исследовательская компания Themis Group полагает, что рынок онлайновых игр будет расти на 20% в год и через десять лет достигнет \$9 млрд. Быстро набирает популярность в качестве игровой платформы мобильный телефон. Мировой рынок мобильных игр вырос в 2003 году в два с лишним раза — до \$587 млн. По прогнозам, к 2007 году он увеличится до \$3,8 млрд. В Японии уже каждый девятый житель использует свой телефон для игр. В США все только начинается: клиенты мобильного оператора Sprint PCS с начала года уже загрузили 3,5 млн игр. Sprint готовит к продаже первый телефон с поддержкой 3D-графики > CNEWS

### НИЖЕГОРОДСКИЕ МОЗГИ ДЛЯ АМЕРИКАНСКИХ СУБМАРИН



В исследовательских лабораториях BMC США разрабатывается новая система управления беспилотными подводными аппаратами (БПА). Ее особенность в том, что для расчета маневров используется схема, имитирующая работу головного мозга человека. «Вестибулярную схемотехнику» для БПА создали ученые из Нижегородского

государственного университета в сотрудничестве с Институтом прикладных наук Высшей медицинской школы Нью-Йорка. Нижегородцы воссоздали в кремнии человеческий мозжечок — «неустойчивую нейронную систему», которая будет контролировать равновесие и направление движения БПА. Этим летом новая система управления будет установлена на подводный автономный исследовательский аппарат для испытания его маневренности в доке. Искусственный мозжечок пригоден не только для плав-



ПИЛОТОВ И ПОДВОДНИКОВ ЗАМЕНИТ ЭЛЕКТРОННЫЙ МОЗЖЕЧОК

средств — он может управлять движением крыльев машины так же, как это происходит у птиц и насекомых > «КОМПЬЮЛЕНТА»

### ЧЕРЕЗ 15 ЛЕТ ИТ ОБГОНИТ ТЭК В 10 РАЗ

В настоящее время емкость мирового топливно-энергетического рынка составляет около \$740 млрд, а рынка высокотехнологичных продуктов и услуг — \$2,9 трлн. По экспертным прогнозам, в течение ближайших 15 лет объем реализации высокотехнологичной продукции в мире приблизится к \$10 трлн, а топливно-энергетической — лишь к \$1 трлн. То есть разрыв между этими секторами, отметил на заседании «Меркурий-клуба» президент Торгово-промышленной палаты России Евгений Примаков, увеличится почти в десять раз. По мнению господина Примакова, Россия может совершить в ближайшее время прорыв в космических программах, реализации проекта по созданию «водородного» альтернативного источника энергии, биотехнологиях и научных исследованиях в сфере военно-промышленного комплекса > РИА «НОВОСТИ»

### ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЕ ПИРАТСТВО БУДЕТ КАРАТЬСЯ СТРОЖЕ

Государственная дума РФ приняла в первом чтении поправки к Кодексу об административных правонарушениях. Штраф за интеллектуальное пиратство станет больше, правда только для должностных лиц и индивиду-

альных предпринимателей. Сейчас штраф для граждан составляет от 15 до 20 МРОТ с конфискацией контрафактных экземпляров, для должностных лиц — от 30 до 40 МРОТ, а для юридических — от 300 до 400 МРОТ. Депутаты предлагают увеличить размеры штрафов в десять раз, но эта цифра еще будет уточняться ко второму чтению > «КОМПЬЮЛЕНТА»

### ЗА БУТЫЛКОЙ ПО СТРЕЛКЕ

В «Магазине будущего» компании METRO Group, расположенному в немецком городе Рейнберг, началась эксплуатация только что вышедшей из исследовательской лаборатории IBM разработки — дисплея Everywhere Display. В этом магазине собраны всевозможные технологические новинки для розничной торговли, в том числе технология радиочастотной идентификации (RFID) и разработанные IBM интеллектуальные весы Veggie Vision (они оснащены камерой, которая автоматически распознает сорта фруктов и овощей, и наклеивают нужные ценники). А Everywhere Display позволяет проецировать изображение на любые поверхности — стены, полки, пол, при этом для поиска информации достаточно касаться элементов спроектированного изображения, как если бы это был сенсорный экран компьютера. В «Магазине будущего» система Everywhere Display будет подключена к информационному киоску IBM по винам. Она направит покупателя световыми стрелками на полу точно к тому месту, где находится вино, которое он выбрал с помощью киоска. Система будет также демонстрировать анимационные ролики о специальных предложениях по винам, направляя покупателей к соответствующим полкам > IONE.RU

С «УМНЫМИ» ВЕСАМИ VEGGIE VISION СПРАВЯТСЯ ДАЖЕ ДЕТИ



# «Люди склонны хранить информацию на всякий случай»



О тенденциях развития систем управления корпоративной информацией и о том, что в этой сфере пока востребовано российскими компаниями, корреспонденту iOne Марии Правдиной рассказывает Жан-Клод Бродо, вице-президент по региону EMEA компании Documentum, вошедшей недавно в состав корпорации EMC.

**Аналитики утверждают, что объем корпоративной информации ежегодно возрастает в три раза. Не кажется ли вам, что помимо сервисов по обработке информации настало время создавать средства для защиты пользователей от ненужных или избыточных сведений?**

Вообще-то отсеивание заведомо ненужной информации является частью информационного менеджмента. Это можно сделать, например, запрограммировав в жизненном цикле документа процедуру его удаления после выполнения им определенных функций. Либо предусмотрев подобную процедуру в бизнес-процессе пользователя. Но вы правы в том, что люди зачастую склонны хранить информацию вне зависимости от того, на-

к резкому увеличению расходов на хранение и обработку данных. И компаниям, вставшим на этот путь, в перспективе придется изменить свое отношение к документообороту, иначе их расходы будут расти в геометрической прогрессии.

С другой стороны, можно ли формально определить, какая информация полезна, а какая нет? Я часто задумывался об этом. Например, в электронной почте не всегда есть метка, относящая письмо или вложение к какому-либо типу данных. Как определить, читаешь ты сейчас письмо нужное или не имеющее отношения к делу? Недавно мне на глаза попалось письмо, которое пару месяцев назад я счел бесполезным и неинтересным. Но прошло время, и изложенные в нем сведения оказались весьма кстати. Избыточная информация — это сведения, которые не нужны человеку в данный момент, но это

ей — Information Lifecycle Management (ILM). В ее основе лежит понятие жизненного цикла информации, ценность и требуемая быстрота доступа к которой со временем изменяются.

**В российских компаниях при автоматизации бизнес-процессов документооборот зачастую имеет далеко не первый приоритет. Им занимаются не столь серьезно, как, например, управлением финансами или материальными ресурсами. Какие из ваших решений востребованы российскими заказчиками?**

Конечно, то, что продается сейчас в России, серьезно отличается от того, что пользуется спросом на европейском рынке. У вас есть спрос на самые простые решения в области операционного управления документами, автоматизации процессов работы с ними. Мы называем это Document Management. На Западе же потребности предприятий значительно шире, они обычно описываются концепцией Enterprise Content Management (ECM). Компании хотят иметь единые средства и методы для обеспечения коллективной работы с неструктурированной информацией, в каком бы формате она ни была представлена — будь это текстовые документы или файлы любого типа (отсканированные бумажные документы, веб-страницы, графика, аудио-, видеофайлы и т. д.). Им требуется, чтобы эта информация была доступна из любого пользовательского приложения, чтобы ее удобно было хранить и публиковать в любых каналах. И все это в масштабах всего предприятия — для одновременной работы тысяч пользователей. Для российских компаний эти требования еще не столь актуаль-

## «Могу сказать, что Россия для нас намного интереснее других восточноевропейских стран, например Польши или Венгрии»

сколько она существенна и может быть полезна в будущем. Хранят на всякий случай — вдруг пригодится. И основная трудность в концепции управления корпоративной информацией — это понимание того, что и для чего мы имеем и храним. Недавно я был в одной страховой компании, где используется очень продвинутое решение для управления информационными потоками. И спустя некоторое время моего пребывания там у меня возникло впечатление, что если на минутку остановиться, то тебя тут же отсканируют и поместят в информационное хранилище. Такой подход приводит

вовсе не значит, что они бесполезны вообще. Поэтому проблема скорее не в том, чтобы защитить человека от ненужной информации, а в том, чтобы дать ему средства, позволяющие в огромных объемах важной для бизнеса информации быстро и точно найти именно то, что требуется для работы. Как видите, возникает дилемма: с одной стороны, необходимо хранить огромные объемы данных с возможностью прозрачного доступа к ним, с другой — снизить стоимость хранения информации. Для решения этой задачи разработана новая концепция управления информаци-

ны и проектов по внедрению платформы для ЕСМ в России пока нет. Думаю, дело в том, что российские пользователи еще не обзавелись базовым функционалом, на основе которого можно будет потом создавать более продвинутые решения.

**И каков, на ваш взгляд, потенциал российского рынка в области технологий управления корпоративной информацией?**

Мы не так давно работаем на рынке России и СНГ — с 2001 года. За три года нельзя совершить прорыв, можно только подготовить почву. Вместе с нашим локальным партнером мы смогли подобрать команду, изучить рынок, поняли, как и для кого нужно продвигать решения в области управления контентом. Я бы даже назвал нашу деятельность образовательной — мы потратили много сил, чтобы объяснить людям, зачем нужны решения для управления неструктурированной информацией, какую пользу и какой доход они могут приносить организации. На сегодняшний день в России около пятидесяти компаний приобрели различные решения на платформе Documentum. Но, строго говоря, серьезно этим рынком мы еще не занимались. В наших планах на будущее Россия — одно из перспективных направлений, мы относим вашу страну к «ожидаемым рынкам». И могу уже сказать, что Россия намного интереснее других восточноевропейских стран, например Польши или Венгрии.

**Какие основные факторы могут способствовать продвижению решений «высокого уровня» в России?**

Основные драйверы для рынка ЕСМ-решений в России еще не работают. Люди пока не заботятся о том, чтобы процессы работы с документами соответствовали мировым стандартам, например, в области прозрачности и безопасности. Думаю, если задать в российской компании вопрос, есть ли у них типовые процедуры по созданию документа, его обработке, знают ли пользователи, как хранятся документы, то скорее всего мы получим отрицательный ответ. Но без этого мировые компании не будут работать с российскими. Поэтому я уверен, что русские компании, которые хотят иметь доступ к международным финансовым ресурсам, сотрудничать с западными фирмами, выходить на мировые рынки, скоро поймут необходимость комплексной системы работы с корпоративной информацией.

Я полагаю, что российский рынок ищет сейчас подходы к обоснованию необходимости вложения средств в ЕСМ. Для программного обеспечения это обычно обосновывают данными анализа прибыли по инвестициям (ROI) и показателями ожидаемого роста производительности труда (допустим, у менеджеров освободится 15 минут в день). Но проблема в том, что при оценке ROI на уровне корпорации, а не отдельных подразделений, приходится использовать некоторые допущения. Кроме того, при внедрении ЕСМ основные преимущества, например управление знаниями, нельзя выразить цифрами. Однако качественные оценки при острой конкуренции за финансирование проектов часто не удовлетворяют руководителей, поэтому приоритет у ЕСМ-проектов ниже, чем, скажем, у ERP. В связи с известными не-

давними событиями на Западе появились новые аргументы в пользу систем управления корпоративным контентом. Так, затраты на поиск документов, необходимых в судебных разбирательствах или подтверждающих соблюдение законодательных норм, нередко так велики, что инвестиции в системы ЕСМ окупаются многократно. Кроме того, перестало быть абстрактной концепцией восстановление деятельности после катастроф. В России же для лиц, принимающих решения о приоритетах финансирования проектов, первоочередными являются другие задачи: борьба с материальными потерями и снижение материальных запасов. Эти проблемы решаются внедрением ERP-систем, поэтому именно такие проекты финансируются в первую очередь. Далее в списке приоритетных задач руководителей следуют оптимизация бизнес-процессов, капитализация предприятия, создание единого информационного пространства, где преимущество имеют уже ЕСМ-технологии. Кстати, в отраслях нематериального производства — конструкторских бюро, госсекторе и особенно в организациях, оказывающих интеллектуальные услуги, где нужно документировать и накапливать знания, — уже сейчас технологии ЕСМ зачастую опережают ERP или идут в ногу с ними.

**Кстати, о госсекторе. Готовы ли вы побороться за «электронную Россию»?**

У нас сильные позиции в вертикали решений для государственных институтов. В Германии, например, наши решения приняты в качестве основной интегрированной платформы, к которой будут подключены раз-

# 1С:ПРЕДПРИЯТИЕ

НОВОЕ ПОКОЛЕНИЕ СИСТЕМ АВТОМАТИЗАЦИИ  
ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

8.0

- УПРАВЛЕНИЕ ТОРГОВЛЕЙ
- УПРАВЛЕНИЕ СКЛАДОМ
- УПРАВЛЕНИЕ ОТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ (CRM)



[www.v8.1c.ru](http://www.v8.1c.ru)

**СУДЬБА ЧЕЛОВЕКА**

**ЖАН-КЛОД БРОЙДО**  
(JEAN-CLAUDE BROIDO)

**1955**

**Родился в городе  
Булеон (Франция)**

**1979**

**Получил степень ма-  
гистра инженерных  
наук в Университете  
электроники г. Канн  
(Франция)**

**1987-1992**

**Работа в департа-  
менте продаж  
компаний Silicon  
Compiler и Mentor  
Graphics**

**Январь 1992**

**Переход в компа-  
нию Cadence Design  
Systems, занимал  
руководящие долж-  
ности в департамен-  
те продаж**

**1999**

**Закончил Лондон-  
скую бизнес-школу,  
степень магистра  
финансовых наук**

**Июнь 2000**

**Поступил в Docu-  
mentum. Руководст-  
во продажами в ре-  
гионе EMEA (Евро-  
па, Ближний Восток  
и Африка). Добился  
того, что доход ком-  
пании от продаж в  
регионе составил  
40% от общемиро-  
вого дохода  
Documentum**

**Январь 2003**

**Исполнительный ви-  
це-президент Docu-  
mentum, ставшей  
подразделением  
корпорации EMC,  
и генеральный ме-  
неджер по региону  
EMEA**

ные сервисы, как созданные на-  
ми, так и другими вендорами.  
Например, сервис организации  
коллективных обсуждений го-  
сударственных инициатив при  
участии представителей бизне-  
са, науки, общества. Не могу не  
сказать также об итогах тенде-  
ра Европейской Комиссии по  
выбору платформы для созда-  
ния нового поколения сайта  
EUROPA. Этот портал, откры-  
тый в феврале 1995 года, рабо-  
тает сегодня на 11 языках и пре-  
доставляет различные сервисы  
самообслуживания для граж-  
дан ЕС. Новая EUROPA будет  
создана на платформе Docu-  
mentum силами компании Fujitsu  
Consulting.

Наши предложения мы адресо-  
вали и российским госструкту-  
рам, отдельные проекты идут в  
Роспатенте, Мосрегистрации,  
РФФИ, Росавтодоре. Наши рос-  
сийские партнеры принимали  
участие в некоторых мероприя-  
тиях, инициированных в рам-  
ках программы «Электронная  
Россия». Но затем, насколько я  
знаю, программа была приоста-  
новлена, и интерес снизился. У  
меня сложилось впечатление,  
что в России нет центрального  
ведомства, которое бы занимало-  
сь разработкой политики в  
области электронного прави-  
тельства. Возможно, сейчас, с  
появлением Министерства ин-  
форматизации и связи, ситуа-  
ция изменится.

**Предполагаете ли вы  
использовать россий-  
ских программистов и  
инженеров для разра-  
ботки платформы  
Documentum или ре-  
шений на ее базе?**

Да, мы используем модель аут-  
сорсинга для разработки при-  
ложений, тестирования, лока-  
лизации продуктов, переноса  
решений на иные платформы.  
Мы работаем с одной индий-  
ской компанией, которая пи-  
шет для нас часть исходного  
программного кода. Мы выбра-  
ли ее после детального анализа  
рынка офшорного программи-  
рования по трем основным  
критериям: положительные  
отзывы других заказчиков; мо-  
дель управления проектами,  
принятая в этой компании (у  
нее есть офис в США, где сидят  
руководители проектов, что  
позволяет нам лучше контроли-  
ровать ход проектов и опера-  
тивно вносить требуемые кор-  
ректиды); гибкая схема стоимо-  
сти услуг компании, которая  
сильно снижалась при работе  
программистов на территории  
Индии.

Я считаю, что в России техни-  
ческие специалисты подготов-  
лены очень хорошо, много про-  
фессиональных инжене-  
ров. Самое главное — прило-  
жить усилия для того, чтобы  
создать эффективный ме-  
неджмент аутсорсинговых

проектов, суметь организовать  
процесс и управлять им. Аут-  
сорсинг себя оправдывает  
только при эффективном управ-  
лении. В 2005 году мы пла-  
нируем проанализировать ре-  
зультаты работы с индийской  
компанией, и если эта модель  
подтвердит свою эффектив-  
ность, мы, возможно, начнем  
работать и с другими компан-  
иями, в том числе российскими.  
Почему нет? Все зависит от  
конкретной ситуации. Но гло-  
бальных стратегических пла-  
нов по развертыванию сотруд-  
ничества именно с российски-  
ми компаниями в области раз-  
работки у нас нет.

**Нет у вас и своего  
представительства в  
России, вы работаете  
через партнера. Соби-  
раетесь что-нибудь  
менять?**

Одно из наших стратегических  
направлений — развитие парт-  
нерской сети. Мы сознательно  
доверяем развитие локальных  
рынков местным партнерам,  
поскольку они лучше нас знают  
внутренние процессы, потреб-  
ности, возможности рынка. У  
нас нет офисов в Турции, Юж-  
ной Африке, но благодаря  
партнерским программам мы  
можем дотянуться и туда. При  
этом наши специальные парт-  
неры фактически выполняют  
функции представительства. В  
России это компания «Доку-  
ментум Сервисиз СНГ», и по  
динамике ее бизнеса мы можем  
сделать вывод, что такой под-  
ход к выходу на развиваю-  
щиеся рынки себя оправдыва-  
ет. Кроме того, после слияния с  
корпорацией EMC мы полу-  
чили доступ в ее сети представи-  
тельств и партнеров и планиру-  
ем воспользоваться этим. Еще  
один способ доступа к локаль-  
ным рынкам — через пользователей  
решений EMC, которых, например,  
в России уже более сотни. У EMC, кстати,  
есть и свои центры разработки, и по-  
сле слияния мы стараемся объ-  
единить усилия в этом направ-  
лении. Пока, правда, есть про-  
блемы: у нас были разные  
принципы в отношении аутсор-  
синга и несколько иначе орга-  
низованы процессы.

**Каким вы видите буду-  
щее систем по управ-  
лению корпоративной  
информацией? Что  
они будут предста-  
влять собой через пять  
и десять лет?**

Сложный вопрос. Насчет деся-  
тилетней перспективы у меня  
никаких идей нет. Технологии  
меняются так быстро, что пла-  
нировать на столь долгий срок  
бессмысленно. Пятилетняя  
перспектива более понятна, но  
вряд ли я смогу добавить что-  
либо новое к тому, что уже об-  
суждалось в прессе.

Основной тренд рынка — это  
слияние систем управления ин-  
формацией и технологий хра-  
нения в рамках концепции ILM,  
о которой я уже упоминал в на-  
чале. Это вполне понятное  
встречное движение, посколь-  
ку если сегодня у вас есть ин-  
формация и знание о том, как  
ею управлять, то завтра вам по-  
надобятся средства ее хране-  
ния. Для этого нужно уметь  
оценивать важность содержа-  
ния, эффективность способов  
доступа и извлечения данных  
из хранилищ. Фактически это  
две стороны одного процесса, и  
они должны объединиться в  
единой технологии. Можно ут-  
верждать, что в будущем выиг-  
рают те организации, которые  
будут использовать комплекс-  
ные ИТ-решения, охватываю-  
щие обе составляющие ILM.  
Собственно, это основное на-  
правление, которое будет реа-  
лизовано нашей компанией в  
составе корпорации EMC, спе-  
циализирующейся на техноло-  
гиях и оборудовании для хране-  
лищ данных. Я думаю, что кон-  
вергенция будет способство-  
вать также рост объемов нест-  
руктурированной информации  
(считается, что она составляет  
около 80% объема всей корпо-  
ративной информации) и уве-  
личение набора бизнес-правил  
и бизнес-стандартов, которым  
должна соответствовать в буду-  
щем каждая крупная и средняя  
компания.

**Как отразится новая  
концепция управле-  
ния информацией на  
роли человека в орга-  
низации?**

Я считаю, что должна произой-  
ти одна очень важная вещь, ме-  
няющая характер отношений в  
компании. Доступ к информа-  
ции станет более персонифици-  
рованным, он будет базироваться  
не только на статусе и роли  
сотрудника, но и зависеть от то-  
го, в какой именно точке биз-  
нес-процесса в данный момент  
находится сотрудник. Сейчас  
человек сам — в зависимости от  
множества факторов — иници-  
ириует запросы к хранилищам  
данных. А в будущем информа-  
ция станет руководством к дей-  
ству: человеку не нужно будет  
самому инициировать запросы,  
а только реагировать на них как  
любому другому элементу биз-  
нес-процесса. Но при этом ко-  
нечный пользователь получит  
богатый функционал, позволя-  
ющий ему работать с контентом  
из любых точек мира, прини-  
мат участие в корпоративных  
бизнес-процессах и прозрачно  
взаимодействовать с коллегами  
при выполнении любых бизнес-  
задач. Бизнес станет более гло-  
бальным и более мобильным —  
бизнес-процессы можно будет  
легко перестраивать в зависи-  
мости от стратегических целей  
компании <



## [РИСК УПУЩЕННЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ]

ТОВАР СЕРТИФИЦИРОВАН



Внимание!

**RISC-сервер**

может представлять

риск для вашего

предприятия

**Вы хотите, чтобы ваше предприятие динамично развивалось?** Сегодня это возможно благодаря использованию открытых технологий, поддерживаемых большинством ведущих компаний. Нишевым продуктам с закрытой RISC-архитектурой рынок противопоставляет возможность широкого выбора прикладных программ и операционных систем, нужных именно вашему бизнесу.

Технологический лидер отечественного серверного рынка, компания Kraftway, представляет первый российский сервер масштаба предприятия Kraftway G-Scale с 16 процессорами Intel® Itanium® 2 – реальную альтернативу специализированным RISC-серверам.

**Чтобы идти в ногу со временем и узнать, как новые технологии могут помочь развитию вашей компании, зарегистрируйтесь для участия в совместной конференции Kraftway и Intel, посвященной решениям масштаба предприятия на базе архитектуры Intel® Itanium®.**

Позвоните специалистам общероссийской бесплатной круглосуточной консультационной линии по телефону  
**8-800-200-19-91** или посетите сайт [www.kraftway.ru/win](http://www.kraftway.ru/win)

Intel, Itanium являются зарегистрированными товарными знаками Intel Corporation или ее дочерних компаний в США и других странах

 **kraftway**

# Контора пишет

Пишут сотрудники, партнеры и клиенты. С каждым годом пишут все больше. И всей этой информацией нужно управлять: хранить, обеспечивать к ней прозрачный доступ, направлять вовремя в нужное место. Потому что корпоративные информационные потоки обеспечивают поддержку бизнеса. Однако для российских компаний проекты по внедрению современных ИТ-решений для документооборота пока не относятся к разряду первоочередных. Их черед наступит через несколько лет > Мария Правдина



# И

звестное правило «20 на 80» справедливо и для информации, с которой работает любая организация. Лишь пятая часть всей корпоративной информации относится к разряду структурированных данных, остальные 80% — неструктурированные данные, представленные документами самого разнообразного формата. Из всех бизнес-процессов именно документооборот предстает российским компаниям наиболее неочевидным объектом для автоматизации. (Не вдаваясь в нюансы, будем называть здесь весь спектр решений для управления корпоративным контентом — от простых программ для управления документами, архивами, ввода данных до систем управления корпоративными знаниями, публикациями на корпоративных порталах, технологий поиска по массивам неструктурированной информации — Document Management).

О российском рынке DM-решений мало что известно достоверно. Разброс экспертов в оценках объема этого рынка — от \$4 млн до \$100 млн. Слишком он мал и размыт. Оценки большинства опрошенных нами экспертов попали в диапазон от \$40 млн до \$60 млн. Больше согласия в оценке темпов роста — 30—40% за последний год. Характерная черта этого рынка — большое число маленьких региональных фирм, создающих решения «под заказчика», как когда-то это было с бухгалтерскими программами. Доля доходов крупных системных интеграторов от проектов по внедрению технологий DM невелика: несколько процентов и меньше. При этом она существенно не растет. Многие компании заявили, что направление DM рассматривается ими как прибыльное лишь в перспективе — через 3—5 лет.

## ЗАПРОС ОТ ВЛАСТИ

**Б**олее 50% продаж DM-решений приходится на госсектор. «В прошлом году уровень рынка мог быть еще больше,— говорит руководитель дирекции по проекту систем электронного документооборота компании „Айт“ **Дмитрий Романов**,— но выборы притормозили ряд проектов в госструктурах. Сейчас все восстанавливаются, и в этом году темпы будут выше». Госструктуры и будут определять погоду на рынке в ближайшие годы. Основные бизнес-процессы администраций и ведомств — гонять бумаги по сложным маршрутам для согласований, внесения корректировок, контроля исполнительской дисциплины. Следовательно, и выделенные им ИТ-бюджеты в первую очередь будут направляться на автоматизацию этих процедур.

«Основным двигателем рынка были и остаются госструктуры,— утверждает **Олег Ассовский**, руководитель направления систем электронного документооборота компании „Крок“.— Но работать с ними сложно, ведь у чиновников нет явных стимулов для внедрения подобных решений. Какая чиновнику разница, будет документ согласован за 10 дней или за месяц?»

## ЗАПРОС О БИЗНЕСЕ

**Д**ругой полюс роста — крупные и средние коммерческие компании и финансовые институты. Долгое время эти заказчики относились к технологиям автоматизации документооборота как к средству решения локальных задач с таким же локальным эффектом. Покупатель DM образца середины 1990-х сначала автоматизировал делопроизводство, затем блок управления конкурсными документами и управления договорами.

«Сейчас заказчик видит в системах документооборота не только средство для наведения порядка, чтобы, к примеру, „бегающий“ по страховой компании договор попросту не потерялся,— отмечает Олег Ассовский.— Ему нужен явно выраженный экономический эффект. Это очень за-

## КАКИМ ВЫ ВИДИТЕ ВАШ БИЗНЕС?



Приглашаем на семинары и мак в городах Нижний Новгород, Казань, Прославль. Подробная информация и регистрация на [seminar.it.ru](http://seminar.it.ru)

**Айт**

IBM Lotus software

IBM Business Partner

### Документационное обеспечение управления

#### Каким вы видите ваш бизнес?

управление эффективное, действия согласованные

затраты времени максимально продуктивны

личная ответственность каждого — корпоративная истина

история любого вопроса доступна в считанные секунды

ни одна гениальная идея не остается без внимания

знания и опыт сотрудников — собственность компании

быстрая реакция на перемены — преимущество в конкурентной борьбе

**БОСС референт**  
Система электронного  
документооборота и  
автоматизации работы офиса

OK



Компания Айт  
117218, Москва  
ул. Крюжикановского, 23а, (а/н 116)  
Тел.: (095) 974 7979/80 • 127 9010/12  
Факс: (095) 974 7990 • 129 1275  
E-mail: [info@it.ru](mailto:info@it.ru) [www.boss.ru](http://www.boss.ru)

Представительства:  
Волгоград: (8442) 34 1060 Краснодар: (8612) 64 0631  
Екатеринбург: (343) 378 3340 Н. Новгород: (8312) 61 9184  
Иркутск: (3952) 25 8302 Новосибирск: (3832) 35 6703  
Казань: (8432) 11 4940 Омск: (3812) 47 0035

Пермь: (3422) 48 6585 Уфа: (3472) 25 3853  
Ростов-на-Дону: (8632) 40 1540 Хабаровск: (4212) 32 9408  
Самара: (8462) 60 6420 Челябинск: (3512) 66 4639  
Санкт-Петербург: (812) 326 4588 Алматы: (3272) 73 0034  
Тюмень: (3452) 39 9160 Киев: (38044) 212 0206

метно на финансовом рынке — банки борются за заемщиков, и побеждает тот, который быстрее и качественнее проводит проверку надежности и оформляет кредит. То есть заказчику нужно конкретное конкурентное преимущество».

Есть еще один драйвер спроса. Поддержка локальных решений на разных участках корпоративного документооборота обходится дорого, и, по мнению Олега Ассовского, заказчики, стремясь снизить расходы, все чаще смотрят на новые интегрированные системы, позволяющие объединять самые разные задачи. Ожидание заказчиками экономического эффекта от внедрения DM-решений отмечает и Дмитрий Романов: «Это может быть повышение качества работы с клиентами, высвобождение рабочего времени сотрудников, увеличение производительности труда. Кстати, для оценки этих эффектов существуют проверенные методики, и наиболее продвинутые клиенты ими пользуются. Есть еще один эффект, который сложно оценить в деньгах, но на который рассчитывают все без исключения — улучшение корпоративной культуры».

Спрос, несомненно, стал более квалифицированным, но не только он определяет ситуацию на рынке. DM-проекты имеют свое место в иерархии первоочередных задач. И оно отнюдь не первое. «Автоматизацией документооборота начинают заниматься те, кто уже внедрил ERP-систему, научил сотрудников ею пользоваться и подошел к верхнему пределу качественного использования структурированной информации, хранящейся в ERP,— объясняет руководитель отдела систем управления документами TopS BI **Альберт Бертиков**.— Как известно, это лишь 20% всей информации, с которой работает компания. И только после этого человек смотрит вокруг и думает, как и с помощью чего начать осваивать остальные 80% данных». Но многие ли российские компании достигли этого рубежа?

Проблему составляет и представление первых лиц компаний о DM-решениях. «В проектах по DM высшее руководство редко выступает в роли заказчика системы,— уверяет Олег Ассовский.— Возможно, потому, что в отличие от ERP-системы, сам факт внедрения которой служит существенным фактором улучшения имиджа компании, внедрение даже продвинутой системы документооборота не воспринимается как сигнал того, что компания выходит на западный уровень управления». Поставщикам ERP ценой многолетней пропаганды удалось убедить топ-менеджмент российских компаний, что проекты, связанные с внедрением этих систем,— их личное дело, и без их поддержки, участия и контроля ничего путного из этого не выйдет. Что негативно отразится на имидже компа-

нии. Теперь аналогичную работу предстоит провести и поставщикам DM — доказать, что их решения не менее важный признак современного предприятия.

## ТАЖЕЛОЕ НАСЛЕДИЕ

**M**ежду тем поставщики решений для автоматизации документооборота долгое время не могли внятно объяснить, зачем компаниям нужно внедрять их разработки. Самый абсурдный пример агитации — это заявления, что внедрение DM-системы позволит сильно сэкономить... на бумаге. «Смешно вспоминать, как два-три года назад продавцы всерьез утверждали, что одним из явных и ценных экономических эффектов от внедрения технологии будет экономия бумаги»,— говорит **Арам Пахчянян**, вице-президент по корпоративным проектам компании ABBYY. «Кстати, это вовсе не так,— добавляет Дмитрий Романов.— Сокращение расходов на бумагу и картриджи заметно лишь в очень крупных организациях, в остальных экономия не идет ни в какое сравнение с затратами на сам проект». Лишь в последние годы поставщики научились правильно позиционировать свои решения, предлагая бизнесу то, в чем он нуждается в данный момент. Именно в это время и начался подъем рынка, появились крупные проекты. «Только сейчас вендоры получили возможность нанимать профессиональных менеджеров по продажам,— резюмирует Арам Пахчянян.— Они-то и исправляют прежние перекосы в позиционировании».

Развитию рынка мешает еще одно наследие прошлого. Технологии DM до сих пор ассоциируются у многих с системами автоматизации делопроизводства. «Как только руководитель слышит слово „документ”,— моделирует ситуацию Дмитрий Романов,— он сразу вспоминает свой общий отдел и вызывает его начальника Марью Ивановну, которая де-факто назначается экспертом от организации по вопросам оценки и выбора технологий. Какой она эксперт, можно не говорить. Поэтому до сих пор самый большой риск внедрения связан с появлением в проекте таких персон. Постепенно ситуация меняется, думаю, в ближайшие два-три года ее удастся переломить». С тем, что связка с делопроизводством сильно вредит рынку, согласен и Альберт Бертиков: «Первые лица, ассоциируя современные решения с примитивными программами, имевшими хождение раньше, считают ниже своего достоинства заниматься этой проблемой. Статус проектов снижается. Думаю, просвещенность в этом вопросе возникнет сначала в среднем звене — на уровне руководителей бизнес-департаментов».

### СЮ О ДОКУМЕНТООБОРОТЕ

**Игорь Мотин**,  
руководитель отдела  
информационных систем  
«ВестБалт Телеком»:

— Основная ИТ-система у нас — биллинговая, на нее завязаны все остальные. Есть блок управления финансами документами — они у нас бродят в «Галактике». Очевидно, что нужен еще один контур управления документооборотом общего характера. Мы даже пытались начать проект по внедрению одного ИТ-решения — инициатива исходила из нашего отдела. Но это неправильно. Для такого проекта нужна воля руководства, меры по его организации, стимулированию персонала, нужно довес-

ти до каждого сотрудника, что и зачем мы делаем. Иначе проект заведомо неэффективен. Но сейчас таких распоряжений от руководства я не получаю. А без поддержки сверху проект, хотя я и понимаю его необходимость, не может быть начат.

**Павел Белкин**,  
директор по ИТ приборостроительной группы «Метран»:

— Задача внедрения систем документооборота для нас актуальна. По приоритетам на первом месте — ERP, на втором — система конструкторско-технологического документооборота, на третьем — система управления корпоративной информацией. Но на

последнюю задачу ресурсов ИТ-службы не хватает. Поэтому планируем ее частичное решение средствами интранета. Даже заказали и поставили одну местную разработку, но нет времени ее толком тестировать. За это президент компании уже сделал мне легкий выговор. Он, собственно, и является главным спонсором проекта, это его идея и указание.

**Дмитрий Петров**,  
директор по ИТ компании  
«ТИРУС Северо-Запад»:

— Безусловно, перед нами, как и перед любой современной компанией, стоит задача внедрения системы управления корпоративной ин-

формацией. Но такая система должна опираться на достаточно стабильные и хорошо формализованные бизнес-процессы, к которым мы еще только идем. Система хранения информации должна опираться на четкую организацию, которая у нас тоже пока не «устаканилась». Да и персонал не готов к нововведениям. Поэтому для меня сейчас больший приоритет имеют другие задачи. Нет, я внедряю элементарные средства работы с документами, типа Outlook. Совершенствуя самописную системку класса CRM. Но о глобальной и хорошей системе управления корпоративной информацией пока даже не мечтаю.

## ПОЛЕ ДЛЯ ВЫБОРА

**И**з первой пятерки мировых лидеров среди поставщиков DM в России представлены четыре. Наибольшую активность, пожалуй, проявляет компания Documentum, вошедшая недавно в состав корпорации EMC (интервью с вице-президентом Documentum Жаном-Клодом Бройдо см. на стр. 60) и действующая в России через локального партнера. IBM как игрок на рынке DM стала заметна лишь в прошлом году — до этого решения на базе платформы Lotus развивали местные команды на свой страх и риск. Сейчас IBM продвигает новую платформу — WebSphere, и судьба решений под Lotus не вполне ясна даже специалистам. Прошлой осенью свое представительство в Москве открыла канадская Hummingbird. Основатель и глава компании Фред Соркин наделал тогда много громких заявлений, обещая открыть в России центр разработки и даже купить одну из местных ИТ-компаний. Пока этого не произошло, и другие игроки скептически оценивают подобную перспективу, хотя у господина Соркина время еще есть — решение об инвестициях должно быть принято до осени 2004 года. Российские компании несколько раз пытались вывестись на местный рынок решения компании FileNet, но без особого успеха. Очередную попытку делает компания CSBI. **Андрей Аликберов**, менеджер по продажам корпоративных систем CSBI: «Мы увидели, что наши заказчики, в основном с финансовых рынков, стали интересоваться решениями для управления документооборотом и с прошлого года начали работать с решениями FileNet». Есть в России точечные внедрения решений и других западных вендоров — например, Open Text.

Российские команды традиционно работают в нишевых сегментах рынка: госструктуры, малые и средние предприятия, регионы. На массовом рынке представлены решения от «1С», «Электронных офисных систем», «Ланита», «Кодекса», «Айт», «Оптимы». Особенно сильны их позиции там, где большую роль играют «нацио-

нальные особенности» — делопроизводство и канцелярия. «Стоймость адаптации западных систем к российским практикам и нормативам делает бессмысленным их присутствие, по крайней мере, в этом классе», — считает Арам Пахчанян.

Так что серьезной конкуренции на рынке DM пока нет. «Все видят возможности расширения рынка, — констатирует господин Пахчанян. — Думаю, еще лет десять нам обеспечена спокойная и деловая атмосфера. И только потом начнется война за клиента с целью „посадить“ его на свои продукты и обновления».

## СВЕТЛОЕ БУДУЩЕЕ БЕЗ ПОДДЕРЖКИ НА МЕСТАХ

**И**нтерес к решениям DM уже разогрет, но назвать рынок зрелым никак нельзя. Еще не сложилась инфраструктура, недостаточен выбор решений, не хватает квалифицированных специалистов, способных оказывать профессиональные услуги. Это видно хотя бы по тому, что стоимость аналогичных по функциональности решений может различаться в разы. «Часто бывало так, что выбор той или иной системы документооборота определялся фактором наличия у поставщика команды поддержки, — говорит Олег Ассовский. — И от более выигрышных в техническом плане решений заказчики зачастую отказываются, потому что их некому сопровождать. Даже крупнейшие поставщики до последнего времени были не в состоянии оказывать поддержку».

А вот часто упоминаемая на профильных конференциях для госструктур проблема неразвитости нормативной базы особого значения отнюдь не имеет. «Отсутствие законов об электронном документообороте николько не мешает рынку: тот, кто хотел внедрять системы, их внедряет. Тот, кто не хочет, вряд ли станет поклонником технологий после принятия каких-либо законов. Если только закон не будет в прямую указывать на использование ИТ в деятельности госструктур», — убежден Дмитрий Романов.



Александр Сапронов,  
руководитель направления  
технической поддержки  
компании КРОК

В наше время перед многими организациями стоит задача эффективного использования и обеспечения надежности программно-аппаратных средств. От того, насколько грамотно поставлено сопровождение и развитие IT-инфраструктуры, напрямую зависит бизнес компании. Грамотная организация обслуживания определенных сервисов позволяет руководству сосредоточиться на решении своих основных задач.

Существует целый ряд качественных характеристик, с помощью которых можно из-

## IT-АУТСОРСИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ СОКРАЩЕНИЯ ЗАТРАТ

мерить как качественные, так и экономические показатели эффективности тех или иных сервисов компании. В том числе, это относится к IT-сервисам, поддерживающим основные бизнес-процессы. Как показывает практика, на сегодняшний день наиболее целесообразным является использование услуг специализированных компаний — так называемый перевод IT-сервисов на аутсорсинг.

Главное преимущество такого решения — наличие обширных знаний, большого числа квалифицированных специалистов, а главное, реального опыта решения аналогичных задач в других организациях. Уже отработанные, готовые схемы позволяют обеспечить высокое качество предоставляемых IT-сервисов. Использование услуг компаний-аутсорсеров является более целесообразным и с экономической точки зрения, ведь при заключении договора на аутсорсинг детально описываются и фиксируются измеряемые критерии, по которым оценивается работа.

В России существует не- сколько вариантов оказания

услуг в области IT-аутсорсинга. Одним из них является предоставление специалистов (bodyselling). В этом случае предварительно оговаривается стоимость рабочего времени инженера, требования к его квалификации, круг должностных обязанностей и прочее, а задачи оперативного управления внешними специалистами лежат на заказчике. Более эффективен аутсорсинг сервисов, когда сначала компания-аутсорсер анализирует IT-инфраструктуру компании заказчика и ее связи с бизнес-процессами, после чего формируется соглашение об уровне сервисного обслуживания. Аутсорсинг сервисов подразумевает возможность самостоятельных действий исполнителей по поддержанию работоспособности IT-сервисов. Еще один вид — внедрение новых сервисов, предполагающее передачу на аутсорсинг разработку новых сервисов и ведение проектов в информационно-технологической инфраструктуре компании.

Главное отличие IT-аутсорсинга от обычной технической поддержки заключа-

ется в обслуживании не отдельного элемента инфраструктуры, а конкретного сервиса в целом. Это существенный момент — ведь при техническом обслуживании отдельных компонентов системы за общее качество работы сервисов ответственность не несет никто, особенно, если проблемы возникают на стыках. Количество обслуживаемых сервисов зависит от уровня развития бизнеса и, как следствие, от уровня использования информационных технологий на предприятии.

Поэтому передача информационно-технологических сервисов в управление специализированной компании, оказывающей услуги IT-аутсорсинга, дает возможность не распыляться на налаживание и поддержку вспомогательных процессов и осуществление рутинной работы, а сконцентрировать усилия на основном бизнесе. Отпадает необходимость содержать на балансе целые отделы. При этом измерить качество и оценить затраты становится проще. Выигрыш предприятия очевиден.

Впрочем, некоторые нормотворческие инициативы могут весьма позитивно сказаться на рынке, например выработка стандартов взаимодействия между разными приложениями. Дмитрий Романов: «Мне кажется, это очень интересное направление, развитие которого снимет проблему обмена документами между разными организациями. А это — существенная экономия средств». Такой работой занимается Гильдия управляющих — уже несколько лет при ней работает группа по выработке стандартов взаимодействия систем электронного документооборота.

«Несмотря на все проблемы, Россия — идеальная среда для внедрения технологий документо-

оборота,— подводит итог Арам Пахчанян.— У нас исторически все процедуры принятия решений и исполнения поручений построены на наличии документа. Как говорится, нет бумажки — нет задания. В США, например, только сейчас начинают принимать законы, обязывающие публичные компании сопровождать все финансовые транзакции и процедуры принятия решений документарным основанием. Такое усиление роли документа проявилось только после громких финансовых скандалов на американском корпоративном рынке. У России же к использованию технологий документооборота всегда была постоянная готовность. Так что рынок ждет светлое будущее» <

#### ТОЧКА ЗРЕНИЯ СЮ

**Свое представление о роли систем документооборота излагает Михаил Плисс, директор по информационным технологиям концерна «Юнимилк»**

Сейчас, когда системы документооборота стали более совершенными и «компетентными», их нельзя уже рассматривать только как «черный ящик» для автоматизации делопроизводства, архива или публикации информации на web-сайтах. Из систем, занимающихся электронной канцеляршиной, они превращаются в системы, которые берут на себя автоматизацию и другие процессы компании. Тезис о том, что 80% информации в компании относится к разряду неструктурированной и ею надо управлять, никаких возражений не вызывает. Вопрос в том, что делать с остальными 20%, на которых и держится бизнес. Еще несколько лет назад ответ был один —ставить ERP. Сейчас это не столь очевидно: ERP-система не справляется с ролью джина, решающего все проблемы компании.

С самых общих позиций все деловые бизнес-приложения можно разделить на два больших класса — жесткие и гибкие. Жесткие — это всем хорошо известные программы, оперирующие строевыми данными, от MS Access до ERP. К гибким относятся системы, построенные на движении документов между пользователями или между ролями, которые эти пользователи исполняют в современной компании. Крайняя степень гибких систем — электронная почта. Для мелких компаний этого инструмента обычно достаточно, но уже компании среднего бизнеса ощущают его ограничения — «внутрикорпоративный спам», отсутствие контроля за прохождением документа и т. д. Чем же различаются гибкие и жесткие системы? С точки зрения бизнеса, я выделяю два ключевых параметра: стоимость изменения бизнес-процессов и скорость обработки информации. Жесткие системы умеют обрабатывать данные с огромной скоростью, но их изменения обходятся компании безумно дорого. Если вам нужно изменить порядок прохождения документа в Axapta или SAP — откройте кошелек и зажмурьтесь. С гибкими системами все наоборот: поправить процесс прохождения документов

— это от пяти минут до часа работы одного человека, в основном мышкой. Но вот найти в хранилище документов требуемую информацию или сделать по всем документам сложную выборку — это, как говорится, ждите ответа.

И те и другие системы автоматизируют бизнес-процессы. Эти процессы все время меняются. Особенно в российских компаниях, которые пребывают в стадии перманентной перестройки своего бизнеса и деловых процедур. Причин для этого много — хаотическая деятельность законотворческих органов, приход в компанию влиятельного менеджера, который опять хочет сделать все по-новому, настроение генерального директора, статья в журнале по менеджменту... В общем, нормальное состояние большинства российских компаний — стресс. В таких условиях ИТ-стратегия, основанная только на применении жестких систем, оказывается неэффективной. Изменения в них стоят дорого. А можно ли иначе?

Можно. Только для этого надо посмотреть на проблему изменения бизнес-процессов и их автоматизации под новым углом. Во-первых, надо понять, что бизнес-процесс — это единственная реальность бизнеса, а информационные системы, его автоматизирующие, — лишь отражение процесса, не более того. Наиболее ярко это иллюстрирует процедура Disaster Recovery Plan, которая должна быть в любой компании. В случае, когда информационная система выходит из строя (сбой питания, пожар в серверной и т. д.), люди достают распечатанные формы, накладные, кассовые книги, менеджеры осуществляют дополнительный найм, и компания работает. С потерей функциональности и скорости реакции, но все основные процессы идут: компания производит, отгружает, клиенты получают продукцию. Во-вторых, каждому, кто каким-либо образом касался системы качества ISO 9001, становится ясно, что любой товарный, денежный или информационный процесс можно связать с документом. Следовательно, большинство процессов в компании в принципе можно автоматизировать в системах управления документами, гибких системах. Впрочем, все процессы передавать на гибкую систему и не нужно. Те, которые меняются мало, пусть работают на жесткой. Зато

любой новый процесс или новую редакцию старого можно обкатывать в гибкой системе — своими силами, быстро и дешево. Мне кажется, именно это соображение может способствовать в России спросу на системы документооборота. Возникает, конечно, вопрос, как управлять муравейником процессов, если часть их — в гибкой системе, часть — в жесткой, а часть (например, управление договорами) идет сквозняком через гибкие и жесткие системы. Рекомендация может быть одна: компания всегда должна заниматься описанием и анализом своих бизнес-процессов. Собственно, без этого автоматизация вообще невозможна. В компании должен быть человек или отдел, который описывает бизнес-процессы на понятном внутри компании языке и поддерживает актуальность данного описания. Эти же бизнес-аналитики отслеживают, какие части каких процессов автоматизируются той или иной, гибкой или жесткой системой. Надо сказать, что большинство софтверных гигантов уже озабочились проблемой единого хранилища бизнес-процессов. Появляется класс программ — так называемых программных коммутаторов или общих программных шин — которые держат в себе бизнес-процессы и «нагибают» все присоединенные к ним системы на реализацию этих процессов сквозным образом через все информационное пространство компании. К их числу можно отнести SAP Net Viewer, IBM MQSeries workflow и некоторые другие. Пока эти системы реализуют сквозные бизнес-процессы через жесткие системы. До сквозной интеграции с гибкими системами остался один шаг. И я верю, что через 3–5 лет реальность станет программирование без кодирования. Просто в компанию будут приходить люди в пиджаках и галстуках, описывать бизнес-процессы, нажимать кнопку и получать оптимизированную схему — какие части процессов в каких системах держать. Еще одна кнопка — и эти системы, настроившиеся на данные процессы, начинают работать. Жаль только, что эта технология скорее всего не для России. Бизнес определяют собственники, а для собственников российского бизнеса ИТ-стратегия пока никак не входит в число факторов конкурентного преимущества и оторвана от стратегии развития бизнеса.

# РЕШЕНИЯ SAP РАБОТАЮТ В 27 ОТРАСЛЯХ БИЗНЕСА. ВКЛЮЧАЯ МОЮ.



© 2004 SAP AG. SAP and the SAP logo are trademarks of SAP AG in Germany and several other countries.

THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP



Мы предлагаем решения для 27 отраслей бизнеса. Более 8000 наших специалистов изучили особенности каждой индустрии, чтобы помочь эффективно использовать имеющиеся ресурсы и создавать новые конкурентные преимущества в Вашей. Используя 30-летний опыт создания уникальных решений, мы помогли многим международным компаниям сделать ключевые процессы проще и продуктивнее. Мы готовы помочь и Вашей компании стать одной из первых в отрасли.

УЗНАЙТЕ О SAP БОЛЬШЕ: [WWW.SAP.COM/CIS](http://WWW.SAP.COM/CIS)

# Электронный портъе

Инструмент для развития получила гостиница «Прибалтийская», внедрив у себя новую информационную систему. Теперь по ее пути идут другие российские отели > Айван



**Г**остиница «Прибалтийская» на Васильевском острове Санкт-Петербурга была построена в 1979 году. Она строилась в месте, где планировалось обустроить гавань, и была рассчитана на прием туристов, которые будут прибывать в Петербург с моря. Строили «Прибалтийскую» шведы, контрольный пакет отеля принадлежит городу. Море плещется в двух сотнях метров от «Прибалтийской», а между гостиницей и морем заложен фундамент крытого аквапарка — питерский ответ Финляндии. Строит аквапарк та же шведская фирма, которая проектировала и возводила «Прибалтийскую».

В отеле 1200 номеров, одновременно здесь могут принять до 2500 гостей, обслужить и накормить их. Это единственное место в городе, где можно посадить в банкетном варианте сразу 1500 человек. «Прибалтийская», конечно, не пятизвездочный супер-отель, но и не «три звезды», это хорошая гостиница, что называется, средней руки. И руководство «Прибалтийской» делает ставку на семейный отдых в выходные (для чего и строится аквапарк), а также на прием конгрессов. Правда, гостиница не ремонтировалась в течение 20 лет — гостей с моря было не слишком много. Но три года назад здесь началась реконструкция — ремонтируются номера, холлы, появляются новые рестораны (из окон обновлен-

С таким инструментом Андрей Якунин работать не хотел: если уж отвечаешь за финансы, то нужно иметь возможность контролировать

ного ресторана на 15 этаже открывается панорама на простирающие в море контуры Кронштадта и Васильевский остров). Три года назад у руководства «Прибалтийской» появились деньги на реконструкцию. Тогда же, три года назад, в гостинице появилась новая информационная система.

#### ФАКТОР СФО

**Д**о 1991 года никакой автоматизации в «Прибалтийской» не было, все бизнес-процессы выполнялись вручную. Затем одна питерская фирма поставила в гостиницу информационную систему собственной разработки. Она была написана на базе DOS и FoxPro и представляла собой набор так называемых АРМов (автоматизированных рабочих мест). В одной системе были и кассовые аппараты, и стойка портъе, в ней же велась бухгалтерия. Питерские программисты были весьма клиентоориентированными разработчиками и исполняли все прихоти пользователей: хотите такой экранчик — пожалуйста, хотите, не думая, нажимать две кнопки в день —

пожалуйста. Все гибко, уникально и даже индивидуально. Правда, никакого обмена данными между блоками системы не было: приходилось таскать туда-обратно огромные «простыни» распечаток с каждого АРМа, сверять, сводить, снова набивать вручную, чтобы получить хоть какую-то информацию для принятия управленческих решений. Но руководство «Прибалтийской» это устраивало, или, по крайней мере, оно мирилось с таким порядком вещей. Для обслуживания системы в штате гостиницы держали четырехдежурных программистов, каждый день приходил человек из фирмы-разработчика, и всегда наготове была бригада сервисного обслуживания по «горячей линии». Разработчики даже начали писать новую версию своей системы под Windows. Пишут вот уже пятый год.

А в 1999 году в «Прибалтийскую» пришел новый финансовый директор. До этого **Андрей Якунин** работал в аудиторской фирме и хорошо знал, как при наличии непрозрачной финансовой системы можно «увести» из компании деньги. К тому же

старая информационная система в «Прибалтийской» была бухгалтерской, но никак не финансовой: разбросанные по пользователям АРМы позволяли только сдавать баланс, сводить же финансовую отчетность не было никакой возможности. С таким инструментом, имея за плечами экономфак ЛГУ и лондонскую бизнес-школу, Андрей Якунин работать не хотел: если уж отвечаешь за финансы, то нужно иметь возможность их контролировать. И, проработав некоторое время, он поставил вопрос о смене информационной системы: старую снести — и поставить новую, именно финансовую систему, в которой, помимо прочего, можно будет вести и бухучет.

#### ПЕРВОПРОХОДЦЫ

**С**омнений по поводу фронт-офисной системы не было — продукт Micros-Fidelio, популярная разработка американской фирмы Micros, используемая многими зарубежными и российскими отелями. А вот выбор управлеченческих систем для бэк-офиса крупного отеля был невелик. «Нам требовался современный интегрированный продукт,— описывает постановку задачи Андрей Якунин,— совмещающий на одной базе управлеченческий и „советский“ учет, сопрягаемый с Fidelio и содержащий развитый модуль по расчету зарплаты». Инициативная группа изучила все предложения на рынке: рассматривали систему Scala, адаптированную под российские стандарты бухучета, решения «1С», но выбор остановили на продукте MBS-Navision.

Опереться на опыт коллег возможности не было: «Прибалтийская» наряду с московской гостиницей «Орленок» в 2000 году первыми среди российских отелей внедрили у себя Navision, причем проекты шли параллельно. Можно было только ориентироваться на западный опыт: если такие отели мирового уровня, как Hilton, Marriot, Four Seasons, Le Meridien и другие ставят у себя связку Micros-Fidelio и Navision Financial, значит, у них есть для этого основания. Это уже потом в «Прибалтийскую» приезжали гонцы из других гостиниц смотреть, как работает Navision. «Не могу сказать, что мы довольны системой на сто процентов,— говорит администратор ресторана „Прибалтийской“ Ольга Петрова, принимавшая активное участие в проекте внедрения Navision.— Но, обзванивая коллег, я поняла, что это вполне достойный вариант, возможно, даже лучший для отельного бизнеса. В „Золотом кольце“, „Балтийской звезде“, „Константиновском дворце“, следя нашему опыту, сделали то же самое: Micros-Fidelio плюс Navision. Довольны. Идеальных сис-

тем ведь не бывает. Кого-то система все равно не устроит, особенно тех, кто привык нажимать две кнопки. Главное, она устраивает людей, которые реально отвечают за бизнес». Андрей Якунин, как человек, реально отвечающий за бизнес (сейчас он занимает пост исполнительного директора «Прибалтийской»), считает, что задачи, которые стояли на этапе внедрения системы, решены. И сейчас по его пути идут другие. Партнер «Прибалтийской» по внедрению, партнерская компания МКД, на базе Navision разработала отраслевое решение для отелей и тиражирует его: помимо «Золотого кольца» и «Балтийской звезды», система устанавливается в «Нептуне» и «Астории».

#### СОЛО ДЛЯ ШЕФ-ПОВАРА

**В** «Прибалтийской» внедрены все модули Navision: финансы, бухгалтерия, продажи и клиенты, менеджер контактов, закупки и поставщики, склады, производство, ресурсы, основные средства, персонал и зарплата. Проще всего оказалось с финансовым и бухгалтерским модулем. «Даже не ожидали, что будет так легко,— вспоминает Ольга Петрова.— Два с половиной месяца потратили на подготовку к переходу со старой системы на новую. Перекачали данные, сверили два баланса — совпало. Думала, так не бывает, однако вот свели баланс за два дня».

Самым сложным при внедрении оказался модуль «Склад и производство», поскольку российский бухучет в ресторане даже приблизительно не похож на учет ресторана импортного. «В западных ресторанах, например, вообще нет такого понятия как калькуляционная или технологическая карта,— поясняет Ольга Петрова.— Придумал шеф-повар подавать мясо под определенным соусом, и никто не пристает к нему с проверками, положил он в блюдо 100 грамм мяса или 120. Главное, чтобы порция занимала тарелку. Российский бухучет этого не приемлет, так что были проблемы. Но справились быстро, сделали нужную настройку под свои расчеты, что-то дописали — система это позволяет. Другие пользователи, с кем я общалась, тоже поступали таким же образом».

Процесс внедрения занял пять месяцев: 1 апреля 2000 года в «Прибалтийской» запустили Fidelio, а с 1 сентября уже полностью перешли на Navision, отключив старую систему. Сейчас в Navision 44 рабочих места. ИТ-служба «Прибалтийской» состоит из шести человек, включая начальника. Эти люди занимаются обслуживанием компьютеров, сети, Fidelio и Navision. Интеграция двух систем реализована через специ-

альный интерфейс, перекачка данных осуществляется в офлайновом режиме, по нажатию кнопки. И такой вариант, позволяющий выверить данные перед отправкой, руководство пока устраивает. Говорят, что онлайновую интеграцию сделают, как только поймут, что она реально необходима.

Директор гостиницы тоже является пользователем системы. «Можно и проводки самому бить, но необходимости в этом нет,— рассказывает Андрей Якунин.— Для меня система в первую очередь — это инструмент для отчетности, позволяющий оценить текущее состояние дел. Любую неясную цифру в отчете можно раскопать до первичных документов». Система также служит хорошим подспорьем и в управлении персоналом: в ней поддерживается сложная система начисления зарплаты, учитывающая надбавки за знание иностранных языков, сверхурочные работы и т. д.

#### ЕСТЕСТВЕННЫЙ ОТБОР

**У**правленцы «Прибалтийской» утверждают, что затраты на внедрение информационной системы они уже окупили. За счет чего? В гостинице на две трети сократился персонал — в бухгалтерии, ресторане, службе снабжения, отделе кадров. Просто с внедрением новой системы многие люди оказались не у дел. «Ненужных» не увольняли целенаправленно, сокращение произошло в результате «естественног отбора». Это, конечно, болезненный процесс, но он идет сейчас во всех гостиницах. Ушли те, кто не выдержал конкуренции на рынке труда и не пожелал обучиться новым навыкам. Большинство из ушедших — люди предпенсионного возраста. «Что вы от меня хотите? Мне 55 лет. Я не буду учиться!» — заявляли, столкнувшись с необходимостью осваивать компьютерную мышку и Windows, просидевшие долгие годы в уютной бухгалтерии, пусть с небольшой зарплатой, зато ни за что не отвечающие сотрудники. Процесс обучения сопровождался стандартными в таких случаях «приколами» — двойной удар мышкой по столу, прикладывание ее к экрану монитора, коврик, засунутый подмышки, и т. п. Остались те, кто смог освоить компьютерные премудрости, несмотря на возраст.

И еще один наглядный эффект от внедрения новой системы — идущая в «Прибалтийской» реконструкция. У руководства гостиницы есть планы по привлечению западного капитала. «Главное,— считает Андрей Якунин,— у менеджмента появилась заинтересованность в развитии предприятия. И ИТ-система — это инструмент для развития» <

# ТЕХНОЛОГИИ

МОДЕЛЬ МЕСЯЦА

**MP3-плеер iPod mini (\$250)****Память:** flash, 4 Гб**Время работы от батарей:** 8 часов**Габариты:** 9x5x1,3 см**Вес:** 100 грамм**Дизайн:** неповторимый креатив Apple**СБОРЩИК КОНТАКТОВ**

Содержать в порядке базу личных контактов — дело нелегкое. Визитки так и норовят потеряться, коллеги, одолжив их на минутку, забывают вернуть, а забивая вручную в адресную книгу или органайзер контакты из улова визиток с очередной конференции способен только необычайно усидчивый и педантичный человек. Для остальных компания Visioneer выпустила новый сканер. Модель CardReader 100 (\$150) с помощью специального ПО для автоматического распознавания текста переводит визитки в электронный формат. Скорость сканирования одной карточки — 8 секунд. Полученные файлы переносятся практически в любой органайзер, например Microsoft Outlook. Небольшие размеры и подключение через разъем USB позволяют использовать CardReader 100 также в связке с ноутбуком на выездных мероприятиях. Комплект мобильного офиса пополнился еще одним элементом — безусловно, полезным, но несколько сковывающим мобильность офиса.

**КАРМАННОЕ ТЕЛЕВИДЕНИЕ**

Тесня электронные книги и музыку, в мир карманного ПК врывается телевидение. Компания EOps Technology выпустила ТВ-тюнер в формате карты CompactFlash, с помощью которого на КПК, работающих под управлением операционной системы Pocket PC, можно смотреть телеканалы метрового и дециметрового диапазона. Подобные устройства выпускались и раньше, но стоили они дороже телевизора. EOps же оценила свое изделие всего в \$100. Первые отзывы пользователей: качество изображения на приемлемом уровне. Программы можно смотреть на экране КПК как в книжном варианте (208x160 точек), так и в альбомном (320x240) с кадровой разверткой 30 кадров в секунду. Тюнер имеет встроенную телескопическую антенну и гнездо для подключения внешней антенны. При желании к нему можно подключить также DVD-плеер и иг-

ровую приставку, но целесообразность такого тандема сомнительна. Четыре батарейки AAA обеспечивают 2,5 часа работы — вполне достаточно, чтобы скоротать минуты ожидания выпуском новостей или скрасить поездку просмотром фильма.

**ЧАСЫ С MP3-КУКУШКОЙ**

«Классическая» дискета емкостью 1,44 Мб постепенно сходит со сцены. Ее вытесняют накопители flash-памяти: они меньше, надежнее, быстрее и, главное, на порядки вместительнее дискет. Можете себе представить, скажем, наручные часы с дисководом для дискеты? А вот с flash-памятью это вполне возможно. Компания ManPower, имеющая 18-летний опыт в производстве традиционных наручных часов, решила пойти в ногу со временем. Ее новинка — часы PowerDisk (от \$70) — содержит в себе, помимо японского часового механизма, накопитель flash-памяти емкостью до 256 Мб и MP3-плеер. От обычных часов PowerDisk отличить сложно. Одной зарядки встроенного аккумулятора хватает на 9 часов работы музыкального комплекса часов. Плеер поддерживает битрейты от 32 кбит/с до 256 кбит/с и воспроизводит звук в стандартном диапазоне от 20 Гц до 20 кГц. В России продаются 12 моделей PowerDisk: от классических с браслетом из металла до спортивных с жидкокристаллическим дисплеем в пластиковом корпусе.

**\$3,5 ЗА ГРАММ ТЕЛЕФОНА**

Японская компания Sharp вышла на рынок мобильных телефонов. И сразу — в верхний ценовой сегмент: цена модели Sharp GX-E30 в рознице начинается от \$750. Эта «раскладушка» позиционируется как телефон бизнес-класса. Осна-



**Хотите от бизнеса больше?**  
Установите высокопроизводительный сервер



**Dell™ рекомендует Microsoft® Windows® XP Professional для бизнеса**

Сервер Dell™ PowerEdge™ 1600SC с процессором Intel® Xeon™ позволяет Вам достичь высокой производительности там, где это необходимо. Если у Вас свой бизнес, вероятнее всего, узким местом будет локальная сеть. Если Вам необходимо быстрое время отклика, высокая производительность и увеличенное время безотказной работы оборудования, установите без ущерба для Вашего бюджета сервер, удовлетворяющий всем этим требованиям.

**Dell™ PowerEdge™ 1600SC**

Процессор Intel® Xeon™ от 2.40Гц

Конфигурации: до 2-х процессоров

256 Мб ECC DDR SDRAM (расширяемая до 4 Гб)

Жесткий диск 80Гб

Встроенный одноканальный SCSI контроллер U320

Встроенный Gigabit NIC

6 слотов PCI (2x546и/100МП; 2x64/66, 2x32/33)

**от \$1,995**

**Компания ОПТИМА**

Тел.: +7 (095) 363-3653  
dell@optima.ru

Факс: +7 (095) 363-3656  
[www.optima.ru](http://www.optima.ru)

Easy as **DELL™**

Click [www.dell.com](http://www.dell.com)

©2004 Dell Computer Corporation. Subject to availability, prices and specifications are correct at date of publication and may change without notice. Upgrade price apply with system purchase only. Dell, the Dell logo, Dimension and Inspiron are either trademarks or registered trademarks of Dell Computer Corporation. Xeon, Intel, Intel Inside, the Intel Inside logo, Celeron, Pentium and Centrino are either trademarks or registered trademarks of Intel Corporation. Microsoft and Windows are registered trademarks of Microsoft Corporation. Dell disclaims proprietary interest in the marks and names of others. Certain Microsoft software products included with this computer may use technological measures for copy protection. In such event, you will not be able to use the product if you do not comply with the product activation procedures. Product activation procedures and Microsoft's privacy policy will be detailed during initial launch of the product, or upon certain reinitializations of the software product(s) or reconfigurations of the computer., and may be completed by Internet or telephone [all charges may apply].

# дневник наблюдений

## [ ЦИФРЫ ]

**25%**

турецкой экономики, согласно данным торговой палаты этой страны, находится под контролем мафии. В денежном отношении объем контролируемых организованной преступностью средств достигает \$60 млрд (более половины бюджета Турции на 2004 год), преступные группировки имеют устойчивые позиции более чем в ста секторах экономики. По сведениям торговой палаты, с 1998 по 2002 год в стране были задержаны около 17 тыс. человек, связанных с организованной преступностью, а изъятого оружия хватило бы, чтобы вооружить армию небольшого государства. Любопытно, что деятельность турецких ОПГ не ограничивается территорией родной страны. В 2002 году представители полиции Нидерландов заявляли о попытках турецкой мафии провести своих людей в органы местной власти, чтобы добиваться выгодных для себя законов.

### 1-й случай

применения интернет-цензуры на Западе был зарегистрирован на прошлой неделе. Крупнейший британский интернет-провайдер British Telecom (BT) собирается перекрыть клиентам доступ к сайтам с детской порнографией. Проект под названием Cleanfeed («Чистая загрузка») будет запущен в конце июня. Все подписчики BT, которые пожелают подключиться к запретным сайтам, получат уведомление об ошибке соединения. При этом в BT намерены вести статистику таких запросов.

**\$139 млн**

«отступных» заплатит американская компания Symbol Technologies за фальсификацию финансовой отчетности, \$37 млн из них получат пострадавшие инвесторы. Эксперты считают такой исход судебного процесса наиболее благоприятным для ответчика. Symbol Technologies — крупнейший в мире производитель устройств для считывания штрихкодов. Оборот компании в прошлом го-

ду составил \$1,5 млрд. Дело против Symbol Technologies возбудила Комиссия по ценным бумагам и биржам США (SEC). Обвинители утверждают, что американская компания с 1998-го по 2002 год завышала прибыль до уплаты налогов, пытаясь таким образом повысить свою капитализацию и «подогнать» отчетность в соответствии с прогнозами аналитиков. Всего было приписано около \$530 млн. Известие о мировом соглашении подняло курс акций Symbol, однако скандал вокруг компании еще не утих: на очереди слушание дел против руководства Symbol — всего по 11 гражданским искам. А восемь человек во главе с гендиректором Томо Размиловичем предстанут перед судом по уголовным делам. Им грозит наказание до 20 лет лишения свободы и штрафы, которые могут составить несколько миллионов долларов.

**2,3 раза**

— во столько, по данным ГТК, вырос импорт легковых автомобилей в Россию за первые четыре месяца этого года по сравнению с аналогичным периодом прошлого. Всего в страну было завезено легковых машин почти на \$1,3 млрд, из которых \$1,25 млрд пришлось на импорт из стран дальнего зарубежья и всего \$43,6 млн — на страны СНГ. Импорт грузовых автомобилей в январе-апреле 2004 года составил \$114,1 млн, что на 35,7% больше по сравнению с аналогичным периодом 2003 года.

**\$3 млрд**

за три года планирует инвестировать General Motors в свои СП в Китае. Если китайское правительство одобрит планы концерна, то объем производства GM в этой стране возрастет с 530 тыс. до 1,3 млн автомобилей в год, а также будет наложен выпуск 20 новых моделей. Сейчас в Китае работают четыре СП General Motors, общий объем инвестиций в эти предприятия составил \$1,6 млрд. В прошлом году GM устроила свою прибыль на китайском рынке (за год она уве-



REUTERS

личилась до \$437 млн). В целом продажи автомобилей в Китае в 2003-м выросли на 76%. Китай считают третьим по величине рынком автомобилей в мире после США и Японии. Однако здесь пока на тысячу жителей приходится около 16 автомобилей (китайцы пользуются в основном велосипедами), тогда как в США и Японии этот показатель соответственно в 44 и 30 раз больше. Поэтому об увеличении инвестиций в Китай объявили, помимо GM, и другие транснациональные автогиганты — Ford Motor, Volkswagen и Toyota. Суммарный объем вложений четырех крупнейших производителей автомобилей в Китай в ближайшие годы составит \$10 млрд.

**800%**

— в расчете на столицу масштабную экономию авиакомпании, входящие в Международную ассоциацию воздушного транспорта (IATA), пошли на беспрецедентный шаг. Они решили отказаться от выдачи бумажных билетов к 2007 году. Таким образом, через три года проездные документы на рейсы более чем 270 авиакомпаний по всему миру, входящих в IATA (в том числе и пять российских — «Аэрофлот», «Трансаэро», «Сибирь», «Пулково» и «Волга-Днепр»), можно будет приобрести только в интернете. А вместо традиционного билета пассажиры будут получать распечатку с интернет-страницы авиакомпании, содержащую информацию о заказанном рейсе и штрихкод билета. При желании распечатать такой проездной доку-

мент можно будет даже с домашнего компьютера. По данным IATA, себестоимость каждого такого билета будет всего \$1, тогда как сейчас цена привычного многостраничного билета составляет \$9. А с учетом того, что входящим в IATA авиакомпаниям ежегодно требуется почти 400 млн бланков билетов, экономия за счет отказа от них получится колоссальная — более \$3 млрд в год.

**\$1 млрд**

в год, по информации МВД России, теряют российские и зарубежные правообладатели в нашей стране в результате нарушения их авторских прав. Наибольшее число правонарушений в области интеллектуальной собственности совершается в сфере торговли программным обеспечением, печатной, аудио- и видеопродукцией. По данным МВД, в России доля пиратских компьютерных программ достигает 90%, видеопродукции — 85%. Среди промышленных и продовольственных товаров контрафактная продукция составляет от 10% до 50%. Количество пиратских товаров не снижается, несмотря на то, что новый закон о защите интеллектуальной собственности предусматривает более суровое наказание. Теперь нарушителям грозит срок заключения от 2 до 5 лет (раньше нижнего порога не существовало). Но преследование единичных пиратов общей картины не меняет, и производителям остается надеяться только на изменение предпочтений покупателей в пользу легальной продукции. **СФ**

# Читайте в следующем номере (в продаже с 21 июня)

## [маркетинг]

Расширение сферы услуг за счет побочных сервисов может привлечь в компанию новых клиентов. А может отпугнуть существующих

## [менеджмент]

Перспективные изобретения требуют защиты не только в России, но и за ее пределами. Как получить патент за рубежом, сэкономив время и деньги?



## [персонал]

Талантливые продавцы посмеиваются над «технологами», стремящимися описать и внедрить универсальный алгоритм продаж чего угодно кому угодно. Но так ли они смешны?

А ТАКЖЕ КАЖДУЮ НЕДЕЛЮ:

главные деловые события;  
практика лучших российских компаний;  
самые заметные отставки и назначения

[Секретфирмы](#)

**ИНГОССТРАХ**  
*Ingosstrakh*

Ингосстрах платит. Всегда.



актер Максим Суханов

*Главное –  
наши чувства,  
об остальном позаботится  
Ингосстрах.*

лицензия №4064 Д.МФ РРФ