

Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА № 23 (39) 15 ДЕКАБРЯ — 28 ДЕКАБРЯ 2003

www.sf-online.ru

С тематическими
страницами

iOne
› ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

ISSN 1727 — 4176

9 771727 417006

Открыто на ремонт

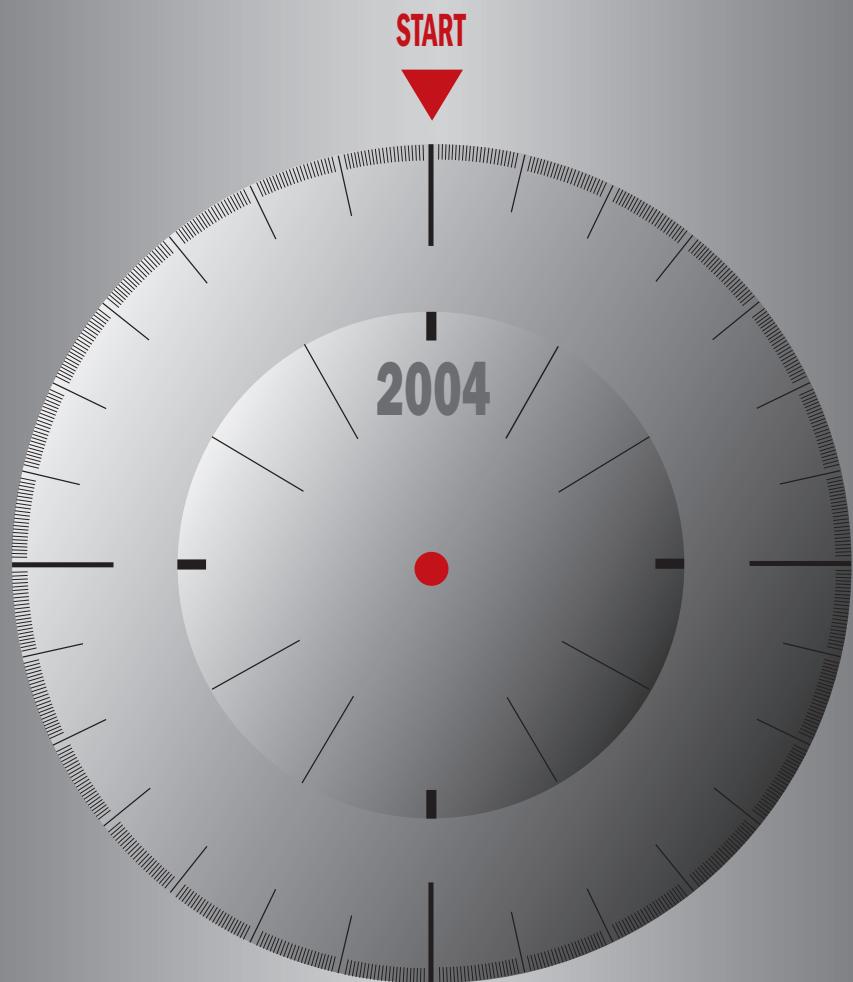
Узкие места гарантийного обслуживания с 33

Как правильно поделить зарплату с 50

Самоубийство светильников Northcliffe с 44

«Лучший друг и худший ночной кошмар бизнеса» с 57

какие планы на новый год?



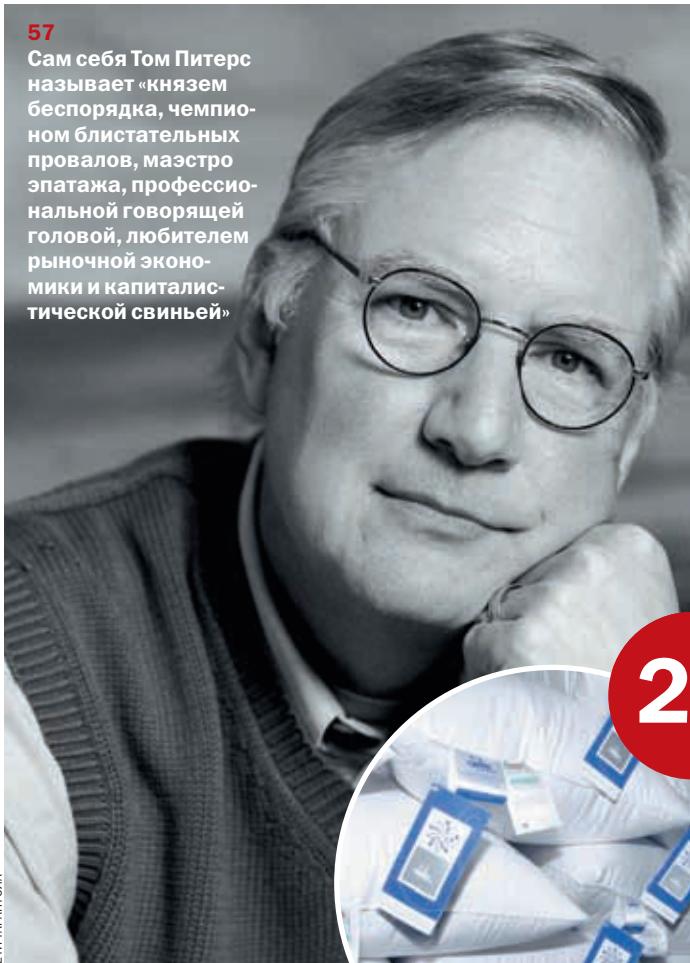
с 2004 года – еженедельно

Секрет фирмы
ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ



57

Сам себя Том Питерс называет «князем беспорядка, чемпионом блистательных провалов, маэстро эпатажа, профессиональной говорящей головой, любителем рыночной экономики и капиталистической свиньей»



КЕНИ ТАРАНТОЛ

20



44

«Идею создания нового продукта восприняли неоднозначно. Здесь был весь спектр мнений — и детский восторг, что будет возможность поиграть с новыми игрушками, и чуть ли не личные трагедии: десять лет над своим продуктом работали, а теперь сами будем его замещать»



ОЛЕГ ЛАЗАРЕВ

4

ДНЕВНИК НАБЛЮДЕНИЙ
СУТЬ ДЕЛА

16

БОЛЬНОЙ ВОПРОС

БИЗНЕС-СХЕМА

20 РЕЦЕПТ

28 РАБОТА НАД ОШИБКАМИ

БИЗНЕС-ТЕХНОЛОГИИ

33 МЕНЕДЖМЕНТ

40 ФИНАНСЫ

44 МАРКЕТИНГ

50 ПЕРСОНАЛ

БИЗНЕС-КЛУБ

57 В ПЕРЕВОДЕ НА РУССКИЙ

62 ДЕЙСТВУЮЩИЕ ЛИЦА

БИЗНЕС-ШКОЛА

67 УЧЕБНЫЙ КУРС

72 ВНУТРЕННИЙ РЕЗЕРВ

76 КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ

79 IONE. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Новая сделка

«ЮКОСа» и «Сибнефти»

Слияние «ЮКОСа» и «Сибнефти» — свершившийся факт. А их возможное разделение — это уже принципиально другая сделка

Когда развод невозможен?

Из пуха и пера

Какие гуси «Каригуз» спасли

Реклама, доступная абоненту

«Лоджик Лайн» заработала со второго раза

Открыто на ремонт

Три подхода к организации гарантийного обслуживания

Контакт цивилизаций

Семь этапов продажи бизнеса иностранцу

Сам себе палач

Порой единственный способ выживания для компании — «убить» свой рынок

Каждому по труду

Как правильно поделить зарплату на две части

«Сегодня нужны люди, обладающие незашоренным мышлением»

Интервью Тома Питерса, «лучшего друга и худшего ночного кошмара бизнеса»

«Объем рынка ипотеки в России — \$30 млрд»

Что предложил Рубен Варданян Николаю Шитову

Агент по риску

Как становятся страховыми агентами

Читайте жалобную книгу

Что делать с рекламациями клиентов

c1

В два раза больше технологий успешного бизнеса



Всего пара недель с небольшим, и закончится этот год. Пролетел он как-то незаметно — наверное, потому, что вместил в себя массу неординарных событий. Достаточно вспомнить хотя бы два наиболее ярких: самую крупную в истории отечественного бизнеса сделку ВР и ТНК и арест самого богатого человека в России, экс-главы ЮКОСа Михаила Ходорковского. Как скажутся эти и многие другие события на нашей жизни, сейчас предсказать невозможно. Так что в новом году нам остается ждать сюрпризов — надеемся, по большей части приятных.

Зато мы уже сейчас знаем, что будет в следующем году с журналом «Секрет фирмы». Примерно через месяц, когда новогодние праздники закончатся и деловая жизнь в стране постепенно начнет активизироваться, наши читатели увидят первый в 2004 году номер **СФ** (выйдет он 12 января). Это будет специальный выпуск, посвященный бизнес-итогам прошедшего года. Там вы найдете информацию о самых интересных сделках завершившегося года; о технологиях, которые при этом использовались; об оригинальных идеях, реализованных на российском рынке; о людях, которые проявили себя наиболее ярко; а также о самых заметных ошибках, допущенных компаниями в прошлом году. И еще много о чем другом.

Впрочем, главная новость о нашем журнале такова: в следующем году «Секрет фирмы» будет выходить в два раза чаще, чем теперь, то есть каждую неделю. Изменится не только периодичность, но и — отчасти — содержание журнала: в **СФ** появятся новые интересные рубрики и проекты. Однако основная идея остается прежней: как делать чистый, правильный бизнес, опираясь на собственные знания и опыт и используя современные, изящные бизнес-технологии. Те самые, о которых рассказывает «Секрет фирмы».

— МАРИНА ИВАНОЩЕНКОВА, главный редактор

Секрет Фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА
№ 23 (39) 15 ДЕКАБРЯ — 28 ДЕКАБРЯ 2003

Редакция

Главный редактор

МАРИНА ИВАНОЩЕНКОВА

Главный художник

ИРИНА БОРИСОВА

Ответственный секретарь

ВЯЧЕСЛАВ ГУДИЛИН

Выпускающий редактор

АНДРЕЙ УТИКИН

Бильд-редактор

МАРИЯ УЖЕК

Редактор тематических страниц

IONE

ИГОРЬ ПИЧУГИН

Редактор отдела

«БИЗНЕС-ПРАКТИКА»

ЕЛЕНА ЛОКТИНОВА

Обозреватели

ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК,

СЕРГЕЙ КАШИН,

ЮЛИЯ ФУКОВА

Корреспонденты

НИКОЛАЙ ДИЦМАН,

ЮЛИЯ ИПАТОВА,

НАТАЛЬЯ ОБУХОВА,

ТАТЬЯНА ТКАЧУК

Литературный редактор

ИРИНА СТЕПАЧЕВА-БОХЕНЕК

Корректоры

ЕЛЕНА ВОЙНАЛОВИЧ,

ОЛЬГА ЦВЕТКОВА

Дизайн тематических страниц

ИЛЛЮСТРАЦИИ

АЛЕКСАНДР ВАСИН

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

УЧРЕДИТЕЛЬ ООО «РУНЕТ ХОЛДИНГ МЕНЕДЖМЕНТ»

ИЗДАТЕЛЬ ООО «РУНЕТ ХОЛДИНГ МЕНЕДЖМЕНТ»

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЮРИЙ КАЦМАН

Коммерческие службы

Исполнительный директор

ЮРИЙ КАЛАШНОВ

Дирекция по маркетингу

ТАТЬЯНА КУРТАНОВА (ДИРЕКТОР),

ОЛЬГА БЕСКИНА,

ВИКТОРИЯ ГАТИЛОВА,

ОЛЬГА ГЕРАЩЕНКО,

АННА ДАНИЛОВА,

НАДЕЖДА ПШЕНИЦЫНА,

ЮЛИЯ ТИХОМИРОВА

Дирекция по рекламе

МАРИНА ХРУЩЕВА (ДИРЕКТОР),

ТАТЬЯНА АБАКУМОВА,

ЮЛИЯ БАРКОВА,

ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА,

ОЛЬГА КАНЕВСКАЯ,

ЕКАТЕРИНА РЯЗАНОВА

Директор по распространению

КОНСТАНТИН СЛЕПНЕВ

Специальные проекты

МАРИНА СЕМЕНОВА,

АНДРЕЙ ШЕРМАН,

КОНСТАНТИН ПРОКШИН (IONE),

ГАЛИНА ЗИНЬКОВИЧ

(«КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА»),

АЛЕКСАНДР СОЛОВЬЕВ

(МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПРОГРАММЫ SF INTERNATIONAL)

Сбор и оформление рекламы

тел. (095) 771-6184,

771-6185 (т. /факс),

E-MAIL: RECLAMA@SF-ONLINE.RU



Распространение

БИЗНЕС-АГЕНТСТВО

ДЕЛОВОЙ ПРЕССЫ,

тел. (095) 250-7677, 748-1943

Опечатано

в типографии «АЛМАЗ-ПРЕСС», МОСКВА, ТИРАЖ НОМЕРА 45 080 экз.

Цена свободная

Для писем и звонков

Адрес редакции, издателя

и учредителя

105066, МОСКВА, ТОММАКОВ

ПЕРЕУЛОК, д. 23, стр. 1

Телефоны редакции

(095) 771-6181, 771-6182 (т. /факс)

E-MAIL: EDITOR@SF-ONLINE.RU

Интернет: WWW.SF-ONLINE.RU

Редакция не предоставляет справочной информации.

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

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

Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Секрет фирмы», допускается только с разрешения авторов (издателя) и с письменного разрешения редакции журнала «Секрет фирмы» зарегистрирован в Министерстве РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. Свидетельство ПИ № 77-15838 от 07.07.2003 г.

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



© ООО «РУНЕТ ХОЛДИНГ МЕНЕДЖМЕНТ», 2003

следующий номер журнала «Секрет фирмы» выйдет
12 ЯНВАРЯ 2004 ГОДА



Производительность. Мощность. Экономичность.

IBM @server xSeries на базе процессоров Intel® Xeon™ Processor

Линейка серверов IBM @server xSeries - это не просто высокопроизводительные серверы по доступной цене, а сбалансированные решения для наиболее актуальных задач пользователя. Благодаря мощным процессорам Intel® Xeon™ Processor серверы IBM eServer @server обеспечивают высокую производительность по приемлемым ценам для широкого круга задач электронной коммерции и различных сфер бизнеса. Эти серверы обладают высокой надежностью и недоступными ранее широкими возможностями.

Новейшие технологии, доступные цены, быстрая доставка - все, что Вам нужно, это выбрать модель.

- Высокая гибкость и масштабируемость 1-, 2-, 4-х процессорных серверов для Tower и RACK конфигураций.
- Самодиагностика и автономное устранение неисправностей обеспечивают безопасность и стабильность работы.
- Отличное соотношение цена/производительность.
- Все модели IBM @server xSeries построены на основе мощных процессоров Intel® Xeon™ Processor и высококачественных комплектующих (память, жесткие диски).

Энциклопедия успеха...

Стремительные темпы развития экономики и вашего рынка в частности... Западные партнеры, диктующие новые условия... Жесткая конкуренция... Взыскательные клиенты...

Как выжить, и не просто выжить, а добиться успеха в этом мире?

Решения Microsoft® для управления бизнесом - реальный путь для компании приобрести новые конкурентные преимущества и повысить эффективность своего бизнеса.

В какой бы отрасли вы ни работали - производстве, торговле, сервисе - интегрированные системы управления **Microsoft® Business Solutions** на платформе Windows® и на серверах IBM @server xSeries с мощным процессором Intel® Xeon™ Processor - всегда надежное решение для вашего бизнеса.

Закажите прямо сейчас!

Microsoft Business Solutions

☎ (095) 967 8585

→ [www.microsoft.com/rus/
BusinessSolutions](http://www.microsoft.com/rus/BusinessSolutions)

IBM

☎ (095) 940 2000

→ ibm.com/ru

IBM



eServer

IBM, логотип IBM, логотипы e, eServer и xSeries являются товарными знаками International Business Machines Corporation в США и/или других странах.

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

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

Microsoft® является зарегистрированным товарным знаком Microsoft® Corporation или Microsoft® Business Solutions ApS в США и/или других странах.

дневник наблюдений компаний

«Максима» без Euro RSCG

РАЗРЫВ

Коммуникационная группа «Максима», одно из старейших российских рекламных агентств, лишилась лицензии международной сети Euro RSCG, которая создана на нашем рынке новое агентство Euro RSCG & Moradpour. Причиной «развода» стало недовольство сети креативным уровнем «Максими». Для российского агентства это означает потерю крупных сетевых клиентов и превращение в «карманное» агентство своего фактического владельца — АФК «Система». «Максима» была основана Владимиром Евстафьевым и Игорем Янковским в 1992 году. Четыре года спустя агентство заключило договор с международной сетью Euro RSCG о лицензионном использовании ее марки на российском рынке. После этого было создано агентство Euro RSCG Maxima, которое обслуживало в России сетевых клиентов Euro RSCG: Intel, Peugeot, Novartis и Danone (компьютерское направление). В 1998 году Евстафьев и Янковский продали 70% акций «Максими» АФК «Система», и число клиентов пополнилось «системными» компаниями — МТС, «МТУ-Интел», «МТУ-Информ» и РОСНО. К 2002 году оборот «Максими» достиг \$60 млн, из которых порядка \$12 млн приходилось на сетевые клиентов. Хотя показатели «Максими» были неплохими для российского рынка, акционеры и сеть были недовольны деятельностью агентства. Представителей Euro RSCG не устраивал креативный уровень, а «Систему» — хаотичная структура группы, в которую входило более десяти агентств. «И „Система“, и сеть ставили нам слишком жесткие

Рекламное агентство «Максима» лишилось лицензии международной сети Euro RSCG — та создала на нашем рынке новое агентство Euro RSCG & Moradpour.

Причиной «развода» с Euro RSCG стало недовольство сети креативным уровнем российского агентства. Для «Максими» это означает потерю крупных сетевых клиентов и превращение в карманное агентство своего владельца — АФК «Система».

«Разумеется, расставаться с сетью грустно и грустно проигрывать, когда мы привыкли побеждать», — говорит президент «Максими» Владимир Евстафьев.



АЛЕКСЕЙ ЧУЖИЧЕВ. «Б»

Владимир Евстафьев намерен оспаривать в суде решение партнеров о разрыве

рамки, не давая воплощать наши идеи в жизнь», — так комментирует «развод» экс-генеральный директор Euro RSCG Maxima Олег Панофф. По поводу разрешения проблем агентства взгляды акционеров разошлись: «Система» для начала ограничила реструктуризацией «Максими», пригласив для этого на должность генерального директора выходца из «Видео Интернешнл» Олега Конкуева. Euro RSCG, в свою очередь, хотела приобрести контрольный пакет акций группы и ввести в состав акционеров агентства известного рекламни-

ИНДЕКС

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

ANTALIS	4
EURO RSCG	4
RAMBLER	10
«ВИДЕОБУМ»	4
«ВИКТОРИЯ»	4

«ВИММ-БИЛЛЬ-ДАНН. ПРОДУКТЫ ПИТАНИЯ»	10	АБРАМОВИЧ РОМАН	14	ДРОНОВ ДМИТРИЙ	28
«КАРИГУЗ»	20	АНДРЕЕВ АНДРЕЙ	33	ЕФИМОВА ЮЛИЯ	67
«МАКСИМА»	4	АНИЩЕНКО ДМИТРИЙ	20	ЖДАНОВА ЕЛЕНА	67
«МОБИЛЬНЫЕ ТЕЛЕСИСТЕМЫ»	10	АРИМОВА ЛИЯ	20	ЗОЛОТАРЕВ ЛЕВАН	4
«МТУ-ИНФОРМ»	28	БЕРЕЗОВСКИЙ БОРИС	14	ЗОЛОТОВА ЭЛИНА	44
«НОРДКЛИФФ»	44	БУДЫКО ФЕДОР	44	КАЗАКОВ НИКОЛАЙ	44
«РЕГЕНТ»	4	БЫЧКОВ АЛЕКСАНДР	40	КЛЕЙНЕР ВАДИМ	14
«СЕВЕРСТАЛЬ»	4	ГАЙСИН АРТУР	67	КОСТРИЦЫН ВИКТОР	16
«СИБНЕФТЬ»	14	ГЕРЧИКОВА ЗОЯ	50	КОСТРОВ ВЛАДИМИР	4
«СПОРТМАСТЕР»	4	ДАВЫДОВ АНДРЕЙ	33	КРАВЧЕНКО НИКОЛАЙ	33
«ЧАЙНЫЙ ДОМ „ГРАНД“»	4	ДИКУШИН АНДРЕЙ	40	КУЛАКОВ ПАВЕЛ	33
ЮКОС	14	ДРАГУНОВ ВЛАДИМИР	40	ЛЕВАНТОВСКИЙ АЛЕКСАНДР	33



ЛЮДИ

ста Эдуарда Морадпуря. Руководство «Системы» же считало, что об этом не может быть и речи. В итоге после нескольких бесплодных встреч Euro RSCG решила не продлевать лицензионный договор с «Максимой» и создать свое креативное агентство Euro RSCG & Moradpour, в котором, по некоторым данным, примерно 70% принадлежит сети, а остальное — Эдуарду Морадпурю. Очевидно, что новая структура автоматически получила всех сетевых клиентов Euro RSCG.

Руководство «Максими» намерено оспаривать решение сети в суде: согласно условиям действовавшего соглашения, Euro RSCG обязана была уведомить о своем решении минимум за полгода, а сделала это всего за месяц. «Разумеется, расставаться с сетью грустно и грустно проигрывать, когда мы привыкли побеждать», — говорит президент «Максими» Владимир Евстафьев. — Тем не менее никакой трагедии я не вижу. В 2004 году мы снова будем продавать рекламные возможности канала ТВЦ, будет существенно увеличен рекламный бюджет МТС, у нас появляются новые клиенты». Креативный директор DDB Russia Кирилл Смирнов также рассчитывает на перспективы «Максими» вполне оптимистично: «Я не считаю их креативный уровень недостаточным. Кроме того, и помимо «Системы» у «Максими» достаточно клиентов».

«Регент» взял французов в партнеры

АЛЬЯНС Группа компаний «Регент», специализирующаяся на оптовой торговле бумагой и товарами для офиса, заключила меморандум о стратегическом партнерстве с крупнейшим фран-

цузским дистрибутором аналогичной продукции Antalis. «Благодаря партнерству с Antalis мы планируем увеличить ассортимент примерно на 20%, в основном за счет бумаги для офиса и полиграфии. Кроме того, мы рассматриваем возможность выхода на новые рынки, в частности на рынок сувенирной продукции, где позиции Antalis очень сильны», — заявила СФ генеральный директор «Регента» Анастасия Высоткина. По словам госпожи Высоткиной, компания собирается также использовать know-how европейского оптовика в области логистики.

Antalis решил выйти на российский рынок еще в прошлом году и подыскивал себе партнера. «Подписание меморандума о понимании с „Регентом“ демонстрирует готовность Antalis включить в сферу своих интересов быстрорастущий российский рынок. Для Antalis не может быть лучшего решения, чем связать себя деловыми отношениями с „Регентом“, который является лидером на своем рынке», — говорит исполнительный директор Antalis по Центральной и Восточной Европе Яцек Нитецки.

Хотя официально объявлено лишь о подписании меморандума, на рынке еще около года назад появились слухи, что на самом деле Antalis купил «Регента». Называлась даже ориентировочная сумма сделки — \$25–30 млн. «Antalis до сих пор не имел бизнеса в России, где рынок бумаги достаточно емок и динамично развивается. Наилучшим вариантом выхода на него стала бы покупка готового бизнеса», — считает гендиректор компании «Комус» Сергей Бобриков. — У «Регента» хорошие позиции на оптовом рынке бумаги и картона полигра-

В «Русский стандарт» пришел добытчик

Известный банкир **Леван Золотарев** стал старшим вице-президентом банка «Русский стандарт». Как говорит председатель правления «Русского стандарта» Дмитрий Левин, «Леван Золотарев усилит направления банка, связанные с работой с западными и российскими финансовыми институтами».

На первый взгляд назначение выглядит странно: ранее Золотарев работал только в инвестиционных банках, в то время как «Русский стандарт» специализируется на потребительском кредитовании. Однако в следующем году «Русский стандарт» планирует привлечь дополнительные средства для своего развития. Так, недавно банк объявил о намерении выпустить трехлетние облигации, а также заняться секьюритизацией задолженности по потребительским кредитам, выпустив специальные ценные бумаги. В общей сложности в «Русском стандарте» хотят таким образом привлечь \$200 млн. Видимо, именно в этом Золотарев, как опытный инвестибанкир, и должен помочь банку. До перехода на работу в «Русский Стандарт» Леван Золотарев занимал должность президента Стандарт Банка — дочернего банка SBIC Investments S.A., входящего в состав британской Standard Bank Group. Золотарев родился в 1963 году. В 1986 году окончил Московский финансовый институт. До прихода в Стандарт Банк занимал различные должности в Госбанке СССР, Международном московском банке, Токбанке и «Райффайзенбанк Австрия».

Финансовая перекрошка Levi's

Финансовый директор культового американского производителя Levi Strauss **Уильям Чиассон** покинул свой пост спустя месяц после того, как в отчетности компании обнаружились приписки — \$26 млн за 2001 год и \$4,9 млн за девять месяцев 2003 года. Действительность, которую безуспешно пытался приукрасить экс-финансист, весьма печальна. С 1996 года, на который пришелся пик продаж компании в \$7,1 млрд, обороты Levi Strauss неуклонно снижались. В итоге сумма долга компании на конец этого года, по предварительным прогнозам, превысила \$2 млрд.

Проблемами, которые за пять лет не удалось решить Чиассону, займется Джим Фогарти. Новый финанс директор Levi Strauss, по мнению акционеров, едва ли не единственный, кто способен вернуть компании доверие рынка. Он является управляющим компании Alvarez & Marsal, специализирующейся на проблемных компаниях, и по совместительству руководителем Warnaco Group, которой принадлежат марки Calvin Klein jeans и Speedo. «Мы полностью поддерживаем решение пригласить Alvarez & Marsal», — говорит Роберт Хаас, председатель совета директоров Levi Strauss. — Их опыт и компетенция расширяют перед руководством компании перспективы на пути к улучшению финансовых показателей и возможностей».

ЛОБАНОВА ТАТЬЯНА	50	САВИНА АНАСТАСИЯ	44
ЛУКЬЯНЕНКО ГЕННАДИЙ	16	СОЛОМАТИН ЕВГЕНИЙ	28
МАСЛЕННИКОВ КИРИЛЛ	4	СОЧИЛИН ГЕННАДИЙ	33
МУРАШОВА ЕЛЕНА	50	ТЕРШУКОВ ИГОРЬ	44
НАТАЛЬЯ УРАЗОВА	72	ТЕСЛЕНКО ОКСАНА	20
НЕВЗЛИН ЛЕОНID	14	ХАРЛАШКИН ИГОРЬ	33
ОМЕЛЬЯНОВСКИЙ ВИТАЛИЙ	16	ХОДОРКОВСКИЙ МИХАИЛ	14
ПИТЕРСТОМ	57	ХРАПКОВ АНДРЕЙ	20
ПРОНИН ОЛЕГ	16	ХРАПКОВА ИРИНА	20
ПРЫГАЕВ ЮРИЙ	16	ЧИАССОН УИЛЬЯМ	4
РАЗУВАЕВ АЛЕКСЕЙ	16	ШИТОВ НИКОЛАЙ	62
РЕМША ВИКТОР	16	ШЛЮТЕР МАЙКЛ	16

физических сортов, есть региональная сеть. Поэтому для Antalis частичное или полное поглощение российской компании — а по-видимому, к этому идет дело — очень выгодно, поскольку дает доступ к готовой клиентской базе, складам, транспорту и т. д. „Регенту“ же это может быть интересно по ряду причин. Одна из них в том, что компания, возможно, испытывает нехватку собственных средств для дальнейшего развития. Тем не менее господин Бобриков не считает, что партнерство „Регента“ и Antalis существенно повлияет на ситуацию на рынке: «Если исходить из неофициальной информации, то на российском рынке бумаги и картона полиграфических сортов уже как минимум две российские компании — „Дубль В“ и Mar Paper — ведут активный совместный бизнес с крупными западными концернами. Однако это не дает им какого-либо существенного конкурентного преимущества».

«Северсталь» поборется за Rouge Industries

ПРЕТЕНДЕНТЫ У крупнейшей российской стальелитейной компании «Северсталь» появились шансы приобрести пятого по величине американского производителя стали Rouge Industries. Протокол о намерении, в котором говорится, что российская компания готова уплатить за активы американцев \$215 млн, уже подписан. «Я надеюсь, что сотрудни-

чество с Rouge Industries откроет для нас дополнительные возможности на американском рынке», — заявил член совета директоров «Северстали» Вадим Махов.

Суд Детройта по делам о банкротствах признал «Северсталь» основным претендентом на покупку активов Rouge Industries.

«Я надеюсь, что сотрудничество с Rouge Industries откроет для нас дополнительные возможности на американском рынке», — заявил член совета директоров «Северстали» Вадим Махов.

чество с Rouge Industries откроет для нас дополнительные возможности на рынке США, — заявил член совета директоров «Северстали» Вадим Махов. — Компания представляет для нас интерес с точки зрения увеличения присутствия на мировом рынке автолиста». Rouge Industries, по словам председателя совета директоров компании Карла Валдизерри, смотрит на будущую сделку «как на импорт зарубежных инвестиций взамен экспорта американского труда».

Между тем окончательное решение о продаже американской компании будет принимать суд США после завершения аукциона на покупку активов Rouge Industries, который состоится 19 декабря. Дело в том, что американский стальелитейный гигант, поставляющий свою продукцию автомобильстроительному концернам Ford, DaimlerChrysler и General Motors, проходит сейчас процедуру банкротства. Чистый

убыток Rouge Industries составил в прошлом году \$52,3 млн. По законам США приобрести такую компанию можно только с аукциона. Тем не менее российский производитель обладает существенным преимуществом: суд Детройта по делам о банкротствах признал «Северсталь» основным претендентом на покупку активов Rouge Industries. Обращение в суд инициировала американская компания US Steel (тоже нацелившаяся на активы Rouge Industries), требуя не допускать российского производителя к тorgам. Однако суд не только не удовлетворил этот иск, но и признал за россиянами статус «основного претендента», поскольку они к этому времени уже предварительно договорились с Rouge Industries о приобретении ее активов. «Статус основного претендента позволяет нам вернуть все понесенные в связи с этим делом издержки в случае, если мы потерпим по-



Глава «Северстали» Алексей Мордашов собирается научить американцев снижать издержки

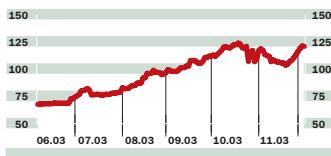
ражение на аукционе, — рассказала СФ руководитель пресс-службы „Северстали“ Ольга Ежова. — Деньги вернет нам компания-победитель. Каким образом россияне собираются выводить Rouge Industries из кризиса, в «Северстали» пока не объясняют. Тем не менее источник СФ, близкий к сделке, заявил: «У Rouge Industries две основные проблемы. Во-первых, у них недостаточно металлоплавильных мощностей, что можно компенсировать за счет мощностей „Северстали“. Кроме того, в американской компании очень слабо работают над снижением издержек, в то время как российская компания обладает большим опытом в этой области».

«Виктория» пойдет в рост

АМБИЦИИ Группа компаний «Виктория», которой принадлежит около 50 магазинов в Калининграде, Москве и Санкт-Петербурге, планирует за год увеличить их количество почти в 2,5 раза. До конца года, как ожидается, будут открыты 35 магазинов в Москве, 25 в Петербурге и еще 10 в Калининграде. В развитие сети планируется инвестировать порядка \$12 млн «живых» денег, еще примерно столько же придется на кредиты. К концу 2004 года компания планирует

ROUGE INDUSTRIES	
(на 31 декабря 2002)	
ВЫРУЧКА (\$ млн)	1127,0
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (\$ млрд)	-62,0
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (\$ млрд)	-52,3

СЕВЕРСТАЛЬ	
(на 31 декабря 2002)	
ВЫРУЧКА (млрд руб.)	60,322
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (млрд руб.)	9,391
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (млрд руб.)	6,353
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 4.12.03 (\$ млрд)	2,637
ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, РТС (\$)	





достичь оборота в \$200 млн (в 2002-м, по собственным данным фирмы, он составил \$119 млн), а к 2006 году — в \$1 млрд. Сейчас «Виктории» принадлежат три сети магазинов: «Виктория» (супермаркеты, cash & carry), «Дешево» (дискаунтеры) и «Квартал» (магазины у дома). В зависимости от города «Виктория» планирует акционироватьсья на разных форматах: в Москве и Петербурге будут открываться «Дешево» и «Кварталы», а в Калининграде — магазины всех форматов. Тем не менее основной рост придется именно на «Кварталы». «Открытие „магазинов у дома“ площадью 300–600 кв. м требует существенно меньших затрат, к тому же эта ниша в столице еще не занята», — говорит президент «Виктории» Николай Власенко. — За счет этого формата мы получим преимущество перед нашими иностранными конкурентами.

Одновременно будет частично перепозиционирована существующая сеть дискаунтеров «Дешево». «Сейчас она представляет собой „мягкий“ дискаунтер, в котором представлено достаточно большое количество наименований продукции. Мы планируем сократить ассортимент, повысив таким образом обрачиваемость», — комментирует планы компании господин Власенко. Решать проблемы с помещениями компания планирует в каждом конкретном случае отдельно. «Мы будем и строить новые магазины, и арендовать уже существующие. Найти помещение можно всегда: какие-то магазины закрываются, строятся новые здания», — говорит господин Власенко.

По мнению участников рынка, просто за счет строительства сети «магазины у дома» нарастить финансовые показатели нельзя. «Двукратное увеличение товарооборота в условиях концентрации рынка вполне выполнимая задача, — говорит президент холдинга „Марта“ (сеть магазинов Spar) Георгий Трефилов. — Однако это возможно лишь в случае, если следовать стратегии стремительного роста: или открывать магазины крупных форматов, или же использовать тактику поглощения небольших торговых операторов».

Быстрое чаепитие

ПРОДУКТЫ

Вслед за отечественными игроками соковой отрасли — «Вимм-Биль-Данном» и «Лебедянским», в этом году предложившими потребителю попробовать охлажденный чай (ice tea), новые сегменты начинают осваивать и производители чая. Выпуском не самого привычного для россиян продукта намерена заняться компания «Чайный дом „Гранд“», один из основных игроков на чайном и кофейном рынках (марки «Гранд», «Изумрудный остров», «Сандал» и т. д.). При поддержке германской фирмы Kruger (в России ей принадлежит 50% акций Вологодского завода детского питания) «Гранд» будет производить растворимый чай в банках, а также какао, капучино и кофейные напитки. В совместном предприятии «Крюгер-Гранд» стороны участвуют на паритетных началах. Объем инвестиций в проект составляет \$6 млн. Продукт под маркой Kruger будет выпускаться по немецкой технологии на одной из столичных производственных площадок «Гранда».

«В принципе, тенденция подмечена правильно, — говорит Павел Исаев, глава департамента внешних связей компании „Май“. — Потребители приспособливаются к новому темпу жизни и наглядное подтверждение тому — стабильный рост продаж пакетированного чая и растворимого кофе. Производителю, чтобы выиграть, необходимо угадывать их предпочтения, постоянно расширяя свой ассортимент». Впрочем, последовать примеру «Гранда» в компании пока не спешат: по словам Исаева, отечественный потребитель привык пить качественный чай, так что растворимый вариант может прийтись ему не по вкусу.

Тот факт, что в России привычку потреблять ice tea и растворимый чай производителям придется формировать с самого начала, подтверждается и отсутствием данных о сегменте у маркетинговых агентств. Заняться сбором статистики аналитикам не позволяет нерегулярность таких покупок. Судя по всему,

люди

Человек из «Системы»

В руководстве сотового холдинга «Скайлинк», созданного компанией RTDC для управления акциями принадлежащих ей компаний («Московская сотовая связь», «Дельта Телеком» и «Уралвестком») и строительства в России сетей третьего поколения, произошла «замена». Юрия Домбровского, возглавлявшего компанию с момента ее основания, в июле этого года сменил нынешний заместитель гендиректора Московской городской телефонной сети (входит в АФК «Система») **Владимир Костров**. Пока официальное объявление о кадровых перестановках не сделано, в компаниях предпочитают воздерживаться от комментариев. Однако, по мнению наблюдателей, появление в сотовом холдинге, теперь на 50% принадлежащем «Системе», ее менеджера вполне закономерно. Тем более что в должности замгендиректора МГТС Владимир Костров возглавлял научно-техническое управление компании, занимающееся, в том числе, разработкой и анализом экономической эффективности внедрения новых технологий телекоммуникационных сетей. «CDMA-450 — достаточно „экзотический“ стандарт, который тем не менее может оказаться востребован рынком», — говорит аналитик ИГ «Атон» Надежда Голубева. — Логично, что, купив долю в «Скайлинк», «Система» хочет быть уверена в том, что перспективное направление возглавит профессионал».

Поплатился за подчиненных

Фил Кондит, председатель совета директоров и генеральный директор крупнейшего в мире производителя самолетов — компании Boeing — подал в отставку. И авиастроительный гигант тут же нашел ему замену. На должность гендиректора назначен Гарри Стоунрайфер, а председателем совета директоров стал **Льюис Плэтт**. Оба до сих пор были членами совета директоров компании. Такая спешка объясняется стремлением концерна поскорее очистить свою репутацию, запятнанную рядом скандалов. В июле этого года в окружной суд Лос-Анджелеса были представлены документы, которые Boeing похитил у своего конкурента — компании Lockheed Martin, стремясь опередить его при получении заказов на строительство самолетов от BBC США. А незадолго до своей отставки Фил Кондит уволил главу финансового департамента Майка Сирса за то, что тот договорился о приеме на работу сотрудницы минобороны Дарлин Друин в то время, когда она еще не уволилась из этого ведомства и могла повлиять на решение министерства в отношении Boeing. Как заявил Кондит, он был вынужден уйти, чтобы «оставить позади все проблемы и противоречия последнего года». «Совет высоко ценит достоинство, самоотверженность и бескорыстие, с которым Фил признал, что его уход пойдет на пользу компании. Мы принимаем его решение с горечью, осознавая при этом необходимость перемен», — сказал в свою очередь Плэтт.



перспективность рынка растворимого чая неочевидна даже для крупных мировых производителей. Например, швейцарская Nestle пока ограничивается поставками в Россию лишь растворимого шоколадного напитка Nesquik. Что же касается растворимого чая, производимого компанией под маркой Nestea, в московском офисе даже затруднились ответить, импортирует ли «Нестле Фудс» этот продукт на российский рынок.

С проката на кофе

РАСПРОДАЖА

Одна из крупнейших в России сетей видеопроката — компания «Видеобум» — выставлена на продажу. Как заявил СФ руководитель департамента по PR и рекламе консалтинговой группы «Магазин готового бизнеса» (занимается продажей «Видеобума») Владислав Кочетков, нынешний владелец и ос-

Одна из крупнейших в России сетей видеопроката компания «Видеобум» выставлена на продажу.

Владелец сети Михаил Залищанский надеется выручить за нее около \$1 млн.

В качестве основной причины продажи «Видеобума» конкуренты называют то, что рынок видеопроката переживает сегодня не лучшие времена.

нователь сети Михаил Залищанский первоначально строил грандиозные планы по расширению сети (до 500 видеотек за пять лет). Однако ему не удалось найти инвестора, готового вложить средства в этот проект. «Тогда, убедившись, что реализовать задуманное не удастся, Залищанский решил продать бизнес», — сообщил Кочетков. Однако, кроме этого, есть и субъективная причина отказа нынешнего владельца «Видеобума» от своего детища. «Залищанский — человек креативный, он не любит подолгу зацеливаться на одном проекте. У него уже есть кофейня в Москве, теперь он собирается открыть кинотеатр. Вероятно, деньги нужны ему как раз под эти проекты», — считает Кочетков.

Между тем участники рынка видят еще одну возможную причину продажи «Видеобума»: рынок видеопроката переживает сегодня не лучшие времена. «По сравнению с тем, что было три-пять лет назад, ситуация сильно усложнилась, мы стали нести гораздо большие издержки. Почти вдвое за последние три года выросла арендная плата. Кроме того, мы постоянно увеличиваем зарплату сотрудникам, что также отражается на прибыли», — заявил СФ директор прокатной сети «Авалон-видео» (более 50 пунктов

проката) Максим Вохонцев. Кроме того, на рынке постоянно растет конкуренция. По оценкам господина Вохонцева, только в Москве сегодня насчитывается около 700 видеопрокатов, совокупная выручка которых колеблется в пределах \$2–3 млн.

Сложности возросшей конкуренции ощущал на себе и «Видеобум». Еще недавно в сеть входили 70 видеопрокатов, а сегодня их чуть более 50. Ос-

Михаил Залищанский надеется выручить от продажи своего видеобизнеса \$1 млн

тальные, как пояснил Владислав Кочетков, были проданы ранее или закрыты из-за низкой рентабельности. Тем не менее «Видеобум» продолжает оставаться одной из крупнейших сетей России, состоящей из 38 видеотек (именно они и ищут нового хозяина) и 14 прокатных пунктов, которые работают под маркой сети на правах франчайзинга. В штате компании около 300 человек, а число ее клиентов перевалило за 100 тыс. Ежедневно видеотеки сети выдают напрокат около 15 тыс. кассет. По словам Кочеткова, Залищанский планирует выручить от продажи собственного бизнеса около \$1 млн. Кто в конце концов станет новым хозяином «Видеобума», представители продавца пока не сообщают. Тем не менее СФ удалось узнать, что сеть уже заинтересовалась несколько крупных компаний, занимающихся выпуском кинофильмов на видео, в частности «Екатеринбург Арт».

Бюджетный «Спортмастер»

РЕГИОНЫ

Компания «Спортмастер», владеющая крупнейшей сетью одноименных специализированных «супермаркетов» в России и СНГ и фирменных магазинов Columbia (совокупный оборот в 2002 году — более \$100 млн), намерена существенно пополнить ряды своих покупателей в регионах. В Пензе, Калуге и Нижнем Новгороде открылись



**you can't
Canon**

Компания Canon
начинает поставки на российский рынок в декабре 2003 года новых революционных моделей калькуляторов с функцией обмена данными с ПК через USB-порт.

Эти модели позволяют пересыпать в ПК как результаты вычислений, так и вводить в него цифры. Калькулятор подключается к ПК через USB-порт, при этом никакого дополнительного программного обеспечения устанавливать на ПК нет необходимости.

В декабре будут представлены две модели таких калькуляторов: настольная модель LS-120PC и карманная модель LS-12PC.

USB-КАБЕЛЬ ВХОДИТ В КОМПЛЕКТ ПОСТАВКИ ДЛЯ ВСЕХ МОДЕЛЕЙ.
LS-12PC, LS-120PC совместимы с Windows XP/2000/98/Me



Президент компании «Спортмастер» Николай Фартушняк решил пойти в нижний ценовой сегмент

магазины новой сети «Спортуландия», рассчитанные на любителей активного образа жизни, не «обремененные» большими доходами, и потому отдающих предпочтение походам на рынки. В случае успешного старта сеть развернется и в других российских городах. «Спортуландия» является параллельным «Спортмастеру» проектом, который призван продолжить формирование в стране цивилизованного рынка, — заявили СФ в компании. — Это предложение не только интересной цены, но и принципиально иных, чем на рынках, качества и сервиса». Строительство новой сети, полагают в «Спортмастере», также должно способствовать росту продаж собственного оптового направления. Как показывает практика, появление в городе магазина компании поднимает на новый уровень и продажи региональных дилеров.

Основу ассортимента новых торговых предприятий компании составляют марки второго эшелона, не слишком известные, а потому относящиеся к среднему и низкому ценовому сегменту. — Nordway, Dynamix, Time-out и т. п. «Если говорить о спортивных товарах, акцент будет сделан на „народный инвентарь“, — говорит представитель компании. — Скажем, в «Спортуландии» вряд ли будет такой же отдел горных лыж, как в «Спортмастере». В основном будут представлены „демократичные“ модели».

Как полагает Валерий Зубанов, директор по продажам компании «Триал-Спорт» (19 магазинов в Москве и регионах), диверсификация бизнеса «Спортмастера» — реакция на слухи о скором появлении в России крупнейшего в мире торговца спорттоварами Intersport (4500 магазинов в 27 странах). «Стремление компании занять „бюджетную“ нишу вполне может увенчаться успехом», — считает Зубанов. СФ

люди

Альфа-банк нашел продвиженца в «Трасте»

Развитием розничной сети «Альфа Банк Экспресс» в Москве и продвижением ее в регионы России займется новый менеджер компании — **Кирилл Масленников**. Занимавший до этого должность замдиректора департамента маркетинга и коммуникаций инвестиционного банка «Траст», в Альфа-банке Масленников возглавил отдел рекламы.

Господин Масленников уже работал в Альфа-банке в 1999–2002 годах. Уход в «Траст» он объяснил СФ так: «Предложение принять участие в брандинговом проекте на одной из ключевых позиций было очень заманчивым». По его словам, инициатива возвращения исходила от вице-президента Альфа-банка Дмитрия Юрцвайга, курирующего брандинговые проекты. «Масленников — один из сильнейших специалистов на рекламном рынке», — прокомментировал СФ свой выбор господин Юрцвайг. А новый глава рекламного отдела банка заявил, что в «Альфе» он вернулся, чтобы заняться новым проектом. 32-летний Кирилл Масленников — выпускник переводческого факультета Московского государственного лингвистического университета. В 1996–1998 годах работал в департаменте рекламы и общественных связей «Вымпелко-ма». Потом был исполнительным директором рекламной группы «Парадигма», откуда ушел на должность начальника группы руководителей проектов в Альфа-банк. В «Трасте» Масленников проработал около года.

«Мышиный» бунт

Племянник основателя медиакорпорации Walt Disney Company Рой Дисней предложил почетным проводам на пенсию громкий скандал. Причины своей отставки с поста вице-президента 73-летний менеджер изложил в открытом письме компании Майклу Эйзнеру, где выразил резкое недовольство политикой, проводимой этим топ-менеджером.



Рой Дисней работал в компании своего дяди с 1967 года, а в 1984 году возглавил отдел полнометражной анимации. В том же году по его приглашению в Walt Disney пришел Эйзнер, на которого руководство возлагало большие надежды. Но если первые десять лет под руководством Эйзнера действительно были для Walt Disney периодом взлета, последующие решения руководства, как считает потомок знаменитого мультипликатора, ввергли компанию в очередной кризис. В прошлом году Walt Disney сократила штат анимационного отдела и отказалась от развития принадлежавших ей развлекательных порталов. Серьезные затруднения испытывают и популярные прежде Диснейленды — так, долги европейского парка развлечений превысили 2 млрд евро. «Бунт» последнего представителя семьи Диснеев против руководства компании, которая, как считает Рой Дисней, «растратила творческую энергию и утратила связь с источниками», поддержал лишь член правления Walt Disney Стэнли Голд, также ушедший в отставку.

несколько миллионов новых пользователей, лояльность клиентов сети была не слишком высокой. Правда, в МТС объясняют увеличение коэффициента оттока миграцией абонентов внутри сети: подписчики отзываются от услуг одного тарифа, переходя на другой, более привлекательный. Однако на рынке уверены, что это далеко не единственная причина отказа от услуг МТС. Компания так и не решила до сих пор проблему «левых» контрактов (субдилеры МТС нелегально подключали по одному контракту несколько абонентов, а со счетов основного владельца вследствие этого исчезали деньги), хотя и признала летом этого года, что такая проблема существует.

\$1,5 млрд

вложит в строительство своего первого предприятия в Европе крупнейший южнокорейский производитель автомобилей Hyundai Motor Company. Появление здесь крупной производственной площадки, полагают в компании, должно повлечь за собой рост объема продаж на западноевропейском рынке, а к 2008 году вывести Hyundai в пятерку мировых лидеров отрасли. Мощности нового завода, начало строительства которого намечено на 2005 год, позволят ежегодно производить до 300 тыс. автомобилей Hyundai и Kia. Правда, в какой из стран Восточной Европы будут собираться южнокорейские машины, пока неизвестно. В финале тендера по выбору площадки для предприятия автоконцерна оказались Словакия и Польша (за бортом остались Чехия и Венгрия). Власти Словакии пытаются завлечь корейцев налоговыми льготами, зато Польша может похвастать близостью к Германии. Где именно Hyundai надумает строить предприятие, станет известно в начале следующего года.

36%

составило по итогам первых трех кварталов этого года сокращение чистой прибыли компании «Вимм-Биль-Данн. Продукты питания» (ВБД). Еще ме-



нее утешительные финансовые показатели ожидает ВБД в четвертом квартале — впервые с момента выхода на открытый рынок компания прогнозирует убытки. Потери прибыли на фоне роста выручки до \$684,6 млн (подъем — 15,6%) в ВБД объясняют региональной экспанссией компании и широко- масштабными мероприятиями по реструктуризации. Все это и стало причиной роста коммерческих расходов (на 34,3% в абсолютном выражении) и затрат на персонал, аренду и страхование, а также аудит, юридические и консалтинговые услуги, которые в этот период увеличились на 27,9%. Как заявил председатель правления ВБД Сергей Пластибинин, «ключевой задачей компании на ближайшее время является повышение показателя чистой прибыли наряду со снижением расходов». В рамках сокового направления ВБД намерен концентрироваться на вводе инновационных продуктов и ук-

реплении дистрибуции, в молочном сегменте — на повышении производительности и запуске большего количества высокодоходных продуктов.

\$2,2 млрд

прибавки к прибыли ожидает в конце этого года крупнейшая в мире нефтегазовая компания ExxonMobil. Причем деньги эти она получит от Налогового управления США. Таков окончательный вердикт суда по делу, тянувшемуся с 1989 года. Все эти годы компания пыталась убедить судей, что начиная с 1974 года на протяжении 13 лет платила чрезмерные налоги в казну. И трижды судьи признали ее правоту. Тем не менее окончательное решение было вынесено только сейчас. В итоге государство обязуется выплатить ExxonMobil всю сумму переплаченных налогов вместе с процентами, что в целом и составит \$2,2 млрд. «Мы берем то,

что, по нашему мнению и мнению налогового управления, принадлежит нам по справедливости плюс набежавшие проценты», — заявили в компании. Надо заметить, что эта немалая сумма составляет всего 3,4% от общего объема отчислений нефтегазовой компании в бюджет США (в прошлом году ExxonMobil заплатила свыше \$64 млрд налогов). В компании не сообщают, куда потратят неожиданно свалившиеся на нее деньги. Аналитики же предполагают, что ExxonMobilпустит средства на выкуп собственных акций, чтобы остановить снижение их котировок.

1-й

самолет собственного производства представит публике на днях японская автомобильная компания Honda. Презентация приурочена к столетию со дня, когда поднялся в воздух самолет братьев Райт. Испытания новинки, получившей название HondaJet, запланированы на следующий год. Они пройдут в США, в штате Северная Каролина. В японской компании начали готовиться к выпуску самолетов еще в 1980 году, но осуществить эти планы удалось только сейчас. Чем продиктован интерес Honda к авиастроительной отрасли, в компании не объясняют, однако утверждают, что не имеют планов выходить на мировой рынок авиатехники. По словам специалистов Honda, если к новинке будет проявлен интерес, компания выпустит несколько самолетов на заказ, но не более того. «Это просто эксперимент», — утверждает представитель японского автопроизводителя Кумико Хашимото. Однако на рынке уже ходят слухи, что Honda планирует в будущем наладить выпуск авиационных двигателей и корпусов самолетов. По крайней мере, эти детали японская компания сумела изготовить на собственных заводах. Ее авиапервенец HondaJet представляет собой небольшой восьмиместный самолет с размахом крыльев 12,2 м. Он способен развивать скорость до 775 км в час, а дальность его полета составляет 2 тыс. км. **СФ**

Счастливого Нового Года!
2004



АЛРОСА  ALROSA

дневник наблюдений цифры

15 343 м

составляет длина последнего, Северомурского тоннеля Байкало-Амурской магистрали, который был недавно сдан в эксплуатацию. Теперь пересечь однотипный горный хребет поездом смогут за 15 минут, в то время как раньше на это требовалось около двух часов. Северомурский тоннель стал самым длинным в России и пятым по длине в мире. Его строительство продолжалось 27 лет: соответствующие распоряжения были подписаны в 1974 году, работы начались в 1977-м, в начале 1990-х финансирование проекта было заморожено, а в 1996-м возобновилось. Необходимые 16 млрд рублей выделили Министерство путей сообщения и Восточно-Сибирская железная дорога. Причиной таких массированных инвестиций стало резкое оживление перевозок по Транссибирской магистрали, которая уже не справляется с потоком грузов. В итоге БАМ, прежде «экономически беспersпективный», обрел второе дыхание. С окончанием строительства Северомурского тоннеля «стройку века», которая продолжалась почти 30 лет и обошлась, по самым скромным оценкам, в \$10 млрд, можно считать завершенной.

\$2

стоит в Малайзии компакт-диск с новой операционной системой от Microsoft, официальный релиз которой намечен только на 2005 год. Как утверждают в корпорации, пиратские копии ОС нового поколения Longhorn, которая должна прийти на смену Windows XP, — лишь бета-версия программы, в октябре этого года представленная на конференции зарегистрированным разработчикам Microsoft. И хотя представители Microsoft поспешили заверить общественность, что установка на компьютер далекой от совершенства программной разработки может быть чревата для пользователя неприятными сюрпризами, вряд ли это скажется на доходах торговцев нелегальным ПО. Малайзия наряду с Китаем считается одним из крупнейших центров компью-

24% — такой будет с 1 января 2004 года ставка налога на прибыль.

Совет Федерации одобрил поправку в Налоговый кодекс РФ, отменяющую инвестиционные льготы по налогу на прибыль в регионах. Подобные льготы практикуются во многих регионах (разрешается платить только федеральную составляющую налога — 6%), причем более других преуспели в этом деле Калмыкия, Мордовия и Чукотка.

Когда поправка начнет действовать, в России по сути не останется ни одного офшора. Минфин, предложивший внести данную поправку к НК, ждет роста налоговых сборов.

терного пиратства. На долю нелегационных копий приходится более двух третей продаваемого здесь программного обеспечения. Что, в общем, неудивительно, учитывая цены на легальные копии операционных систем Microsoft, которые корпорация продает по \$200–300.

29,1%

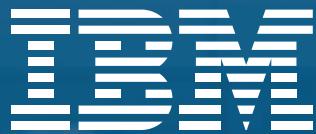
акций интернет-холдинга Rambler продала инвестиционная группа «Русские фонды» инвестбанку First Mercantile Capital Group (FMCG), действующему в интересах консорциума западных инвесторов. Теперь



западные акционеры, имена которых не называются, контролируют 100% акций Rambler. «Русские фонды» стали акционерами Rambler в 2000 году, когда совместно с компанией Orion Capital Advisors приобрели 53% акций (сумма сделки не разглашалась). К 2003 году альянс Orion Capital Advisors и «Русских фондов» распался: Orion продала свой пакет акций FMCG, которая к тому времени уже выкупила еще 47% акций у основателей Rambler. «В итоге из мажоритарных акционеров мы стали миноритарными. Такое положение нас устраивало не могло, так как все стратегические решения принимались в FMCG, и мы решили избавиться от своего пакета», — говорит председатель совета директоров «Русских фондов» Сергей Васильев. Сумму сделки и объем средств, инвестированных в Rambler, господин Васильев назвать отказался, но она, по некоторым оценкам, могла составить порядка \$5 млн. «Rambler Интернет холдинг» принадлежит один из крупнейших порталов в российском интернете. В него входят поисковая система, рейтинг-классификатор «Top-100», популярный информационный проект Rambler-Media, а также интернет-газета Lenta.ru. Rambler уступает по посещаемости только порталу Яндекс.ru. В 2002 году, по данным компании «Русские фонды», оборот Rambler составил \$1,65 млн.

1,7 млн

абонентов отказались от услуг «Мобильных телесистем» в третьем квартале этого года. Как свидетельствует финансовая отчетность МТС, коэффициент оттока абонентов (процент отказалось от услуг сети клиентов по отношению к общему количеству подключенных) за период с июля по сентябрь составил 12,3%. Всего же по итогам третьего квартала у МТС было более 13 млн абонентов. Интересно, что при общем росте числа пользователей (за год эта цифра выросла в 2,5 раза) коэффициент оттока также увеличился (за год больше чем в полтора раза). То есть компании хоть и удалось привлечь за год



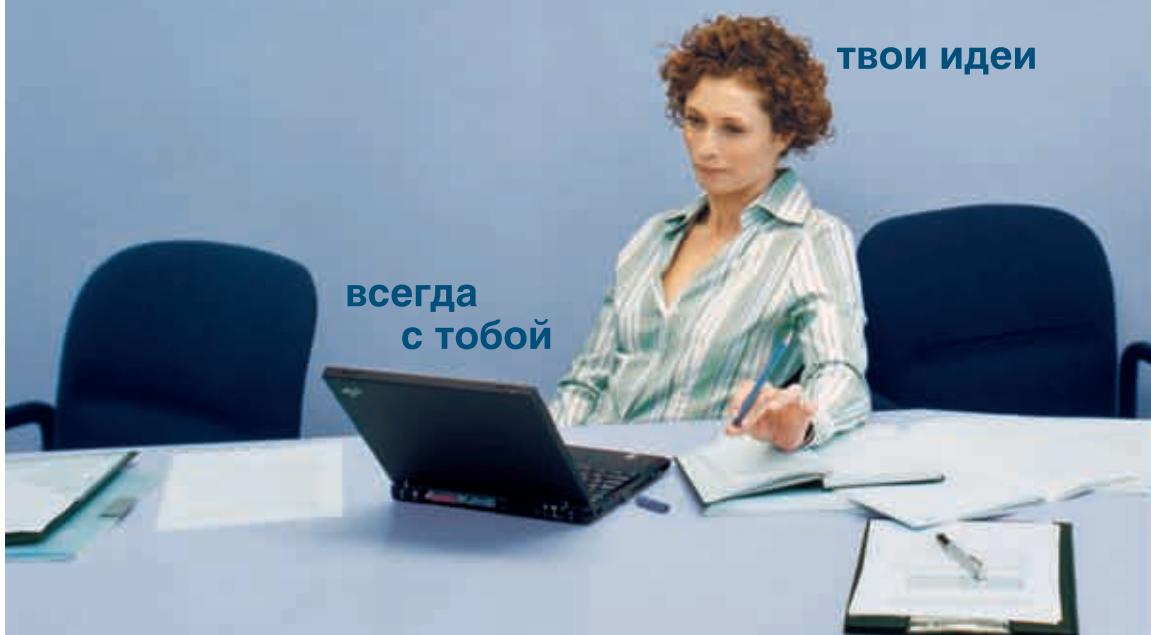
НЬЮ-ЙОРК

ЛОНДОН

АМСТЕРДАМ

ТОКИО

СИДНЕЙ



Ноутбук IBM ThinkPad® - это самый простой в мире способ перехода от проводной к беспроводной связи.

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. **think freedom**



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

Закажите прямо сейчас: CLASSICA CIS, 796-9040, 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 гарантии 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, логотипы Intel Inside® и Centrino™ являются зарегистрированными товарными знаками Intel Corporation в США и других странах.

Новая сделка ЮКОСа и «Сибнефти»

ПОСЛЕДНИЕ МЕСЯЦЫ В РОССИЙСКОМ БИЗНЕСЕ НЕ БЫЛИ БЕЗОБЛАЧНЫМИ, ПОЭТОМУ ОБЪЯВЛЕНИЕ О ПРИОСТАНОВКЕ СЛИЯНИЯ ЮКОСА И «СИБНЕФТИ» НИКАК НЕЛЬЗЯ НАЗВАТЬ ГРОМОМ СРЕДИ ЯСНОГО НЕБА. УДИВИЛА САМА ВОЗМОЖНОСТЬ РАЗРЫВА МЕЖДУ КОМПАНИЯМИ, ОБЪЕДИНЕНИЕ КОТОРЫХ СЧИТАЛОСЬ СОСТОЯВШИМСЯ. А НАСЧЕТ ТОГО, КАК ПРОЦЕСС РАСПАДА БУДЕТ ПРОТЕКАТЬ ТЕХНИЧЕСКИ, НАБЛЮДАТЕЛЯМ ПОКА ОСТАЕТСЯ СТРОИТЬ ДОГАДКИ.

Текст: Александр Полюсов

Заявление о слиянии ЮКОСа и «Сибнефти» стало мировой бизнес-сенсацией. Комментируя сделку, аналитики и журналисты неизменно добавляли к ней приставку «мега»: в результате объединения должна была образоваться крупнейшая на российском нефтяном рынке компания и четвертая — на мировом (по объемам сырьевых запасов). Рыночная стоимость «ЮкосСибнефти» изначально оценивалась на уровне \$35 млрд и в полтора раза превышала капитализацию «Газпрома». И вот теперь судьба мегакомпании оказалась под вопросом.

Задний ход

Механизм сделки заключался в приобретении ЮКОСом за \$3 млрд 20-процентного пакета акций «Сибнефти» и получении еще 72% ее бумаг в обмен на 26,01% своих акций. В повестку дня созванного в конце ноября собрания акционеров ЮКОСа входило утверждение последних решений по объединению двух компаний — о переименовании ЮКОСа в «ЮкосСибнефть» и избрании нового состава совета директоров. Но прямо во время заседания «Сибнефть» заявила, что слияние приостановлено. И решение об этом якобы принято

по взаимной договоренности акционеров.

Общий смысл последовавших вскоре комментариев ЮКОСа в том, что заявление основных акционеров «Сибнефти», в число которых входит **Роман Абрамович**, носит односторонний характер. Позже Group MENATEP, основной акционер ЮКОСа, выступила с встречным заявлением. В нем говорилось, что «соглашение по определенным принципам корпоративного управления компании „ЮкосСибнефть“ полностью сохраняет юридическую силу».

Всю неделю новость находилась в центре внимания прессы и бизнес-сообщества. Основная версия происходящего: акционеров «Сибнефти» уже не устраивает формат слияния. А инициатива господина Абрамовича — наступательно-оборонительная, так он пытается установить контроль над компанией. После атаки на ЮКОС акции бывших владельцев «Сибнефти» серьезно потеряли в цене, и большее участие, чем планировалось ранее, компании Абрамовича в управлении может компенсировать этот ущерб.

Напомним, что первая попытка объединить нефтяные компании была предпринята еще в 1998 году. «Слияние по-

требовало значительно больших усилий, чем ожидалось. Возникло много вопросов юридического и личного характера» — так глава ЮКОСа **Михаил Ходорковский** объяснял причину, по которой акции компании так и не были переданы в холдинг ЮКСИ, специально зарегистрированный под объединение. А **Борис Бerezовский**, экс-акционер «Сибнефти», в интервью агентству Reuters сказал, что сделка сорвалась потому, что в какой-то момент акционеры «Сибнефти» поняли, что «не смогут получить контроль над управлением». На сей раз сделка состоялась, и повернуть ее вспять будет не так-то просто.

Сделка номер два

Любое слияние, тем более если речь идет о столь масштабной сделке, — технически сложный процесс. Он состоит из многочисленных процедур: финансовых, юридических, управлеченческих и организационных. «Первая и самая значимая процедура — выпуск новых акций ЮКОСа и обмен их на бумаги „Сибнефти“ — была закрыта еще в октябре. Финансовые транзакции, регистрация эмиссии, конец, обмен акциями — все это благополучно завершилось», — говорит директор по

корпоративным исследованиям Hermitage Capital Management **Вадим Клейнер**.

Господин Клейнер предлагает рассматривать возможное разделение объединенной компании как другую, принципиально новую сделку: здесь есть объект торгов и предмет для переговоров. «В качестве отступных ЮКОС вправе потребовать любую приемлемую для его акционеров сумму, и она может намного превышать штраф \$1 млрд. Напомню, что соглашение о такой неустойке, которую инициатор расторжения сделки должен был выплатить пострадавшей стороне, уже утратило силу. Оно действовало до того момента, как компании обменялись собственностью», — утверждает Клейнер.

Сделка, если понимать под ней обмен долями, — свершившийся факт, но очевидно, что этим процессом слияния не исчерпывается. Приостановлено — значит объединение двух компаний прервано в операционной фазе, в ходе формирования управлеченческого аппарата и проведения комплекса мер, направленных на то, чтобы компания работала как единое целое. В том же духе в интервью газете «Ведомости» высказался и совладелец ЮКОСа **Леонид Невзлин**:



СЕРГЕЙ МИХЕЕВ, Т-Б

Когда весной этого года президент «Сибнефти» Евгений Швидлер (справа) и Михаил Ходорковский обсуждали перспективы слияния, казалось, что «Сибнефть» в этом альянсе будет на вторых ролях

Сделка завершена по факту обмена акциями, но дальнейшие процедуры действительны приостановлены. В частности, два пункта, связанные с изменением устава ЮКОСа и состава совета директоров, а также с назначением председателя правления.

Всякие разговоры о немедленном распаде объединенной компании наивны: опять же это невозможно сделать процедурно. В части технологий «развод» компаний можно сравнить с любой крупной сделкой по покупке или продаже фирмы. Как говорит **Андрей Дикушин**, до недавнего времени исполнявший обязанности вице-президента департамента слияний и поглощений лондонского офиса Salomon Smith Barney, при покупке компаний, например, новый владелец не может сразу взять управление в свои руки. Для этого по закону «Об акционерных обществах» ему как минимум придется провести собрание акционеров и изменить состав совета директоров (подробнее о стандартах покупки и продажи бизнеса читайте на стр. 40).

То же самое касается и «разводов». Отыграть процесс

обратно — дело не нескольких недель, а возможно, и не нескольких месяцев. «Но в любом случае это технический вопрос — несложно подсчитать, сколько времени потребуют составление договора и операции по возврату акций прежним владельцам. Что по-настоящему важно и с трудом прогнозируемо по срокам — это насколько быстро акционеры смогут договориться между собой», — считает аналитик компании «Тройка Диалог» **Каха Кикнавелидзе**.

Неделимый союз

Переварив информацию о планах «развода», наблюдатели один за другим стали подвергать такую возможность сомнениям. «Акционерам „Сибнефти“ желание восстановить статус-кво, если это действительно является их целью, будет стоить очень дорого. Думаю, процесс слияния практически необратим», — говорит Вадим Клейнер. Прогнозов по поводу времени, которое может на это потребоваться, господин Клейнер не дает: «Слияние — всегда очень сложный процесс в любой стране и для всех крупных компаний. Он может затянуться в силу различных причин: неблагоприятной политической конъюнктуры, управленческих проблем и многоного другого».

«Обратимся к условиям контракта. По нему ни один из участников не имеет права

расторгнуть сделку в одностороннем порядке после ее завершения. Теоретически разворот всех запущенных процессов в ходе слияния возможен, но только в двух случаях: либо обе стороны договорятся о совместном решении, либо

такое решение будет проведено через суд, что я считаю маловероятным развитием событий. Других вариантов не существует», — уверяет Каха Кикнавелидзе.

Самый главный вопрос, по мнению господина Кикнавелидзе, состоит в том, на самом ли деле бывшие акционеры «Сибнефти» хотят разделить компанию. Ответа на него пока нет, и растущая неопределенность дает пищу для всяко-го рода предположений и альтернативных сценариев.

Впрочем, ясность в этом вопросе может возникнуть уже совсем скоро. На 16 и 30 декабря 2003 года намечены два собрания акционеров «Сибнефти», задача которых — утвердить изменения в уставе и переизбрать совет директоров. **СС**

СИСТЕМА ГАЛС
ДЕВЕЛОПЕРСКАЯ КОМПАНИЯ

Элитные квартиры
в Кунцево



от 1600 \$/м²

» *Квадратный
метр
Счастья*

Компания «Система-Галс»
поздравляет всех
с наступающим
Новым годом
и Рождеством!



Изумрудная Долина

Элитный жилой комплекс
тел.: 785-7777
www.emerald-city.ru



больной вопрос

Акционеры «Сибнефти» объявили о приостановке слияния с ЮКОСом по «техническим причинам». Владельцы «Вимм-Билль-Данн» оповестили общественность о том, что прекращают переговоры с французским производителем продуктов питания Danone по поводу продажи своей компании. Причину, наверное, тоже можно назвать технической — не смогли договориться по ряду вопросов. Мы спросили топ-менеджеров компаний: **когда развод невозможен?**

ВИКТОР КОСТРИЦЫН

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ НАЦИОНАЛЬНОГО БАНКА РАЗВИТИЯ:

— В принципе, любую сделку, неважно, идет ли речь о поглощении или слиянии, можно остановить практически на любой стадии. Более того, даже зафиксированная подписями договоренность может быть как отменена по соглашению сторон, так и оспорена в судебном порядке третьей стороной. Такой стороной могут являться, например, акционеры, в том числе миноритарные.

Объективно сам факт приостановки сделки не является нештатной ситуацией, препятствующей дальнейшему обсуждению условий. Это подтверждает попытка слияния ЮКОСа и «Сибнефти» — в прошлом оно уже планировалось, и договоренность тоже не была достигнута. Однако позже стороны вернулись к переговорам. Приостановка сделки практически влияет на экономику

компаний, так как процесс слияния в первую очередь затрагивает реструктуризацию

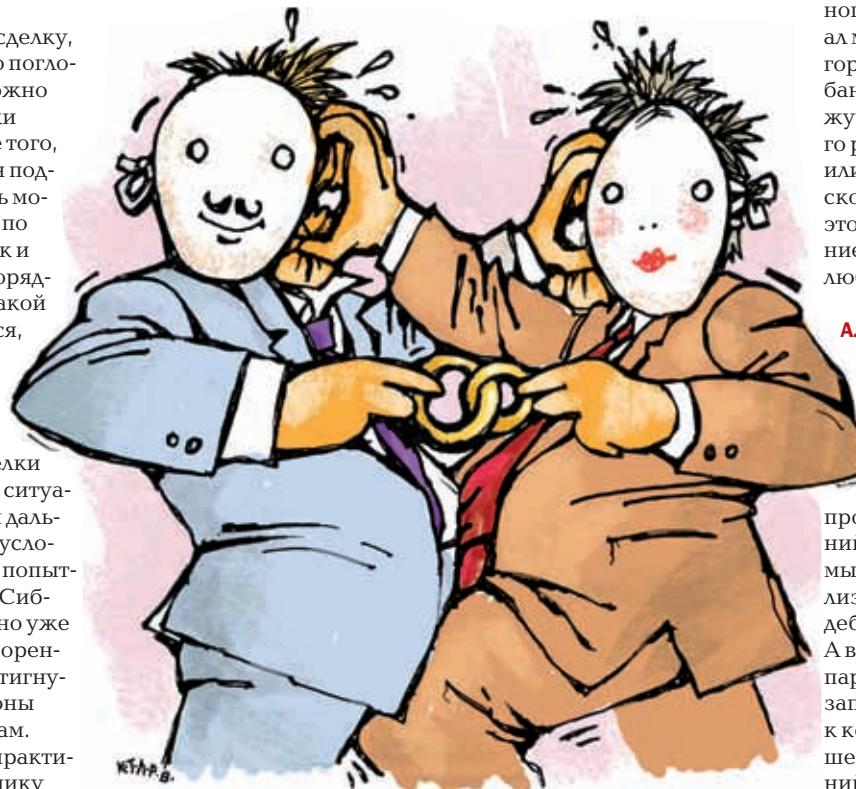
руководящих структур. В банковской сфере существуют примеры поглощения регио-

нальных банков московскими. Есть практика, когда, например, клиентура регионального банка выводится в филиал московского банка в том же городе, а «выхолощенный» банк выставляется на продажу. Но даже если сделки такого рода приостанавливаются или срываются, то в банковском секторе, как правило, это редко становится достоянием гласности. — «Деньги любят тишину».

АЛЕКСЕЙ РАЗУВАЕВ

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «НИКОЙЛ-СТРАХОВАНИЕ»:

— Думаю, «развод» возможен всегда, вопрос в том, как может произойти разрыв отношений между компаниями. Самый худший, но все же цивилизованный вариант — судебное разбирательство. А в лучшем случае бывшие партнеры используют весь запас дипломатии, но придут к компромиссу. Хотя завершение партнерских отношений в бизнесе всегда влечет





С Новым годом и Рождеством!

 СУДОСТРОИТЕЛЬНЫЙ БАНК

www.sbank.ru

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

большой вопрос

«Завершение партнерских отношений в бизнесе всегда влечет за собой определенные финансовые и репутационные потери»

за собой определенные финансовые и репутационные потери.

МАЙКЛ ШЛЮТЕР

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ ОТЕЛЯ «ШЕРАТОН ПАЛАС»:

— Цель каждого совместного проекта — создание ситуации, выигрышной для обеих сторон. Но если интересы компаний не совпадают, то дальнейшие переговоры просто теряют смысл. Все зависит от того, где проходит граница приоритетов и что является целью инвестиций. Жесткая позиция, когда обе стороны настаивают на соблюдении 100% своих интересов, естественно, затрудняет осуществление совместных проектов.

ВИКТОР РЕМША

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ИНВЕСТИЦИОННОГО ХОЛДИНГА ФИНАМ:

— Практически постоянно по рынку курсируют слухи о предстоящих слияниях, при этом совершенно нормально, если происходят и срывы этих сделок. Если мы посмотрим на западный рынок, то найдем массу примеров, когда крупные компании, заявив о предстоящей покупке или продаже бизнеса, на каком-то этапе переговоров приостанавливают процесс.

Что касается непосредственно двух данных сделок, то

тут важно учитывать, что опыт проведения крупных сделок у нас в стране очень небольшой. Примеров практически нет. Изначально предполагалось, что это будут первые крупные сделки в истории новой России. У нас пока не настолько открытый и прозрачный рынок, чтобы можно было сразу расставить все точки над «и». Вопрос очень тонкий, все прописать и договориться обо всем сложно. Законодательство также несовершенно, особенно в отношении регламентирования прав миноритарных акционеров. В основе расторжения сделки «Юкос-Сибнефть», на мой взгляд, лежат разногласия в распределении менеджерских функций между акционерами. Дальнейшая судьба «Сибнефти» вызывает ряд вопросов. Ключевой из них: каким образом будет решено возвращение собственности, которая уже фактически принадлежит ЮКОСу? Даже если ЮКОС пойдет на проведение обратной процедуры возврата денег-активов, уплата неустойки в \$1 млрд — это довольно ощущимый удар даже по финансово устойчивой «Сибнефти».

Что касается остановки переговоров между компаниями Danone и «Вимм-Биль-Данн», то в данном случае, насколько мне известно, проблема воз-

никла на этапе, когда обсуждалась цена. Это рабочий момент: люди оговаривают свои условия, но по ходу переговоров выясняются какие-то моменты, которые не позволяют завершить процесс. Думаю, что после остановки переговоров с Danone «Вимм-Биль-Данн» пересмотрит долгосрочную стратегию своей деятельности, что в перспективе улучшит финансовые показатели компании.

ЮРИЙ ПРЫГАЕВ

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ ОOO «СЛАВИНВЕСТБАНК»:

— Как говорили классики, «согласие есть продукт не-противления сторон». То есть «развод» становится невозможен, если обе стороны в сделке по-настоящему заинтересованы. И здесь, я думаю, неважно, где это происходит, на Западе или в родном отечестве. Ошибочно думать, что Россия — родина слонов. Покупка или продажа крупного бизнеса — очень сложный юридический процесс. При этом, как правило, обе стороны в достаточной мере владеют искусством жонглирования, а потому до последнего момента остается риск срыва сделки. Иное дело — недружественное поглощение.

Здесь все как на войне. Удачно начатое наступление может закончиться полным разгромом противника, как бы он ни сопротивлялся. Таким образом, понятия «возможно — невозможно» не являются абсолютными и зависят от контекстного наполнения конкретными условиями бизнес-процесса.

ВИТАЛИЙ ОМЕЛЬЯНОВСКИЙ

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЛАВЫ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА ПО СВЯЗЯМ С ПРАВИТЕЛЬСТВЕННЫМИ И ОБЩЕСТВЕННЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ КОМПАНИИ «ГЛАКСОСМИКЛЯЙ»:

— Слияния и поглощения компаний — сегодня самый

популярный способ развития бизнеса. Однако нередко участники слияния оказываются в роли нездачливого жениха из русской пословицы, который «женился, да сам себе подивился». Не секрет, что около 60% слияний не окупают вложенных в них средств. Поэтому когда компания понимает, что надежды ее не оправдались, она вправе выбирать, продолжать слияние или прекратить. Мое мнение — «развод» возможен всегда.

ГЕННАДИЙ ЛУКЬЯНЕНКО

НАЧАЛЬНИК ЮРИДИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО МОСКОВСКОГО БАНКА:

— В таком большом деле как слияние крупных компаний всегда возникают большие проблемы, и некоторые из них могут оказаться неразрешимыми при данных обстоятельствах. Это нормально, если происходит на ранних стадиях. А вот если стороны уже приняли на себя определенные обязательства и вдруг обнаружили такие проблемы, то это, на мой взгляд, свидетельствует о неверном определении последовательности действий на стадии планирования.

ОЛЕГ ПРОНИН

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ИНВЕСТИЦИОННО-РИЭЛТОРСКОЙ КОМПАНИИ «ПЕРЕСВЕТ-ИНВЕСТ»:

— Влияние внешнеэкономических и политических факторов не всегда оставляет ранее достигнутые договоренности привлекательными. Но наша принципиальная позиция в этом вопросе — нельзя допускать нарушения договоренностей, даже если в финансово-плане ситуация складывается не в пользу компаний. Мы не считаем это потерями. Это скорее финансовые вложения в будущие отношения, инвестиции в доброе имя компаний. Наш опыт работы это подтверждает. **со**

с18

ВСЕ О БИЗНЕСЕ И ДЛЯ БИЗНЕСА

24 часа в сутки

РБК ТВ

российское бизнес-телевидение

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





«Чем больше продукции мы производим, тем больше она востребована рынком», — говорит о своих достижениях генеральный директор фабрики «Каригуз» **Андрей Храпков**. Восемь лет назад, когда производство изделий из пуха и пера только открывалось, компания могла выпускать лишь пять подушек в день. С тех пор мощности фабрики выросли в 500 раз, и сегодня пуховые одеяла, перины, подушки и даже сапожки и валики для ног продаются по всей России, а вскоре появятся и за рубежом.

— Текст: Татьяна ТКАЧУК Фото: Людмила ЛАЗЕБНАЯ

Из пуха и пера

Российским рынком перопуховых изделий исследовательские компании пока не интересуются — ни его объемы, ни доли основных игроков никто не изучал. «Рынок маленький, компании хорошо информированы друг о друге, места хватает всем, и пока необходимости проводить какие-то специальные исследования нет», — объясняет маркетолог «Каригуза» **Оксана Тесленко**.

Наиболее заметными производителями пуховых постельных принадлежностей являются компании «Каригуз» (Московская область), «Даргез» (Москва), «Исток» (Новосибирск), «Пух Поволжья» (Самара), «Труд» (Санкт-Петербург). Но фабрика «Каригуз», как единодушно признают участники рынка, выделяется среди прочих своей ориентацией на изделия премиум-класса, способные на равных конкурировать с продукцией крупных зарубежных производителей. **Дмитрий Анищенко**, коммерческий директор фабрики «Труд»: «Каригуз» изначально принял верную

стратегию, выделив для себя отдельный сегмент рынка — производство высококачественной и дорогой продукции для узкой потребительской аудитории. Именно эта ниша была свободна, когда компания начинала свою деятельность, и сейчас конкурентов у «Каригуза» среди отечественных компаний практически нет — один только «Даргез» пытается делать нечто подобное. Конечно, во многом удачная работа «Каригуза» определяется и местоположением производства компании. Зарплата работников в пригороде намного меньше, чем в городе. К тому же и сырье, которое в основном поставляется с юга, довозится до Подмосковья значительно дешевле, чем, например, до Санкт-Петербурга, где расположена наша фабрика.

В самом «Каригузе» ориентацию на премиум-сегмент также объясняют потребностями рынка. «Когда наше предприятие появилось на свет, рынок был заполнен низкокачественным импортным товаром,— рассказывает начальник отдела развития **Лия**



«Когда наше предприятие появилось на свет, рынок был заполнен низкокачественным импортом. Нам нужно было как-то выделиться, и мы сделали ставку на качество»

Компания «Каригуз» создана в 1995 году на базе обанкротившегося предприятия по переработке гусиного пуха и пера, расположенного в подмосковном поселке Пятница.

Сегодня все производственные мощности компании «Каригуз» находятся в подмосковном поселке Большое Руново. Ассортимент фабрики составляют более 60 наименований: пуховые одеяла, подушки, перины, наматрасники, а также валики и сапожки для сна.

На предприятии работают три производственные линии. Помимо постельных принадлежностей «Каригуз» также выпускает полуфабрикат из пуха — готовый к набивке товар, который идет на экспорт.

В 2002 году компания продала зарубежным клиентам 100 тонн пуха. Одним из собственников «Каригуза» является генеральный директор компании **Андрей Храпков**. Имена остальных владельцев не разглашаются.



Аримова. — Помните дешевые китайские пуховики? Нужно было как-то выделиться, и мы сделали ставку на качество».

Сначала были гуси

«Кашира, Рига, гусиный завод» — так расшифровывается название подмосковной фабрики «Каригуз», расположенной сегодня в поселке Большое Руново. Это название руководство компании позаимствовало у другого предприятия — разорившейся в начале 1990-х фирмы, которая тоже перерабатывала пух и шила подушки (свою деятельность сегодняшний «Каригуз» начал, арендя помещения у этого предприятия).

Прежний «Каригуз» был образован в 1989 году несколькими российскими и латвийскими предпринимателями и располагался на базе крупнейшего на тот период в Европе гусеводческого комплекса в подмосковном поселке Пятница. Здесь разводили гусей, проводили их ощипку, перерабатывали пух и шили подушки. (Кстати, пух самого высокого качества можно получить только с живых птиц, для чего используется специальная технология периодической ощипки.) Ткань привозили из Риги. В 1990 году было приобретено дополнительное оборудование немецкой фирмы Lorch для переработки и очистки пера и пуха. Под него выделили отдельный цех.

В 1991 году на «Каригуз» пришел **Андрей Храпков**. Зоотехник по специальности, он после окончания Тимирязевской академии был направлен на гусеводческий комплекс заместителем директора по внешнеэкономическим связям. Однако после распада СССР дела на предприятиишли все хуже, люди начали увольняться. Под нож пустили основное богатство комплекса — гусей ценных пород. Их стали забивать на мясо. В конце концов «Каригуз» был за-

крыт. Владелец фабрики не стал ее восстанавливать. Единственное, что он сделал, — поставил охрану у цеха с дорогим оборудованием для переработки пуха.

Андрея Храпкова пригласили на работу заместителем главного врача Каширского района по вопросам экономики. Его супруга Ирина (ныне заместитель генерального директора компании «Каригуз»), которая тоже работала на фабрике до ее раз渲ла начальником цеха пухоперового сырья, устроилась на таможню. Однажды в конце 1995 года Храпкову (он к этому времени получил экономическое образование в Академии народного хозяйства при президенте РФ) позвонил хозяин фабрики и предложил взять в аренду с последующим правом выкупа тот самый единственный охраняемый цех вместе с оборудованием. **Ирина Храпкова**, заместитель гендиректора фабрики «Каригуз»: *Мы подумали дня три и решили рискнуть. Но сначала рискнул он один, я продолжала работать на таможне. Персонал фабрики тогда состоял из пяти человек: директора, замдиректора, швеи, главного бухгалтера и снабженца. Все эти люди, за исключением последнего, до сих пор работают у нас в компании. И начались тяжелые дни, потому что два года Андрей просто вкладывал туда все деньги, не принося домой ни копейки. Хотя, конечно, ему очень помогли родители, которые продали практически всю свою собственность. Но в один прекрасный день я не выдержала и заявила: «Все, мне надоело содержать мужа!» «Какой выход?» — подумали мы. Выход простой: я прихожу к нему на работу.*

Свои подушки ближе к делу

До прихода Ирины Храпковой на фабрику компания шила и набивала подушки и одеяла для других фирм. Производительность фабрики была смехотвор-



Пришлось пустить под нож основное богатство комплекса — стадо гусей ценных пород. Их стали забивать на мясо

ной — пять подушек в день. «У нас же сначала всего пять человек работало. К тому же нужно было отлаживать оборудование. Оно хоть и было совершенно новое, но за время простоя часть деталей все-таки разворовали, а найти запчасти тогда было невозможно. Приходилось постоянно что-то модернизировать, чтобы запустить производственную линию», — рассказывает Андрей Храпков.

Начав работать вместе, супруги четко разделили обязанности — за продвижение товара отвечает Ирина, а техническим оснащением и стратегическим планированием занимается Андрей. Увидев, что производимый для «чужих» товар хорошо продается, в «Каригузе» решили начать производство под собственной торговой маркой.

Сегодня выпускается уже более 60 видов подушек и одеял разных размеров, причем в производстве используются только импортные ткани. Изделия сформированы в несколько коллекций, которые постоянно обновляются. Целевая аудитория — покупатели со средним достатком, требовательные к качеству изделия, готовые заплатить от 1,2 тыс. до 9 тыс. рублей за одеяло или до 2,5 тыс. рублей за подушку.

А совсем недавно была запущена в производство новая, демократичная коллекция под брэндом «Фабрика подушек». За счет более дешевых тканей отечественных производителей цены на такие изделия существенно ниже: одеяла — от 800 рублей, подушки — от 50 рублей.

В ассортименте «Каригуза» есть и нестандартные постельные принадлежности — например, пуховые сапожки из ткани и сделанные из такого же материала валики для ног. «Это традиционные для Европы товары, просто у нас они пока еще не очень часто используются,— объясняет Лия Аrimova.— Сапожки часто надевают во время болезни или просто чтобы согреться, а валики подкладывают под ноги, чтобы снять усталость».

«Мы не стремились получить прибыль сразу»
СЕКРЕТ ФИРМЫ: Постельные принадлежности многих отечественных производителей стоят гораздо дешевле ваших. Чем же тогда объясняется успех вашей продукции?

АНДРЕЙ ХРАПКОВ: В отличие от многих российских производителей мы, начиная бизнес, не стремились получить прибыль сразу и много. Сначала мы тщательно изучили технологии обработки пуха и теперь используем новейшие достижения в этой области. Так, мы практически никогда не применяем куриное перо — добавляем его в свои подушки, только чтобы утяжелить их, если это необходимо, — поскольку по качеству оно сильно уступает гусиному и утиному. Мы даже открыли собственную лабораторию — единственную в России аттестованную Госстандартом, в которой проводим полный физико-механический анализ сырья. В этой лаборатории мы создаем наполнитель для своих подушек, измеряя коэффициент упругости пера, показатели его чистоты, прозрачности, и только потом под него подбираем ткань, которая должна отвечать двум основным требованиям: не пропускать перо и

пух и быть достаточно плотной, чтобы не допустить проникновения внутрь пылевого клеща. Например, в самом начале нашей деятельности мы закупили пробную партию дешевой китайской ткани. Отдали ее в лабораторию Центра стандартизации и метрологии при Госстандарте и получили результат: превышение в тысячу раз формальдегидных смол. А ведь формальдегиды — это вещества, вызывающие аллергию и даже раковые опухоли. Мы не стали тогда делать подушки из китайского текстиля, а купили ткани европейских производителей — немецких, австрийских, чешских. И хотя сегодня качество китайской ткани стало намного выше, мы все равно предпочитаем шить свои изделия из европейских материалов.

СФ: Но, наверное, для открытия и поддержания такого производства нужны большие инвестиции?

АХ: До последнего времени мы обходились собственными средствами и только недавно взяли кредит в банке на оплату нового оборудования. Конечно, я не один вкладывал деньги в фабрику, у нее сейчас несколько владельцев. Сложно сказать, сколько всего денег было вложено, тем более что часть капитала, который мы инвестировали, была получена за счет прибыли. Что касается стоимости предприятия, могу привести такую цифру: один мой знакомый из крупной итальянской компании, занимающейся оценкой имущества различных предприятий, неофициально оценил нашу компанию в \$1,5 млн.

СФ: Ну а первоначальные вложения вы уже окупили?

АХ: Пока нет. Мы ведь недавно приобрели дополнительную производственную линию, которую будем выкупать у поставщиков еще два года. Так что вернуть все вложенные деньги сможем, я думаю, только в конце следующего года.

СФ: Как насчет сырья? Не собираетесь заняться еще и птицеводством?

АХ: Нет. Чтобы организовать работу по производству нормального сырья, нужны очень большие помещения и огромное количество голов птицы. Ведь на одно одеяло уходит приблизительно килограмм пуха, а одного гуся чистого пуха можно взять всего 6–8 граммов. Так что мы предпочитаем договариваться с крупными хозяйствами, где традиционно разводят птицу (в Краснодаре, Ростове, Башкирии, Сибири), а также с отечественными заводами, производящими заботой птицы.

СФ: А сами-то вы спите на своих подушках?

АХ: А как же! Выражение «сапожник без сапог» — это не про нас. Мы практически каждую новую коллекцию стараемся на себе апробировать. Тем самым мы одновременно соблюдаем гигиенические нормы.

СФ: Что за нормы?

АХ: Специалисты не рекомендуют слишком долго пользоваться постельными принадлежностями, поскольку в процессе их использования внутри подушек и одеял скапливаются всевозможные бактерии, грибки, плесень. За рубежом, например, давно знают, что подушка должна меняться каждый год, а швейцарцы, голландцы и бельгийцы ежегодно меняют и одеяла. Конечно, русскому потребителю слышать такое странно. Поэтому мы, кстати, разра-

И начались тяжелые дни, потому что два года Андрей просто вкладывал в фабрику все деньги, не принося домой ни копейки



ботали специальную коллекцию пуховых постельных принадлежностей, которые можно стирать в машине. Кроме того, мы обрабатываем сырье препаратами, которые не дают распространяться всякой зарaze.

Пух на экспорт

Российский рынок — не единственное место сбыта продукции компании. «Каригуз» производит на экспорт пуховый полуфабрикат — очищенный и обработанный химическими веществами, повышающими его потребительские качества, пух. В прошлом году за рубеж было поставлено 100 тонн этого товара. Обработанный на «Каригузе» пух используют несколько крупных мировых производителей спортивной одежды. Крупнейший российский изготовитель одежды для экстремальных видов спорта компания Bask для своей продукции также предпочитает пух из «Каригуза». **Сергей Богданов**, финансовый директор Bask: *Наше сотрудничество с фирмой «Каригуз» продолжается уже шесть лет. Korga Bask стал шить высококачественную спортивную одежду, нам потребовались значительные объемы пухового полуфабриката, и сотрудничество с «Каригузом» позволило решить эту задачу.*

А в прошлом году «Каригуз» получил предложение от японской компании, готовой ежемесячно закупать на фабрике по 60 тыс. подушек и 20 тыс. одеял. Поначалу обрадовавшись заинтересованности вос точных клиентов, руководство «Каригуза» вскоре обнаружило проблему: производить такое количество

на имеющихся мощностях предприятие было не в состоянии. Пришлось срочно подыскивать новое помещение для фабрики, и в январе этого года оно наконец было найдено. В 40 км от Пятины, в поселке Большое Руново, был куплен разорившийся винный завод, в помещения которого и переехал «Каригуз».

На огромных площадях цехов по переработке сырья людей почти не видно — основную часть работы выполняют машины. Внутри огромных аппаратов — раз в десять выше человеческого роста, — похожих на ящики с окнами, летает пух. «Это сортировочные камеры, — объясняет Оксана Тесленко. — Здесь потоком воздуха крупное перо отделяется от пуха и мелких перышек — легкий пух летает, а перо оседает вниз». В следующем цехе отсортированное сырье моют и обезжираивают. Одновременно его пропитывают специальными веществами, благодаря чему восстанавливаются натуральные свойства пуха (ворсинки не слипаются, а воск, имитирующий естественную жировую смазку гусиного пера, повышает водоотталкивающие свойства).

Самое интересное происходит в набивочном цехе. Тут стоят аппараты, которые всасывают готовый к набивке пух из специальных контейнеров, а затем выдывают точно заданное его количество — буквально до грамма — в одеяло или подушку. Изделие готово, остается только подшить отверстие, через которое шла набивка.

На предприятии сегодня работают 180 человек. Самый многолюдный цех — швейный: шить самостоятельно машины пока не научились. Зато на «Ка-

рецепт

ригуре» есть стегальный аппарат, который требует минимального вмешательства человека. В компьютер закладывается вариант рисунка стежки, а всю остальную работу выполняет машина. «При желании можно выстегать одеяло с совершенно произвольным рисунком — например, с вашим профилем,— говорит Ирина Храпкова.— Мы вот недавно делали на одеяле стежку с нашим логотипом».

«У нас другие проблемы — нехватка готовой продукции»

СЕКРЕТ ФИРМЫ: У вас нет проблем с набором специалистов для работы на таком оборудовании?

ИРИНА ХРАПКОВА: Конечно, прежде чем принять человека на фабрику, мы проводим с ним занятия, обучаем его работе с оборудованием. Найти хороших специалистов, особенно в подмосковных поселках, достаточно сложно. И когда мы переехали из Пятницы в Большое Руново, то столкнулись с проблемой — у нас практически не оказалось работников.

СФ: И как же вы вышли из ситуации?

ИХ: Купили большой автобус и стали возить людей, которые работали раньше у нас на пятницкой фабрике. Еще была проблема со швейами. Район, где расположено сегодня наше предприятие, в свое время был швейным, тут находилась крупная фабрика. Местное ПТУ ежегодно проводило набор на обучение профессии швеи. Но фабрика закрылась, и набор прекратился. Мы же, переехав сюда, отправились в ПТУ и попросили их набрать новый поток будущих швей, гарантировав дальнейшее трудоустройство ребят. Сегодня у нас уже работают выпускники первого потока. Так же к нам на «Каригуз» устроились те швеи, которые уволились со швейной фабрики и ездили на работу в Москву.

СФ: Вы как-то стимулируете персонал, чтобы предотвратить его возможный уход от вас на те же московские предприятия, например?

ИХ: У нас хорошие условия работы, и мы никогда не задерживаем зарплату. Вообще, мы пытаемся создать корпоративную культуру. Например, на Новый год организуем на фабрике грандиозные праздники — приглашаем детей своих сотрудников, устраиваем конкурсы, и ни один ребенок не уходит оттуда без подарков. Кроме того, отличившихся работников мы обязательно премируем подарками или возвим на экскурсии по городам России.

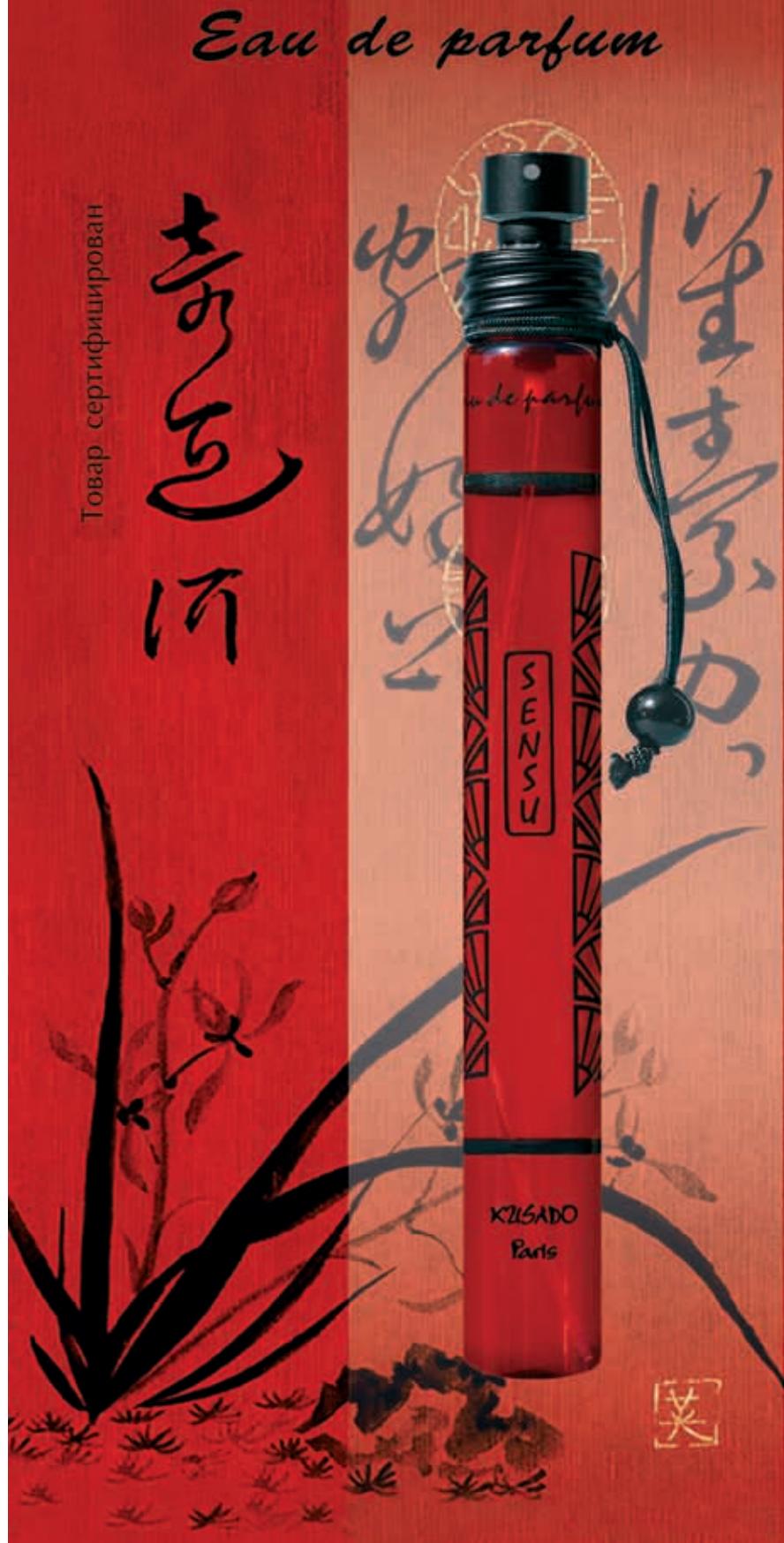
СФ: Вы выпускаете достаточно дорогую продукцию. Ваши сотрудники могут себе позволить покупать изделия фабрики?

ИХ: Они получают достаточно хорошую зарплату, чтобы иметь возможность покупать наши подушки или одеяла. Им ведь не нужно объяснять преимущества наших изделий, они сами их знают. Но, как оказалось, и с остальным российским потребителем в этом плане совсем несложно.

СФ: Вы хотите сказать, что у вас нет проблем со сбытом?

ИХ: Сделав ставку на качество, мы в некоторой степени лишились проблемы сбыта. Вообще-то до запуска новой линии у нас были совсем другие проблемы —

Товар сертифицирован



KUSADO

www.kusado.com; e-mail: info@kusado.com

Агент на территории СНГ и стран Балтии
Тел.: (095)785-08-01, факс: (095)785-08-13

Обрадовавшись поначалу интересу со стороны восточных клиентов, руководство компании обнаружило, что на имеющихся мощностях такой большой заказ не выполнить



нехватка готовой продукции. С тех пор как мы зарегистрировали свою марку и стали делать первые поставки в магазины, у нас не было отбоя от клиентов. Первые покупатели сразу оценили качество нашего товара и стали рассказывать о «Каригузе» знакомым, и со временем у нас на фабрике образовались очереди из желающих приобрести товар. Теперь нам, конечно, приходится выстраивать сбытовую политику, самостоятельно искать клиентов. Сегодня с нами работают дилеры, которые поставляют товар «Каригуз» во все крупные города России. В Москве же изделия нашей марки продаются в магазинах ГУМ, ЦУМ, «Крокус-Сити», «Твой дом».

СФ: А с сетевыми ритейлерами вы не сотрудничаете?

ИХ: Нет. Продукция «Каригуз» не для таких магазинов. Для этого больше подходят товары марки «Фабрика подушек», но их мы пока только начали выпускать. А «Каригуз» может продаваться только там, где у покупателя есть возможность проконсультироваться с продавцом. Ведь человек покупает достаточно дорогой товар и должен знать, за что платит.

СФ: А как вам удалось заинтересовать западные компании в своей продукции?

ИХ: Три года назад, когда мы решили расширять производство, позвонили в Европейскую ассоциацию производителей перопуховых изделий, попросив их посоветовать нам, какое оборудование лучше всего приобрести. Они дали свои рекомендации, а потом буквально через две недели пришел факс от ассоциации с предложением принять участие в ежегодном собрании их членов. Мы поехали, рассказали о наших технологиях, о производстве. В течение года они наблюдали за нашей работой, а в прошлом году при-

няли нас в свой состав, и теперь мы единственный российский член этой организации.

СФ: Что это вам дает?

ИХ: Во-первых, благодаря ему о нас узнали в Европе. Кроме того, мы ставим перед собой задачу конкурировать с зарубежными производителями, причем не только на нашем, но и на их рынках. А для этого нужно знать требования, которые они предъявляют к своей продукции. Через ассоциацию мы узнаем обо всех стандартах, которые приняты в разных странах, а также о нововведениях, которые появляются в нашем бизнесе, в его технологиях.

Любопытно, что при обширной географии продаж свою продукцию «Каригуз» почти не рекламирует. Лишь изредка компания размещает модули в столичной прессе. Так что практически единственные рекламные материалы, которые использует фабрика, — это небольшие брошюры и листовки, вложенные в упаковку изделий. Есть еще и каталог продукции, но он предназначен в основном для продавцов, чтобы те были информированы о свойствах товара и особенностях различных коллекций постельных принадлежностей. В «Каригузе» уверяют, что такая тактика выбрана не из соображений экономии — просто необходимости в рекламе нет. «До сих пор мы постоянно наращивали производство под потребности рынка, и прикладывать какие-то дополнительные усилия было не нужно, — объясняет Ирина Храпкова. — Теперь, когда фабрика уже обладает достаточными мощностями, не исключено, что мы будем корректировать свою рекламную стратегию. В конечном счете все будет зависеть от спроса». **СФ**



Россия, 630049,
г. Новосибирск, Красный проспект, 79.
Телефон: (3832) 27-64-67, 27-64-68
www.sibbereg.ru

Поздравляем с Новым Годом!

Желаем успешной работы в новом году!

Группа компаний «Сибирский Берег» поздравляет своих клиентов с Новогодними праздниками и желает всем счастья, успехов и удачи!

Мы рады, что нам удалось вместе с Вами достичь больших успехов в нашем бизнесе.

Впереди новый год, новые победы и новые достижения.

Особенно мы хотим отметить и поздравить наших партнеров, с которыми нас связывают долгосрочные и взаимовыгодные отношения.

г. Москва: ООО «Дейта ЛТД», ООО «Калимшан», ООО «Констальта», ООО «Шарк 21», ООО «Тиглис», ООО СК «Аллегри»; г. Тула: ООО «Эрмис», ЧП «Посредников»; г. Вологда: ЧП «Кашинцева», ЧП «Зажипин»; г. Череповец: ЧП «Заргарян»; г. Калининград: ЧП «Чистякова»; г. Смоленск: ЧП «Шрамков»; г. Рязань: ЧП «Телков Д.М.»; г. Курск: ЧП «Бакланова»; г. Орёл: ООО «Аскон-Поочье», ЗАО «Паллада Торг»; г. Брянск: ЧП «Бездунная Е.», ООО «Аскон-Поочье»; г. Белгород: ООО «Русские чипсы», ЧП «Лукинов»; г. Липецк: ООО «Аскон-ключи»; г. Калуга: «Табачный капитан»; г. Псков: «Мегаполис»; г. Санкт-Петербург: ООО «Форинт», ООО «Крупяной двор»; г. Петрозаводск: ООО «Чипспэнд»; г. Архангельск: ООО «ДиАли»; г. Мурманск: ООО «ТД «Мелифаро»; г. Ростов: ЧП «Лазарев»; г. Таганрог: ООО «Оппилот»; г. Шахты: ООО «Миск С»; г. Новочеркасск: ООО «Росси»; г. Ейск: ЧП «Миневич»; г. Волгодонск: ООО «Автолю»; г. Сальск: ООО «Аква Мир»; г. Каменск: ЧП «Бондарев»; г. Волгоград: ООО «АгроФарт Продукт»; г. Астрахань: ООО ТК «Трио»; г. Краснодар: ООО «Жасмина-Сервис»; г. Ставрополь: ООО «ФАМ-С»; г. Пятигорск: ООО «ФАМ-П»; г. Воронеж: ООО «Альфа плюс»; г. Нальчик: ЧП «Тлупов»; г. Владикавказ: ООО «Аквамастер»; г. Н. Новгород: ООО «Компания «Сладкая жизнь», ООО «ТД «Медведь»; ИП «Сытники»; г. Чебоксары: ЧП «Горбунова»; г. Киров: ГК «Глобус», ООО «Парфенон»; г. Тамбов: ЧП «Романцов»; г. Йошкар-Ола: ИП «Захарова»; г. Саранск: ООО «Имидж»; г. Пенза: ЗАО «Мир продуктов»; г. Сыктывкар: ЗАО «Ассорти»; г. Самара: ООО «Пир плюс», ЧП «Кормишенкова», ООО «Яр-табаю»; г. Тольятти: ООО «Навиком», ООО «Кусто», ООО «Инза», ООО «Шед»; г. Сызрань: ЧП «Малыгина»; г. Оренбург: ООО «Паузэр», ЗАО «ЮжКонтрактУрал»; г. Орск: ООО «Орск-Балтика»; г. Уфа: ООО «Рэйд», ООО «Сапсан-регион»; г. Ульяновск: ООО «Триарий», ООО «Дворцовый ряд»; г. Саратов: ООО «Полесье», ООО «Тэнкард», ООО «Простор-ТВ», ООО «Престижи»; г. Казань: «Компания Торгсервис», ООО «Мастер-Трейд»; г. Наб.Челны: ООО «Стронг»; г. Челябинск: ТК «Пирамида» (ИП Бобин); г. Пермь: «Бренд-Сервис»; г. Магнитогорск: «Форпост М» (ИП Сюдан); г. Сургут: «ООО СВИТ»; г. Ижевск: ИП «Тумилевич»; г. Тюмень: ООО «Сибирский Дом»; г. Курган: ООО «Крым», ООО «ОЛА»; г. Екатеринбург: «БмиК», «Блок 2000», «Привоз-Сервис»; г. Барнаул: ООО ТД «Центральный ряд», ООО «Трейд-сервис»; г. Рубцовск: ООО «Старая кампания»; г. Бийск: ООО «Ва-Дим»; г. Омск: ООО «Торговый дом «Соверен», ЧП «Иванова»; г. Иркутск: ООО «Байкал DC»; г. Абакан: ЧП «Башкирцева»; г. Красноярск: ООО «Алькор-5», ООО «Орбис Плюс», ООО «Три медведя»; г. Новокузнецк: ООО «Кия»; г. Кемерово: ООО «Кора»; г. Томск: ООО «Мистер Снек»; г. Камчатка: ЧП «Колесник»; г. Магадан: ЧП «Козлов», ООО «ТАСС»; г. Сахалин: ООО «Ведес»; г. Хабаровск: ООО «Эль-Терра», ООО «Невада», ООО «Столица»; г. Находка: ООО «Стиль-Трейд»; г. Владивосток: ООО «Дельта-Прима»; г. Днепропетровск: ООО «Диапак-ТВ»; г. Симферополь: ООО «Остров»; г. Минск: УП «Хартия», ООО «Детави».

Для каждого из Вас мы приготовили призы и подарки за отличную работу!*



Поздравляем с Новым Годом!

www.sibbereg.ru

* Группа компаний "Сибирский Берег" дарит своим партнерам грузовые автомобили и бытовую технику, подробности на сайте.

бизнес-схема работы над ошибками

Реклама, доступная абоненту



КОМПАНИЯ «МТУ-ИНФОРМ» В 2000 ГОДУ ВЫВЕЛА НА ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫЙ РЫНОК НОВУЮ УСЛУГУ «ЛОДЖИК ЛАЙН», ПОЗВОЛЯЮЩУЮ ОБЪЕДИНИТЬ НЕСКОЛЬКО ТЕЛЕФОННЫХ НОМЕРОВ ПОД ЕДИНЫМ «ВИРТУАЛЬНЫМ» НОМЕРОМ. ОДНАКО НЕВЕРНО ИЗБРАННАЯ КОНЦЕПЦИЯ ПРОДВИЖЕНИЯ ЧУТЬ БЫЛО НЕ ПОСТАВИЛА КРЕСТ НА НОВОМ НАПРАВЛЕНИИ. ПРИВЛЕЧЬ КЛИЕНТОВ К «ЛОДЖИК ЛАЙН» КОМПАНИЯ В ИТОГЕ СУМЕЛА, КАРДИНАЛЬНО СМЕНИВ РЕКЛАМНУЮ СТРАТЕГИЮ. **Текст: Константин Прокшин**

Компания «МТУ-Информ» образована в 1995 году как дочерняя структура МГТС (входит в АФК «Система»). Оказывает услуги телефонной связи, передачи данных, доступа в интернет.

В начале 2000 года в «МТУ-Информ» обратился клиент, которому необходимо было получить единый телефонный номер для нескольких офисов, расположенных в разных районах Москвы. Техническая база компании позволяла взяться за такой заказ. Проект оказался удачным, и в «МТУ-Информ» решили разработать на его основе массовую услугу. Она получила название «Лоджик Лайн» и была представлена в мае 2000 года на выставке «Связь-Экспоком».

По сути, «Лоджик Лайн» выполняет функции телефонного центра. Схема работы системы такова: на единый «виртуальный» номер поступают входящие вызовы, которые затем перенаправляются на те телефонные номера, которые существуют у фирмы, в том числе иногородние, международные и сотовые. Переадресация может осуществляться либо вручную секретарем фирмы, либо автоматиче-



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

ски. При этом звонящий никогда не услышит сигнала «занято», ему просто будет зачитана некоторая информация или проиграна мелодия.

В «МТУ-Информ» собирались удовлетворить потребность клиентов в едином номере, который можно использовать в рекламе и указывать во всех реквизитах. Он сохраняется при переезде и является неким «персональным иден-

Дмитрий Дронов: «Из-за ошибки в продвижении новой услуги „МТУ-Информ“ потеряла три-четыре месяца»

тификационным номером» компании. **Дмитрий Дронов**, директор по маркетингу «МТУ-Информ»: *Вот представьте: вы открываете газету, читаете объявление и видите большое количество контактных телефонов. Когда*

вы звоните по указанным номерам, они часто бывают заняты. Я сам попадал в такую ситуацию — если первый и второй номера заняты, начинаешь звонить в другие компании. А мы предлагали клиенту решить этой проблемы.

Больших капиталовложений для реализации «Лоджик Лайн» не потребовалось — к тому времени в «МТУ-Информ» вся необходимая техническая «начинка» уже имелась. Программистам компании потребовалось лишь написать ПО для управления системой.

Услуга была рассчитана прежде всего на малый и средний бизнес, и цену на нее установили невысокую: \$120 — установка системы, \$99 в месяц — абонентская плата. По своей доходности «Лоджик Лайн» не могла соперничать ни с традиционной телефонией, ни с предоставлением доступа в Интернет, поэтому получать прибыль планировалось за счет массовости услуги.

Дезориентация поневоле

В то время компания «МТУ-Информ» работала только с крупными корпоративными заказчиками и не имела опыта

работа над ошибками

Объем продаж за первые четыре месяца оказался обескураживающе низким, и старт был признан неудачным



продвижения продуктов мас-сowego спроса, поэтому пошла по привычному для себя пути. В рекламных сообщениях упор делался на техническое описание «Лоджик Лайн», как это принято при выводе на рынок высокотехнологичных услуг, направленных на крупных клиентов.

В рекламной кампании были задействованы деловая и специализированная пресса, а также радио. Специалисты фирмы активно участвовали и во всевозможных конференциях, посвященных новинкам в сфере ИТ и телекоммуникаций. В итоге, пойдя по проторенной дорожке, «МТУ-Информ» невольно сконцентрировалась на узком сегменте — на специалистах. Но они в большинстве своем работают в крупных компаниях, в кото-

рых проблемы с телефонией стоят не так остро. Малый и средний бизнес не отреагировал на предложение: в большинстве таких компаний технари озабочены рутинной работой, а не изучением и внедрением новинок.

Объем продаж за первые четыре месяца оказался обескураживающе низким, и старт был признан неудачным. **Дмитрий Дронов:** *Поток обращений к нам был достаточно велик. Но геориентированные рекламой и не разобравшиеся в сущности услуги клиенты обращались к нам не за «Лоджик Лайн», а за телефонией, то есть хотели, чтобы мы телефонизировали объект, проложив оптоволоконный кабель. Большинству нужно было всего два-три номера, мы же про-даем телефонию гораздо боль-*

шими объемами. В общем, можно сказать, что клиентов, на которых была рассчитана новая услуга, попросту не было.

Красивый номер

Чтобы разобраться в причинах неудачи, в «МТУ-Информ» решили прежде всего опросить сотрудников отдела продаж. Оказалось, что они не могли объяснить клиентам, в чем суть новой услуги, поскольку сами до конца не разобрались в ней. Тогда с сейлзами провели несколько тренингов, на которых подробно рассказали о «Лоджик Лайн». Но стало понятно: раз уж собственные сотрудники с трудом разбираются в услуге, то заказчики и подавно имеют о ней весьма расплывчатое представление. Обращения в «горячую линию», открытую в сентябре 2000 года

для поддержки продаж, подтвердили опасения — большинство звонивших хотели для начала хотя бы понять, какие задачи позволяет решить «Лоджик Лайн».

Проанализировав ситуацию, в «МТУ-Информ» приняли решение о кардинальной смене рекламной концепции. Вместо технического описания услуги в рекламных сообщениях выпячивались отдельные возможности «Лоджик Лайн»: управление вызовами, единый номер, сохранение номера при переезде. Основная целевая аудитория, на которую была направлена реклама, — маркетологи и руководители компаний, принимающие решение о покупке услуги и понимающие выгоды от ее приобретения.

И у «Лоджик Лайн» наконец-то стали появляться кли-

ПОЗНАВШИЕ УСПЕХ В БИЗНЕСЕ ВЫБИРАЮТ ОСОБЕННЫЙ ОТДЫХ...

БОЛЬШЕЕ ПУТЕШЕСТВИЕ
BIGTOUR
ВЕДУЩИЙ ТУРОПЕРАТОР

Скидка 5%
предъявителю
объявления
(для частных лиц)

КАКОЙ ОСТРОВ ВЫБРАТЬ ДЛЯ ОТДЫХА? ■ МАЛЬДИВЫ ■ СЕЙШЕЛЫ ■ МАВРИКИЙ ■ ДОМИНИКАНА ■

УЗНАЙТЕ по телефонам: (095) 258-1334, 741-2100 ОТЕЛИ и ДАТЫ ВЫЛЕТОВ: WWW.BIGTOUR.RU

работа над ошибками

«Нам сыграло на руку то, что мы были первыми: на конкурентном рынке все могло окончиться гораздо печальнее»

енты — магазины, автосалоны, туроператоры, агентства недвижимости и т. д. **Дмитрий Дронов:** Один из наших заказчиков построил себе целую «виртуальную» телефонную сеть. Несколько его магазинов, разбросанных по всей Москве, получили единый номер. Звонивший попадал в наиболее близко расположенный к нему магазин — местоположение покупателя определялось по АОН. Для этого был написан небольшой дополнительный сценарий переадресации. Если линия занята, то звонок перенаправлялся в следующий ближайший магазин. Так же легко можно «запrogramмировать» и обеденный перерыв. Звонки в обедающий магазин перенаправляются в торговую точку, перерыв в которой в иное время.

«Лоджик Лайн» покупали и для обслуживания звонков домашними операторами — сотрудниками, работающими из дома. Предложение оказалось востребованным также среди фирм, которым нужно продать товары за короткий срок (например, во время сезонных распродаж). Такие фирмы покупали «Лоджик Лайн» и «красивый» номер на время действия своей акции.

В итоге с сентября по декабрь 2000 года рост продаж в сравнении с первыми четырьмя месяцами, прошедшими с момента появления новой услуги, составил 15%. Получив положительные результаты, «МТУ-Информ» еще больше изменила методику продвижения — продукт позиционировался не как телекоммуникационное, а как маркетингово-

ое решение. Акцент стал делаться на возможности оценки эффективности рекламных кампаний, поскольку услуга позволяет просмотреть статистику телефонных звонков: сколько человек позвонилось, сколько положило трубку после 30 секунд ожидания, сколько времени секретарь тратит на один разговор.

Как считает **Евгений Соломатин**, директор по развитию компании «Коминфо Консалтинг», «МТУ-Информ» приняла верное решение о перепозиционировании продукта: «Дело в том, что при продвижении телекоммуникационных услуг на массовый рынок на первое место выходят их потребительские свойства, технология же предоставления услуги отходит на второй план. В конечном счете клиенту все равно, использует ли он обычную связь или, к примеру, IP-телефонию. Ему важно иметь гарантированные параметры качества при приемлемом для него уровне цен. Услуга „Лоджик Лайн“ ориентирована на малый и средний бизнес, по стоимости она доступна практически всем, и технологические параметры оборудования, которым уделяется тщательное внимание при выборе дорогостоящего решения, не играют здесь большой роли».

Равнение на массы

База клиентов «Лоджик Лайна» насчитывает на сегодня порядка 2 тыс. компаний, ежемесячно увеличиваясь в среднем еще на 80 фирм. По словам господина Дронова, отток за все время существования услуги не превысил 5—7% от общего числа клиентов. Возникает он в основном за счет компаний, которым нужен «красивый» номер только на время рекламной акции, и клиентов, у которых собственная телекоммуникационная инфраструктура была совсем плоха. Поскольку «Лоджик Лайн» не увеличивает количество номеров и телекоммуникационных линий, некоторые клиенты в итоге отказываются от услуги, поняв, что проблему с малым количеством номеров таким образом решить невозможно.

В общих доходах «МТУ-Информ» все услуги «интеллектуальной» телефонии, к которым относится и «Лоджик Лайн», занимают не более 15—17%. Какова доля услуги отдельно, в компании затруднились сказать, отметив правда, что она более прибыльна, чем просто продажа номерной емкости. У «Лоджик Лайн» показатель среднего дохода с абонента на номер составляет от \$99. При продаже традиционных услуг телефонии этот показатель на один номер не превышает \$20—30.

«Из-за ошибки в продвижении мы потеряли три-четыре месяца, — говорит Дмитрий Дронов. — Это обернулось для нас недополученной прибылью. Нам сыграло на руку то, что мы были первыми: на конкурентном рынке все могло окончиться гораздо печальнее. До сих пор у нас всего полтора конкурента — подобную услугу продает „Совинтел“, но по более высокой цене; кроме того, там не занимаются ее активным продвижением. Есть еще одна небольшая компания, которая использовала наш опыт вплоть до текстов рекламных листовок. На данный момент наши ожидания по поводу „Лоджик Лайн“ оправдались. Что касается планов, то хотелось бы сделать услугу более массовой. Мы размышляем сейчас над тем, чтобы начать работать с физическими лицами. Людям, для которых телефон является основным рабочим инструментом, может быть интересно наше решение, когда офисный, мобильный и домашний телефоны объединяются под единым „виртуальным“ номером. При доступности услуги по цене и наличии интересных дополнительных функций она может быть востребована». **СФ**

Золотов Игорь Алексеевич

Генеральный директор типографии "Шар", г. Тула.



Его хобби — детская поэзия, привело к основанию в 1991 году сначала издательства, а затем и типографии с дизайн-студией. Новаторство и творческий подход в реализации идей стали основополагающей идеологией его команды — талантливых и целеустремленных профессионалов.

Его увлечение переросло в бизнес, а **современные технологии управления** помогли сделать этот бизнес эффективным, конкурентоспособным и добиться лидирующих позиций в городе.

**ОН ЗАНИМАЕТСЯ
ЛЮБИМЫМ ДЕЛОМ**



ИНТАЛЕВ - ИДЕОЛОГИЯ ТЕХНОЛОГИЧНОГО КОНСАЛТИНГА

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

Москва (095) 299-49-23, Санкт-Петербург (812) 324-69-19, info@intalev.ru, www.intalev.ru

САМАЯ КАЧЕСТВЕННАЯ АНАЛИТИКА + ПРАКТИКА ЛУЧШИХ КОМПАНИЙ = ПОЛНЫЙ КОНТРОЛЬ НАД СИТУАЦИЕЙ

Специально для тех, кто умеет быть лидером,
кто доверяет качеству, кто ценит время и деньги

**ДЕЛОВЫЕ ЖУРНАЛЫ «ЭКСПЕРТ» И «СЕКРЕТ ФИРМЫ» РАЗРАБОТАЛИ
УНИКАЛЬНЫЙ ПОДПИСНОЙ ПАКЕТ «ЭКСПЕРТ ФИРМЫ»**

только до 20 декабря 2003 г. вы можете оформить подписку
на 2004 год на два ведущих деловых журнала, сэкономив

25%
от подписной стоимости каждого издания

**ЭКСПЕРТ
+
СЕКРЕТ ФИРМЫ
=
ЭКСПЕРТ ФИРМЫ**

**СТОИМОСТЬ ПОДПИСКИ НА ПАКЕТ «ЭКСПЕРТ ФИРМЫ»
на 6 месяцев – 1218,00 руб.
на год – 2411,25 руб.**

включая курьерскую доставку по Москве (в регионах РФ — до почтового ящика)

ДЛЯ ОФОРМЛЕНИЯ ПОДПИСКИ НА ПАКЕТ «ЭКСПЕРТ ФИРМЫ»
отправьте заполненный подписной купон по факсу (095)771-6185
или заполните подписную форму на нашем сайте

expert.sf-online.ru

или просто вызовите курьера для оформления подписки по телефону (095)267-3768

ПЕРИОД ПОДПИСКИ	<input type="checkbox"/> 6 месяцев	<input type="checkbox"/> 12 месяцев
КОЛИЧЕСТВО ЭКЗЕМПЛЯРОВ		
МЕСЯЦ НАЧАЛА ПОДПИСКИ		
НАЗВАНИЕ КОМПАНИИ		
ЮРИДИЧЕСКИЙ АДРЕС		
ИНН	<input type="text"/>	
КПП	<input type="text"/>	
РАСЧЕТНЫЙ СЧЕТ	<input type="text"/>	
БАНК		
КОРРЕСПОНДЕНТСКИЙ СЧЕТ	<input type="text"/>	
БИК	<input type="text"/>	
ФАМИЛИЯ ПОЛУЧАТЕЛЯ		
ИМЯ		
ОТЧЕСТВО		
E-MAIL		
ТЕЛЕФОН (КОД ГОРОДА)		
ФАКС		
АДРЕС ДОСТАВКИ		
ИНДЕКС		
ОБЛАСТЬ ИЛИ КРАЙ		
ГОРОД		
УЛИЦА		
ДОМ		
КОРПУС		
ОФИС		

Эксперт

Первое место в рейтинге «Качества деловых печатных СМИ» Ассоциации менеджеров России. Качественная аналитика, умение выявить скрытые тенденции и компетентность в важнейших вопросах бизнеса, экономики, политики и общества завоевали «Эксперту» доверие и уважение делового сообщества.

Секрет фирмы

Самый динамично развивающийся деловой журнал в России. Все, что должен знать современный руководитель компании, чтобы уверенно вести ее к успеху: инновационные идеи, опыт лучших российских и иностранных фирм, новые тенденции в практике менеджмента, маркетинга, управления персоналом.

КАЧЕСТВЕННАЯ АНАЛИТИКА И «ЖИВАЯ» ПРАКТИКА В ОДНОМ ПАКЕТЕ ЕЖЕНЕДЕЛЬНО НА ВАШЕМ СТОЛЕ

бизнес-технологии

менеджмент

33

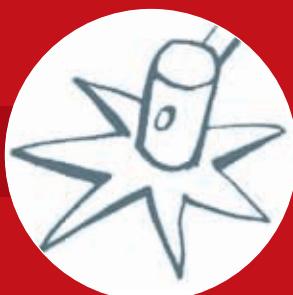


Открыто на ремонт

Забота о гарантийном обслуживании покупателей становится приоритетом для все большего числа компаний. Оно и понятно: плохой сервис и хорошие продажи не могут сочетаться вечно

финансы

40



Контакт цивилизаций

Встреча российского предпринимателя с зарубежным инвестором может стать шоком для обеих сторон. Так что к контакту цивилизаций следует подготовиться заранее

маркетинг

44



Сам себе палач

Многие компании сталкиваются с необходимостью сознательной «каннибализации» брендов и даже целых сегментов «своего» рынка. Часто это единственный способ выживания фирмы

персонал

50



Каждому по труду

Жесткие зарплаты уже никого ни на что не мотивируют. Но найти золотую середину между твердым окладом и переменными выплатами не так-то просто



Открыто на ремонт



ПОСТАВЩИКОВ БЫТОВОЙ ТЕХНИКИ, СРАВНИВАЮЩИХ ГАРАНТИЙНОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ С ГОЛОВНОЙ БОЛЬЮ, ЛЕГКО ПОНЯТЬ. СЕРВИСНАЯ ПОДДЕРЖКА ГАРАНТИИ — ВЕЩЬ СУГУБО ЗАТРАТНАЯ, К ТОМУ ЖЕ РАБОТА НЕРАДИВЫХ ПАРТНЕРОВ В ЛЮБОЙ МОМЕНТ МОЖЕТ БРОСИТЬ ТЕНЬ НА ИМЯ УВАЖАЕМОЙ КОМПАНИИ. НО ПОСТЕПЕННО ЗАБОТА О ГАРАНТИЙНОМ РЕМОНТЕ СТАНОВИТСЯ ПРИОРИТЕТОМ ДЛЯ ВСЕ БОЛЬШЕГО ЧИСЛА ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ. ПЛОХОЙ СЕРВИС И ХОРОШИЕ ПРОДАЖИ НЕ МОГУТ СОЧЕТАТЬСЯ ВЕЧНО. **Текст: Евгений Карасюк**



В первые дни 2002 года российский офис Samsung Electronics преподнес конкурентам новогодний сюрприз. Южнокорейский производитель увеличил сроки бесплатной сервисной поддержки всей своей техники до трех лет. «Многие тогда испытали шок», — не скрывая улыбки, вспоминает **Николай Кравченко**, сервис-менеджер Samsung Russia Service. По словам господина Кравченко, некоторые его коллеги из других компаний в тот момент отыхали на европейских горнолыжных курортах, но были срочно вызваны в Москву. Требовался план ответных мер. Samsung успел закрепиться едва ли не во всех продуктовых сегментах. И было бы ошибкой сохранять год гарантии там, где один из лидеров давал три.

На российском рынке о 36 месяцах бесплатного сервиса объявляли и раньше, но, как правило, на какую-то одну товарную линейку. Так в летний сезон 2001 года поступила компания Panasonic, чтобы повысить продажи кондиционеров на территории СНГ. В основном же два года были

максимальным сроком, в пределах которого поставщики бытовой электроники соглашались производить бесплатный ремонт.

Samsung Electronics увеличила число лояльных клиентов, используя при этом удобную для себя схему «один плюс два». Год — это собственно срок гарантии, как она трактуется российскими законами. А следующие два года производитель просто осуществляет бесплатное сервисное обслуживание, включающее работу мастера, оплату запчастей и транспортировку аппарата, если она необходима. Разница, не видимая потребителем, довольно существенна для компании. Дело в том, что по прошествии года с момента покупки товара сервисный центр формально уже не несет гарантийных обязательств. А значит, его работа не подпадает под действие законодательства РФ, обязывающего принимать технику в ремонт даже в тех случаях, когда клиент нарушил правила эксплуатации, но это трудно доказать. К тому же бесплатный сервис в отличие от гарантийного исключает замену товара.

Маркетинг с гарантией

Гарантия как эффективный инструмент продвижения бренда еще не скоро исчерпает свой потенциал. «Конечно, это не означает, что сроки гарантийного обслуживания будут увеличиваться до бесконечности. Просто производителям в последнее время приходится доказывать клиентам, что сами они не сомневаются в надежности своей продукции, и в этом смысле их самооценка не ниже, чем у конкурентов», — говорит **Игорь Харлашкин**, бизнес-директор департамента бытовой техники российского представительства компании Philips.

«В первый год с момента продажи нами ремонтируются 0,6% ноутбуков, причем 70% неисправностей вызваны неправильной установкой ПО. Но мы и это решили считать гарантийным случаем, чтобы поддержать доверие клиентов к бренду», — рассказывает директор по маркетингу производителя ноутбуков Rover Computers **Андрей Андреев**. Эта компания увеличила сроки гарантийного обслуживания с года до трех. На такой шаг она решилась после ана-

«70% неисправностей вызваны неправильной установкой программного обеспечения. Но мы и это считаем гарантийным случаем, чтобы поддержать доверие к брэнду»

лиза статистики возвратов и принятых мер по улучшению контроля качества.

Сроки гарантии — результат деятельности сразу нескольких функциональных отделов компании: маркетингового, производственного, финансового. Статистика брака, заключения технических специалистов, анализ продаж отдельной товарной группы на локальном рынке (если речь не идет о международной гарантии) — все это так или иначе влияет на расчетные показатели гарантийного периода. Еще один фактор — себестоимость: отпускные цены должны учитывать и сервисные издержки, оставаясь при этом конкурентоспособными.

Сервис на выбор

Внушительная гарантия сама по себе мало что даст поставщику, тыл которого не обеспечен качественной работой широкой сети сервисных центров. «Легко заявить, сделать трудно. Сервису не учили в институтах. А перенимать иностранный опыт сразу не получается — слишком вели-

ка разница в менталитете и экономических условиях. Одним словом, в России нет школы сервисного обслуживания, она только формируется», — уверяет Николай Кравченко.

В нашей стране строительство сервисных сетей идет тяжело, но в целом вполне динамично — особенно если брать за точку отсчета период становления рынка. Первое время техподдержка электроники возлагалась производителем на дилеров в виде дополнительных обязательств по торговому контракту, а уж те решали проблемы ремонта как могли. Еще в середине 1990-х на замену амортизатора импортной стиральной машины или починку телевизора часто уходили долгие месяцы, причем с неочевидным результатом. Мало получить деталь — ее еще нужно грамотно установить. Неудивительно, что и здесь накладки были в порядке вещей, учитывая бедность технической базы мастерских и оставляющую желать лучшего квалификацию персонала. В одной дилерской компании вспомина-

ют, как из соседней с торговым залом комнаты, отведенной под ремонтные цели, порой тянуло горелым: неравнодушный к алкоголю мастер в очередной раз забыл отключить паяльник, оставленный в клиентской технике.

Ущерб для брэнда компании со слабой сервисной поддержкой, возможно, не так заметен сегодня — на этапе роста рынка. Но уже в среднесрочной перспективе проблемы у таких поставщиков неизбежны.

В первую очередь компании с необеспеченной гарантией рискуют быть раздавленными конкурентами. Теми, кто своевременно выделил сервис в отдельное направление деятельности (департамент или дочернюю компанию) и успел сформировать управляемую сеть авторизованных центров по всей стране.

«Мы работаем над созданием такой сети», — говорит **Павел Кулаков**, сервисный директор российского представительства Toshiba. Этот японский производитель, прежде поставлявший сюда продук-

цию по каналам партнера (Mitsubishi Digital Electronics), пару лет назад открыл в Москве собственный офис.

По словам Павла Кулакова, в своей сервисной политике любая компания следует одной из трех моделей работы (либо их комбинации).

Сотрудничество с дилерским сервисным центром. Наименее затратный, но одновременно и самый проблемный для поставщика способ гарантийного обслуживания. Дилера волнуют продажи, сервис же для него вторичен. Именно в подобных центрах клиенту порой отказывают в гарантийном обслуживании, потому что он приобрел технику в «чужом» магазине — у другого дилера. И даже неоспоримый, казалось бы, довод — наличие адреса центра в фирменном гарантийном талоне принимается не всегда. Такие факты производители считают вопиющими и при неоднократных жалобах покупателей расторгают с партнером контракт. По общепринятым правилам авторизованная мастерская может отказать клиенту только в

Плата за гарантию

У экспертов нет единого мнения относительно емкости мирового рынка гарантийного и послепродажного обслуживания бытовой техники — называются цифры от \$12 млрд до \$100 млрд в год. До 90% сервис-центров в США, Канаде и Европе являются независимыми частными предприятиями, а их штат не превышает пяти человек. При этом мелкие мастерские выполняют не более 15–17% всех работ по ремонту бытовой техники. Большинство заказов поступает в сервис-центры крупнейших мировых производителей (Kenwood, LG, Panasonic, Samsung Electronics, Sony

Electronics, Toshiba), а также крупных дистрибуторов. В послепродажном обслуживании бытовой техники дистрибуторские компании часто выступают в роли посредников: приняв дефектный товар, они переправляют его для ремонта в один из сервисных центров.

Интересно, что с середины 1990-х годов крупнейшие мировые дистрибуторы и ритейлеры стали предлагать клиентам продленную гарантию (extended warranty). Покупатель за дополнительную плату получает еще один гарантийный талон на ремонт телевизора или стиральной машины. Срок действия продленной гарантии — от трех до пяти лет, а плата за нее составляет 5–12% от стоимости товара.

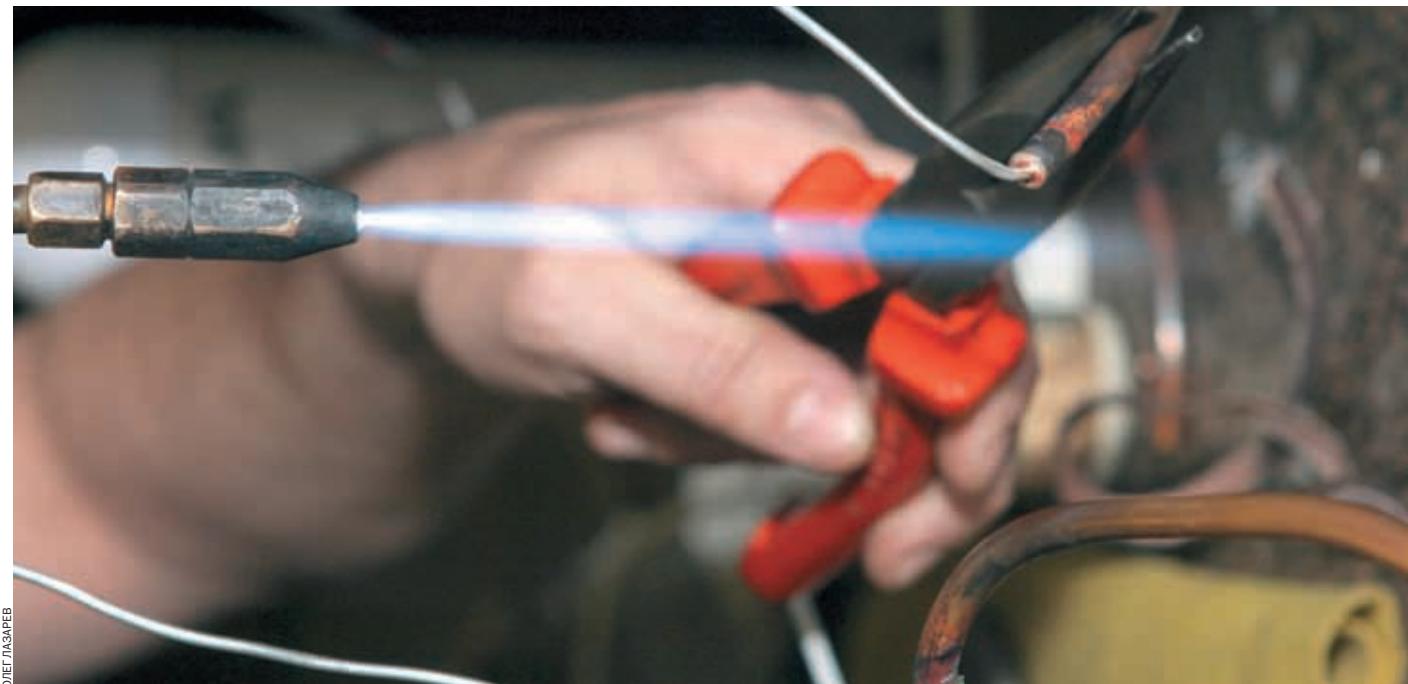
Средний срок гарантии на потребительскую электронику в США — от 6 месяцев до полутора лет. Срок продленной гарантии обычно

не превышает пяти-шести лет и начинается одновременно с гарантией производителя. По данным американских потребительских ассоциаций, это делает схему продленной гарантии невыгодной для покупателя: согласно исследованиям, 90% всех поломок современной бытовой техники происходят в течение первого года эксплуатации, когда действует гарантия производителя. Прочие сбои возникают главным образом на седьмом-восьмом году эксплуатации, т. е. после окончания срока действия продленной гарантии. Более половины заказов, поступающих в мелкие ремонтные мастерские США, — заказы на ремонт компьютерной техники. Объем рынка ремонта и послепродажного обслуживания бытовой техники в Великобритании, по оценкам ассоциации независимых сервис-центров DASA (Domestic Appliance Service Association), составляет более \$850 млн. При этом 1,7% всех компаний, работающих в этом секторе, контролируют 84% рынка. Крупнейшей независимой компанией, занятой в этом секторе, является Dixon — владелец нескольких сотен ремонтных мастерских, которые ежегодно выполняют около 2 млн заказов. Dixon — одна из немногих независимых британских компаний, которая выполняет гарантийный ремонт продукции крупных международных производителей бытовой электроники. Около 60% ремонтных работ Dixon приходится на телевизоры. Годовой оборот каждого сервис-центра Dixon составляет до \$850 тыс.

МАКСИМ СУХМАНСКИЙ



«Сервисный рынок интегрируется. Это происходит в Москве, но процесс, к сожалению, пока не затронул регионы»



Олег Лазарев

том случае, если техника была приобретена у неофициального продавца (объемы «серых» поставок сегодня не так велики и продолжают снижаться).

«Зачастую дилерские центры решают сиюминутные задачи, поэтому их не отличает

вдумчивый подход к развитию сервиса как бизнеса», — говорит господин Кулаков. В то же время, как отмечают производители, немало сервисных центров при крупных торговых компаниях уже доказали свою полную состоятельность как бизнес-партнёры.

Внушительная гарантия мало что даст поставщику техники, если его тылы не прикрывают широкая сеть сервисных центров

ры. Другое дело, что подавляющее большинство таких примеров приходится на Москву.

По мнению **Андрея Давыдова**, начальника рекламационного отдела сети магазинов бытовой техники «Мир», с каждым годом дилерские сервисные центры становятся все более независимыми: *В делении на своих и чужих уже мало смысла. Ведь ни один сервисный центр не имеет авторизации со всеми производителями, многие специализируются на конкретной линейке товаров, а то, что в нее не входит, обычно передается другим, специализированным центрам, имеющим авторизацию по соответствующей группе товаров.*

Собственная сервисная структура «Мир и Сервис» ремонтирует далеко не весь гарантийный ассортимент своих магазинов. Значительная часть техники обслуживается силами десятков сторонних сервисных центров, выбранных на конкурсной основе.

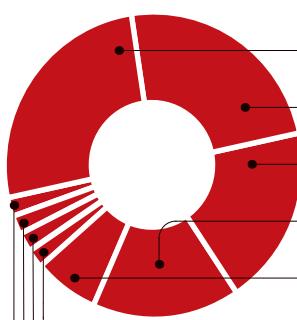
Андрей Давыдов: «В круг партнеров „Мира и Сервиса“ входит розничная сеть „Ашан“. А что-то мы отдаем в ремонт другим сервисным центрам. Сервисный рынок интегрируется. Это происходит в Москве, но, к сожалению, процесс пока не затронул регионы».

Контракт с независимой сервисной компанией (то есть не встроенной в торговую структуру в виде подразделения или дочерней фирмы). Однаково приемлемая схема и для производителя, и для клиента. «Неважно, где человек купил технику, если ее марка включена в длинный список брендов, с которыми работает центр», — говорит господин Кулаков. Например, у крупнейших столичных компаний такого профиля — «Серко» и «Интеррадиоприбор» — подписаны договоры авторизации с 16 и 34 производителями соответственно.

Главные преимущества автономных сервисов — высокий профессионализм персо-

ПРИОРИТЕТЫ ПОКУПАТЕЛЕЙ ПРИ ВЫБОРЕ НОУТБУКА

%



Соответствие возможностей ноутбука решаемым задачам	26
Цена	24
Минимальные масса и габариты	19
Сроки и объемы гарантии, сервисная поддержка	16
Технологические инновации, внимание производителя к эргономике и безопасности	7
Наличие брэнда (вообще)	2
Конкретная торговая марка	2
Рекомендация знакомых, коллег	2
Дизайн	2

Источник: журнал Intelligent Enterprise (2003 г.); в опросе приняли участие 326 человек.

Создавая фирменный центр, производитель обращается к клиенту: «Даже если наша техника потребует ремонта, это не доставит вам ни малейших хлопот»

нала, что следует считать результатом их изначальной со- средоточенности на сервисе как бизнесе. Компенсации производителей по гарантийным ремонтам и деньги клиентов за послегарантийное обслуживание — единственное, что обеспечивало их существование с самого начала.

Открытие фирменного центра (принадлежащего самому производителю). С точки зрения господина Кулакова, это оптимальный вариант для потребителя. Задача здесь больше имиджевая, а ключевым критерием оценки работы является удовлетворенность клиента. Рентабельность — на втором плане. Фирменный центр не станет экономить на кадрах, логистике и предоставлении дополнительных услуг — скажем, круглосуточной техподдержке или использовании интернет-ресурсов. Через такой центр производитель как бы обращается к клиенту: «Наша техника служит долго, а если все же потребует ремонта, это не доставит вам ни малейших хлопот».



Олег ГЛАЗАРБ

Однако фирменный сервис — вещь дорогая. И это основная причина, по которой на развивающемся российском рынке собственные центры техподдержки — пока исключение из правил. Тенденция сегодня скорее обратная: с расширением региональных рынков производителям приходится делегировать больше полномочий. В частности, давать своим партнерам право субавторизации для открытия филиалов. Например, из более

Заменить дефектную деталь — дело нескольких минут. Сроки ремонта больше зависят от того, имеется ли она в наличии

чем 370 сервисных центров, с которыми работает Samsung Electronics, только 210 имеют с компанией прямой контракт. Вот что рассказывает Николай Кравченко: «Мы хотели внедрить в сознание потребителя мысль, что возможность сервисного обслуживания есть практически везде — даже в

городе с населением 50 тыс. человек. Для этого решено было открывать приемные пункты в небольших населенных пунктах, где потребители также смогут получать консультацию сервисного инженера. В целом план сработал, наши действия положительно отразились на продажах. Но были и сюрпризы. Например, некоторые сервисные точки, заинтересованные в увеличении объема гарантийных заказов, которые мы оплачиваем, стали материально стимулировать клиентов, чтобы те чаще приносили технику в ремонт. Мне в голову не могло прийти, что такое возможно».

Долгий перерыв в работе

За редким исключением запчасти к технике большинства производителей доставляются в мастерские экспресс-перевозчиками. Тем не менее оперативность обслуживания — самое узкое место в сервисной поддержке. Ничто другое, включая качество гарантийного ремонта, не вызывает столько нареканий клиентов сервисных центров.

«Негативная информация распространяется быстро»

В области сервисного обслуживания российские производители бытовой электроники имеют ряд преимуществ перед западными компаниями. «Техника ломается всегда, независимо от бренда — и российские марки, и Sony, и Bang & Olufsen. Только мы относимся к сервису щепетильнее», — говорит коммерческий директор ТПК «Бытовая электроника „Сокол“» Александр Левантовский.

Как признает господин Левантовский, у российских товаров не очень хороший имидж в глазах потребителя — так уж сложилось: «Технику в нашей стране раньше выпускали низкого качества, и у покупателей возникали проблемы с сервисом.

Мы в этом не виноваты, но вынуждены исправлять ситуацию». Покупатель в первую очередь ориентируется на престижность бренда и на цену. Однако в низшем ценовом сегменте «престижность» марки примерно у всех одинакова, а разброс цен невелик. Поэтому гарантийный срок и качество сервисного обслуживания стали для «Сокола» одним из важных способов привлечения покупателей. До недавнего времени компания предоставляла на свои телевизоры двухлетнюю гарантию. Но с сентября этого года «Сокол», учитывая пожелания дилеров, увеличил срок бесплатного сервисного обслуживания до трех лет, одновременно сократив гарантийные обязательства до года. Просто раньше в конце гарантийного срока некоторые «находчивые» потребители приносили телевизоры с пустячной поломкой, отказывались от ремонта и требовали

обмена. За год эксплуатации телевизор не успеет потерять товарный вид, поэтому его можно починить и снова продать.

Важное преимущество российской компании — близость производства. Это позволяет сократить до минимума срок поставки деталей, а стало быть, и ремонта в целом. «Наши телевизоры на 99,9% собираются из импортных комплектующих, поэтому доставка деталей из-за границы происходит постоянно. У нас есть специальный фонд для сервисного обслуживания. А многие западные компании везут в Россию готовый товар, поэтому им приходится организовывать дополнительный канал поставки комплектующих», — объясняет Александр Левантовский.

Для обслуживания своей продукции «Сокол» авторизовал 150 сервисных центров по всей стране. В подписанных контрактах определен срок ремонта телевизора — 14 дней. Для ускорения процесса производитель кредитует центры комплектующими, а в тех случаях, когда необходимая деталь отсутствует, отправляет ее экспресс-доставкой.

За гарантийное обслуживание своей техники «Сокол» перечисляет сервисным центрам около 5% от общего бюджета компании. «Это значительные суммы, — говорит Александр Левантовский. — Конечно, мы с большим удовольствием обошлись бы без таких расходов. Но по-другому нельзя. Негативная информация распространяется очень быстро, и через полгода это может сильно ударить по продажам».

ЮЛИЯ ФУКОЛОВА





«Некоторые сервисные точки специально стимулировали клиентов, чтобы те чаще ремонтировали нашу технику, пока действует гарантия»

В предпоследней редакции закона «О защите прав потребителей» предельно допустимый срок, в течение которого сервисный центр обязан осуществить ремонт, составлял 20 дней. Однако позже законодатели решили убрать конкретную цифру и заменили ее словом «незамедлительно». Этую формулировку по просьбам участников рынка развернул МАП. «Незамедлительно» — значит, без неоправданных задержек на каждом из участков сервисного процесса: незамедлительно принять технику в ремонт (в порядке очереди), сразу же продиагностировать, в том же темпе оформить заказ поставщику и т. д. При формальном исполнении закона и сложной схеме поставок ремонт может затянуться на месяцы. Поэтому в сервисных стандартах некоторых производителей стали возрождаться нормы старого закона — 20 суток.

Сами ремонтные работы обычно продолжаются недол-

го. Вопрос оперативности — это вопрос сроков доставки комплектующих и технологий управления складскими запасами.

При большой номенклатуре продукции производителю необходим тщательный анализ и прогнозы потребления деталей. От качества планирования, а также работы по оптимизации доставки в конечном итоге и зависит скорость ремонта.

Очевидно, что преимуществом в сроках обладают компании с собственным складом в Москве. Там могут храниться комплектующие, запрашиваемые сервисными мастерскими в 80% случаев. Тогда заказ обрабатывается в течение суток, а затем экспресс-перевозчиком доставляется в сервисный центр. В результате

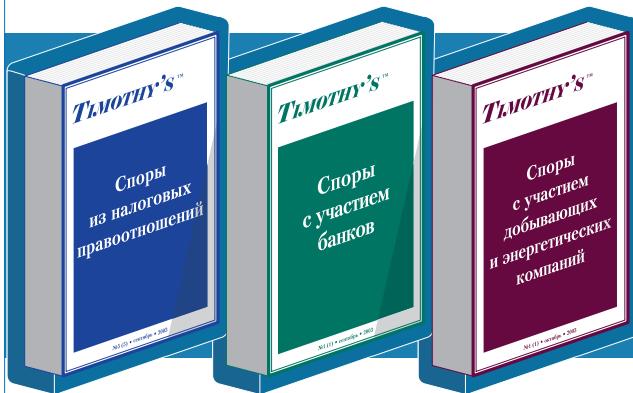
даже в самом удаленном месте клиент может получить свою технику из ремонта уже через неделю.

Но бывает, что каких-то комплектующих нет на складе. «Тогда редкую запчасть мы заказываем в Корее, — рассказывает Николай Кравченко. — С учетом перевозок и растаможивания весь процесс может занять недели три. А если мы говорим о совсем уж специфической детали, запрос доходит до завода. В зависимости от производственного графика может получиться несколько месяцев. Но, разумеется, клиент ждать столько не должен — проблема решается менеджерским способом, например, на время ремонта предоставляем технику из подменного фонда».

Открыто на ремонт

«Было много жалоб от клиентов», — наверняка ответит любой производитель, если спросить его о причинах разрыва отношений с сервисным центром. В компании iRU, по словам замдиректора по развитию бизнеса Геннадия Сочилина, с прошлого месяца запущена система обратной связи с покупателями ноутбуков, которые обращаются в авторизованные сервисные центры (их у производителя порядка 80). «Если на один центр приходится больше трех серьезных нареканий, решение по поводу дальнейшего с ним сотрудничества рассматривает комитет по качеству iRU. Несколько центров нам пришлось деавторизовать», — говорит господин Сочилин.

Timothy's™



Знать больше и раньше

Timothy's™ предлагает:

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

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

в логичной и легкой в обращении структуре

Timothy's™ Споры из налоговых правоотношений

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

Timothy's™ Споры с участием банков

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

Timothy's™ Споры с участием добывающих и энергетических компаний

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



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



«Вообще-то со вчерашнего дня мастер только вашим ноутбуком и занимается. Он зол и просил его не беспокоить»

Но далеко не везде сбору информации от клиентов уделяют должное внимание. Несколько лет назад мини-исследование работы сервисов нескольких торговых и производственных фирм провел специализированный журнал PC Magazine. «Мы надеялись увидеть людей в телефонных гарнитурах, которые круглые

сутки отвечают на звонки пользователей, но, увы, наши надежды развеялись как утренний туман. Ни в одной компании не было такой службы, нигде не фиксируются даже имена позвонивших клиентов», — писали организаторы исследования.

Обратная связь — проблема не только российских уча-

стников рынка. Например, местное представительство Samsung Electronics обзавелось полноценным call-центром только в нынешнем году. Компания установила профессиональное оборудование, позволяющее сортировать звонки и заносить их в базу данных, а в коллектив операторов включила техни-

ческих консультантов с различной продуктовой специализацией.

Из любой точки страны клиент теперь может напрямую связаться с производителем и изложить ему претензии к гарантийному сервису. Но вопрос еще в том, какие меры будут приняты по результатам такого обращения. **СФ**

Хождение по мукам за ноутбуком

Компании-производители совершенствуют качество продуктов и тратят миллионы на рекламу. Их лучшие специалисты ломают головы над тем, как добиться любви потребителей. Но все это теряет смысл, если подвергнуть клиентскую лояльность испытаниям, о которых СФ рассказала **Мария Зотова**.

— Деньги на ноутбук я терпеливо откладывала в течение нескольких месяцев. Когда образовалась достаточная сумма, отправилась на «Горбушку». Часов пять ушло на то, чтобы обойти бесчисленные павильоны. В конце концов нашла, что искала, в витрине павильона компании R-Style: красивый Hewlett-Packard с русифицированной клавиатурой, приличным объемом памяти и всего за 25,5 тыс. рублей. После ненавязчивых консультаций продавца я окончательно определилась: беру. Проверив и даже упаковав компьютер, продавец сообщил, что на него нет гарантии от HP (модель устаревшая и уже снята с производства), но R-Style дает один год от себя. «Это надежный производитель и хорошая модель, проблем быть не должно», — заверил меня молодой человек.

Он сглазил. Ровно через десять дней ноутбук отказался работать. С печальным лицом я стояла перед приемщиком сервисного центра R-Style, адрес которого нашла в гарантийном талоне. Как мне сообщили позже, отказали жесткий диск и плата управления. «Эти комплектующие мы уже заказали, так что ждите», — успокоила меня секретарь сервисного центра. Однако по прошествии трех недель деталей все не было. Я требовала прогнозов — ноутбук был необходим мне для работы.

— Сколько это может продлиться, хотя бы по максимуму? — все время спрашивала я. Но никто ничего не знал. Секретарь не могла припомнить случая, чтобы технику в их центре ремонтировали дольше двух месяцев. А мастер сказал, что детали заказаны на складе HP, но пока на их сайте нет отметки, что запчасти высланы. Далее я вынуждена была связаться с менеджером центрального офиса R-Style, курирующим доставки HP. Он выразил сочувствие, но помочь отказался — во всяком случае, пока на его имя не придет официальный запрос из сервисного центра с указанием номеров заказанных деталей. Такую бумагу по моей просьбе обещал подготовить мастер.

В это трудно поверить, но через несколько дней мне позвонили из амстердамского call-центра HP. На другом конце провода интересовались качеством сервисного обслуживания их российского партнера. Я рассказала все как есть. Прошло еще три недели. Деталей по-прежнему не было. Секретарь уже безошибочно узнавала меня по голосу и даже помнила шестизначный номер моего заказа. Однако наши с ней разговоры заканчивались одним и тем же. Мне предлагали не беспокоиться: дескать, как только детали придут, мы обязательно вам позвоним. Тем не менее, когда в конце концов в сервисном цент-

ре появился жесткий диск к моему HP, никто не удосужился сообщить мне приятную новость.

Через несколько дней в Москву доставили вторую деталь. Шел уже третий месяц с момента моего обращения в сервисный центр. Мне радостно сообщили, что прибывшие детали установят со дня на день и не исключено, что завтра все закончится. Но на следующий день секретарь сказала, что заказ не готов. Причин она не знала. А на просьбу соединить меня с мастером я услышала, что тот страшно занят.

— Вообще-то со вчерашнего дня он только вашим ноутбуком и занимается. Он зол и просил его не беспокоить. Через пару дней меня все же соединили с мастером. Тот утверждал, что присланные детали в полном порядке, но компьютер все равно не работает. На то, чтобы разобраться в причинах, ушло еще какое-то время. Затем мне выложили все начистоту: после установки диска и платы управления «полетел» какой-то третий компонент.

— Но мы его уже заказали. Придет, никуда не денется, — попытался утешить меня мастер. Переведя дыхание, я ледяным голосом дала понять, что больше ждать не намерена и что ноутбук мне нужен сейчас, а не бог знает когда. Я также заявила мастеру, что впредь буду разговаривать только с его руководством. В тот же день я связалась с менеджером сервисного центра и предложила ему на выбор три способа решения проблемы: вернуть мне деньги, заменить неработающий ноутбук на новый, предоставить мне во временное пользование другую машину.

— Подменного фонда у нас нет. Могу предложить вам личный ноутбук мастера на то время, пока мы не закроем ваш заказ, — ответил менеджер.

Я была вне себя от гнева, но лишать мастера его собственной машины, пускай и на время, мне совсем не хотелось. Разговор с менеджером закончился на том, что он пообещал провести какие-то консультации между отделами компаний. Через два дня он сообщил мне, что «формальности утрясены», нужно только взять техническое заключение в сервисном центре. С этой бумагой, а также другими документами, включая чек и гарантийный талон, я должна буду приехать в головной офис R-Style (там у них склад) и получить замену.

Я не удивилась, когда с оформлением техзаключения тоже оказалось не все так просто — на документе забыли поставить печать. Пришлось поскандалить. Не рискуя доверить этим людям пересылку заключения, я попросила отправить бумагу по факсу начальнику отдела продаж R-Style в моем присутствии.

Не прошло и трех месяцев, как ноутбук был у меня. Правда, моей модели на складе не нашлось, и мне предложили другую, но уже с гарантией HP. За него требовалось доплатить \$330. Но мне было уже все равно.





- Виски?...
Отличный способ начать разговор.

когда
знаешь



Чрезмерное употребление алкоголя вредит вашему здоровью.
Товар сертифицирован. Лицензия №86/84. www.chivas.ru

Контакт цивилизаций



«МОЙ ЗАВОД ПРОТИВ ТВОИХ ДЕНЕГ — ЧТО ТУТ НЕПОНЯТНОГО? А ГАРАНТИИ ТВОИ — ЭТО Я. НЕ НРАВИТСЯ — НЕ БЕРИ». ТАКОЙ ПОДХОД РОССИЙСКОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ К ПРОДАЖЕ СОБСТВЕННОГО БИЗНЕСА ОЧЕНЬ РАСПРОСТРАНЕН. ВСТРЕЧА С ЗАРУБЕЖНЫМ СТРАТЕГИЧЕСКИМ ИНВЕСТОРОМ МОЖЕТ СТАТЬ ШОКОМ ДЛЯ ОБЕИХ СТОРОН, ТАК ЧТО К ЭТОМУ КОНТАКТУ ЛУЧШЕ ПОДГОТОВИТЬСЯ ЗАРАНЕЕ. **Текст: Сергей Кашин**

О пользе долгой подготовки

Считали русские всегда хорошо. Вот и сейчас им легкодается оценка стоимости собственных компаний. Информация, почем продаются компании «там», доступна, рыночные коэффициенты применять все тоже научились. В итоге, как говорит **Андрей Дикушин** (в недавнем прошлом вице-президент департамента слияний и поглощений Salomon Smith Barney), получаем завышенные ожидания по цене и полное нежелание работать над сделкой. Своим слушателям в London Business School он иллюстрирует процесс продажи бизнеса таким примером. У вас есть золотые коллекционные часы Omega, выпущенные в Германии к Олимпиаде 1936 года. Вы хотите их продать. Можно пойти в аукционный дом Christie's. Там отследят всех владельцев раритета до самого первого (нет ли в биографии часов темных пятен?), разберут механизм, проверят состояние деталей и соберут снова — и выставят на продажу. Это первый способ. А можно пойти в ломбард за углом и предложить взять, уверяя и обещая, что часы на

ходу и очень редкие. Понятно, что цена в этих случаях будет отличаться в разы, если не в десятки раз. «И самое важное, что никакого промежуточного варианта по большому счету не существует,— резюмирует господин Дикушин.— Чем больше мы берем на себя ответственности, чем больше даем гарантит покупателю, тем выше цена. Это как покупка автомобиля у хорошего дилера — он может брать большие деньги, так как обеспечивает покупателю отсутствие проблем».

О первых шагах трудного процесса предпродажной подготовки сказано достаточно много. Инвестор первым делом посмотрит, проводили ли компания аудит за последние три года, кто входит в совет директоров и как соблюдаются стандарты корпоративного управления, кто консультирует компанию по юридическим вопросам, работают ли в ней четкие бюджетные процедуры, как вообще выстроены бизнес-процессы. Многие предприниматели сейчас находятся именно на этапе реструктуризации, построения достаточно прозрачной и понятной компании.

Правила советов

Но вот очередной важный этап — переговорный процесс вокруг продажи бизнеса — пока известен российским предпринимателям мало: нет практики. А тонкостей здесь много.

Развитие событий может быть самым разным. **Александр Бычков**, партнер компании Baker & McKenzie: *Какие будут этапы, зависит от очень многих факторов. Кто продавец? Кто покупатель? Что мы продаем? Скандалная это сделка или нет? Знает ли это предприятие покупатель, так как уже является его акционером, или все у него в первый раз? Продается одно предприятие или группа? И так далее.*

Но все-таки в целом есть вполне определенные этапы продажи бизнеса. На первых двух покупатель знакомится с тем, как вообще работает предприятие, которое он намерен приобрести, есть ли какие-то видимые риски и обязательства. По итогам делается первичный вывод. После подписания меморандума о взаимопонимании, в котором уже фактически планируется процесс купли-продажи данного актива, запускается

процедура due diligence (детальная проверка всех входящих в актив предприятий). Этот этап значительно длиннее предыдущих. До начала due diligence обычно проходит два-три месяца, детальная же проверка может растянуться и на семь-восемь месяцев (это зависит от объема работы и числа задействованных советников). В число советников входят, конечно, юристы. **Андрей Дикушин:** Может быть и две юридические компании. Такое случается, когда одна команда представляет продающих акционеров, а вторая — юристов самой компании. Это обычное требование, когда акции компании котируются на фондовом рынке и кому-то надо представлять миноритариев. Среди советников также есть налоговые консультанты (обычно кто-нибудь из соответствующего департамента «большой четверки» аудиторских фирм), специалисты по учету (чаще только на стороне покупателя), инвестиционные банкиры.

Как участники сделки работают со своими советниками, хорошо описано Бурроу и Хельяром в их бизнес-бестселлере «Варвары у ворот».



Чем больше дается гарантий покупателю, тем выше цена. Это как покупка автомобиля у хорошего дилера

Общие же правила таковы. «Обычно продавец платит своим консультантам, а покупатель — своим», — говорит Александр Бычков. — Если, например, покупатель более заинтересован в активе, то не исключено, что впоследствии по договоренности сторон он может в какой-то части компенсировать расходы продавца». Об оплате работы советников стороны договариваются еще до начала процесса. Консультант, зная, какие процедуры необходимы и какие расходы он понесет, представляет заказчику так называемый estimate, оценку стоимости услуг. Estimate утверждается и становится основанием для дальнейшей оплаты. **Александр Бычков:** Все услуги, которые по каким-то причинам будут нужны дополнительно, оплачиваются на других основаниях. Например, по часовой ставке.

Конфиденциальность информации, конечно, заботит продавца. Обычный уровень секретности обеспечивается репутацией фирм-консультантов, часто подписывается соглашение о неразглашении. Нередко, по словам Андрея Дикушина, вводятся так называемые правила Who needs to know («Кто должен знать»). Александр Бычков поясняет: «В этом случае определяется поименный список людей, которые будут участвовать в данном проекте, вплоть до секретарей. Никто другой не имеет доступа к документации и информации по сделке. В достаточно защищенных местах арендуются специальные комнаты, куда эта документация свозится и находится под круглосуточным контролем. Режим предоставления, отправления, закладки, копирования этих бумаг жестко регламентиро-

ван. Даже участникам сделки, клиенту и продавцу, иногда присваиваются кодовые наименования, и все это начинает походить на какой-нибудь шпионский фильм».

После due diligence делается сводный отчет-анализ, определяющий стоимость актива. С этой точки — после одобрения цены покупателем — начинаются юридическая проработка контракта и работа финансистов, структурирование сделки по продаже.

Примите наши заверения

Очень часто российских бизнесменов удивляет необходимость брать на себя определенные обязательства в сделке с западной стороной. Этому посвящен специальный раздел

контракта Representations and Warranties («Гарантии и заверения»). Данный блок — самый значительный по объему. Не всегда просто понять, зачем нужно давать заверения, особенно после многомесячной проверки, когда все ваше предприятие буквально выворачивают наизнанку.

Для западного же предпринимателя это нормальная ситуация. «Покупатель должен быть уверен, что существую-

щие риски не будут „выстреливать“, —

говорит Андрей Дикушин. — Если он ожидает проблем, это начинает влиять на цену. Продавец в данном случае говорит: я гарантирую, что налоги последние пять лет платил, что экологических проблем у меня нет, судебных разбирательств с партнерами нет, а установленные документы соответствуют законодательству до са-

мого последней точки. Я заверяю как продавец, что здесь все в порядке».

Надо помнить, что этот раздел контракта предоставляет покупателю возможность защиты от недобросовестных гарантий и недостоверных заверений. Если потом оказывается, что все-таки что-то не в порядке, покупатель может прийти и потребовать деньги назад. **Андрей Дикушин:** И тогда вопрос о том, что мы можем гарантировать, становится очень важной проблемой, особенно в российских условиях. Кто, например, на сегодняшний день может гарантировать защиту от приватизационных рисков? Вроде все нормально, но на 100% не поручитесь? Тогда появляется еще один вопрос: а в каком объеме вы можете гарантировать защиту от конкретного риска? Например, вы мне дали заверение, что у вашего завода нет экологических проблем. А в каком объеме вы можете защитить этот риск — в объеме 10% покупной цены, 20%, 30%, 100%? Или вы можете взять на себя неограниченную ответственность? Здесь возникает большое поле для переговоров.

У российских переговорщиков могут быть и другие проблемы. Они выглядят занятно только на первый

взгляд. «Компания всегда давала взятки санэпидемнадзору (пожарникам, ветслужбе и т. д.), — говорит Андрей Дикушин. — Допустим, даже не деньги в конверте, а просто „дружил“. Приходит западный владелец, и появляется риск, что так долго налаживавшиеся „дружественные“ отношения могут пострадать. Чиновники, ясное дело, недовольны отсутствием внимания. Часть их претензий касается дел прошлых — у покупателя появляются основания для иска по гарантиям. Как быть? Продавец вроде бы должен зафиксировать, что если не будет усилий по поддержанию „дружбы“ с чиновниками, то за гарантии



моей последней точки. Я заверяю как продавец, что здесь все в порядке».

«Как отразить в договоре, что покупатель должен и дальше „дружить” с санэпиднадзором, иначе у купленного им бизнеса могут возникнуть проблемы»

не отвечают. Но как это объяснить юристам из Лондона и вообще вписать в контракт?»

Еще один раздел, работающий в связке с разделом «Гарантии и заверения», носит название Covenants. «Нельзя купить большую компанию и одномоментно взять управление в свои руки, — говорит Андрей Дикишин. — Это часто невозможно даже процедурно. По закону об акционерных обществах надо провести собрание акционеров, поменять совет директоров». Александр Бычков добавляет: *Междудописанием договора и закрытием сделки часто есть ряд действий, которые необходимо предпринять. Это получение необходимых разрешений и согласований, завершение правовой экспертизы, due diligence, если это предусмотрено договором.*

Процесс перехода власти тоже защищается юридически. Покупатель добивается защиты от неприятных сюрпризов, раздачи подарков за чужой счет, когда продавец разом выплачивает все старые долги. **Владимир Драгунов**, партнер компаний Baker & McKenzie: *Надо обеспечить, чтобы к моменту закрытия сделки из компании не были уведены активы, чтобы она не увеличила долги, не была втянута в судебные разбирательства, не взяла на себя до-*

полнительных, неизвестных покупателю обязательств — например, по резкому повышению зарплат сотрудникам.

Интерес продавца — обеспечить нормальное функционирование предприятия: а вдруг покупатель уйдет и сделка не закроется? Вовремя не взятый кредит, запрещенный по условиям Covenants, может ухудшить конкурентное положение компании. И здесь сторонам есть о чем спорить.

Пришло время платить

Самый распространенный способ оплаты покупки бизнеса — через эскроу-счета. Деньги на них освобождаются в пользу одной из сторон после выполнения ею определенных обязательств перед другой стороной. По словам Владимира Драгунова, в России принято сначала передавать акции или доли в компании, после чего осуществляется платеж. В западной практике первым шагом по осуществлению сделки будет отправление платежа на эскроу-счет. **Андрей Дикишин:** *Использование эскроу-счетов при сделках с акциями предпринятий позволяет избежать дискуссии «утром стулья — вечером деньги». До момента перехода прав собственности на акции продавец может убедиться, что у покупателя есть деньги, а покупатель —*

в том, что все условия по сделке выполнены.

«В одной известной мне сделке были задействованы офшорные предприятия (несколько ряд офшоров продавал доли другим офшорам), российские депозитарии и английский банк — держатель эскроу-счета, — вспоминает Александр Бычков. — Между ними прописывался механизм внесения акций, определенная блокировка их, передача эскроу-агенту в доверительное управление, оплата, раскрытие. Банк — держатель эскроу-счета в этой схеме всегда выступает ядром, на него все смотрят. Не отдать права раньше, чем пошла оплата и подтвердилось, что все условия соблюdenы, четко информировать депозитарий, обеспечить получение денег продавцом — вот его функции. Это всегда известный и незапятнанный банк, от четкости его действий многое зависит. Чаще всего речь идет о лондонских банках. Попытка использовать эскроу-счета внутри России вызовет проблемы: реализация такой схемы противоречит гражданскому, и валютному законодательству, документам Центробанка, да и налоговым тоже».

По словам господина Драгунова, помимо схемы с эскроу-счетами применяется, но значительно реже, расчет с помощью аккредитива (это

достаточно дорогой способ) или с использованием поручительства со стороны третьих лиц.

Если кто-то кое-где у нас порой

В договоре всегда есть пункт о подсудности споров по сделке. «Стороны должны договориться, как будут рассматриваться претензии, в каком городе будет арбитраж, сколько арбитров, кто будет платить за судебные издержки, — отмечает Андрей Дикишин. — Здесь очень важно предусмотреть правильный механизм востребований, чтобы и продавцу, и покупателю было невыгодно воротить былое».

Владимир Драгунов: *Предъявлять требование о возмещении в случае нарушения заверений западные компании не любят — возникают сложности с доказыванием в суде и взысканием. Иностранный инвестор скорее предложит заплатить, скажем, 80 % от покупной цены. И только через год, если не будет обнаружено никаких недостоверностей в заверениях, будет заплачено оставшееся. Поиски компромисса в этом случае — еще один пункт переговоров.*

Так как переговоры зачастую продолжаются весьма долго, важно понимать, в какой момент можно что-то требовать от другой стороны по сделке. «Здесь надо внима-

На продажу по этапам

При наличии единственного покупателя объем и сроки совершения сделки зависят в основном от того, насколько хорошо инвестор знает продавца и отрасль. Обычно она включает в себя следующие этапы.

1. Обмен мнениями о перспективах сделки на уровне советов директоров. Часто для первого неформального разговора в качестве посредника используют банкира, чтобы не будоражить рынок слухами.
2. Первый круг переговоров, результатом которых является меморандум о взаимопонимании, фиксирующий основные параметры сделки.
3. Заключение договора об эксклюзивности переговоров (exclusivity agreement).
4. Проведение due diligence.
5. На уровне совета директоров принимается решение принципиально одобрить сделку.

6. Переговоры по контракту (механизм оплаты и поставки акций, гарантии и заверения продавца и покупателя, ковенанты от подписания до закрытия сделки, если они разделены по времени, и т. д.). Дополнительный due diligence, если он требуется (например, если с момента первого прошло значительное время).

7. Подписание контракта.

Если инвестора только предстоит найти, потенциальным покупателям высылается краткое описание инвестиционного предложения. С проявившимися интересом подписывается договор о неразглашении информации (confidentiality agreement). Далее проходит отсев претендентов. Те, кто остается в игре, направляют продавцу письмо о намерениях (bid letter) с базовыми параметрами сделки и оговорками (например, готовы заплатить столько-то с условием due diligence и т. д.). Когда инвестор-фаворит определен, далее с ним ведутся эксклюзивные переговоры (этап 3). Использованы материалы Андрея Дикишина (компания «Финансовый хронограф»)





Хорошая сделка достигается слаженной игрой в четыре руки — корпоративного юриста и банкира

тельно изучать факты и обстоятельства момента разрыва — было ли кому-то что-то реально обещано, — полагает Александр Бычков. — Например, по российскому законодательству предварительный договор — такой же договор, как и окончательная версия. Его нарушение одной из сторон наказуемо, поскольку нормальный бизнесмен положился бы на него. Но очень часто бывает, что правят эмоции, а не факты. Особых договоренностей не было, стороны лишь присматриваются друг к другу, собирают информацию, и тут вдруг возникает более интересное предложение. Соответственно, у покупателя или у продавца меняются условия. Это даже еще и не стороны по сделке. Процесс разваливается, и один из его участников

на эмоциях начинает обвинять партнера по переговорам. Я бы к этому относился спокойно. Ответ может дать только детальное изучение документов, которые на тот момент действовали». Скажем, меморандум о взаимопонимании никаких определенных обязательств не накладывает, в нем не определяются цена, способ и сроки оплаты.

Игра в четыре руки

Ясно, что организация инвестиционного процесса — дело непростое. Андрей Дикушин, который не только преподает, но и является партнером инвестиционно-банковского бутика «Финансовый хронограф» (Лондон), говорит: *Даже когда все основные моменты вы знаете, проблема в том, как организовать про-*

цесс, поставить жесткие рамки, чтобы все работало и вело к цели: за сколько можем продать, на каких условиях, кто может быть нашим потенциальным партнером, как столкнуть лбами инвесторов, чтобы получить более выгодное предложение, как иметь хорошо организованный информационный канал и не допустить утечки информации к конкурентам. Это мучительный процесс. Господин Дикушин уверен, что хорошая сделка достигается слаженной «игрой в четыре руки» — корпоративного юриста и банкира.

При этом не надо забывать, что жизнь гораздо шире любых правил и наставлений. Многое зависит, в частности, от искусства переговорщиков и даже от личных пристрастий одной из сторон сделки.

Сергей Будкин, управляющий партнер компании FinPoint LLC, рассказывает такую историю: «К нам на Украину приехал глава одной очень крупной и известной группы по производству стройматериалов — покупать завод. Поскольку его компания была семейной, он единолично принимал все решения — вплоть до трат в десятки миллионов долларов. Мы старались так, что у него глаза горели. Он миллиардер, но не стал встречаться ни с какими вице-премьерами, хотя по статусу вроде бы положено. Просто пожил в гостинице, побродил по городу — и уехал. А потом прислал отказ: „Я не покупаю активы в тех странах, где не делают хорошего сыра и вина“». **СФ**

Бизнес Спорт Олимпиада

В последние годы в России среди бизнес-структур очень популярным стал культ здорового образа жизни. Именно бизнесмены стали завсегдатаями крупных фитнес-центров и популярных спортивных клубов. Постепенно руководители крупных организаций стали прививать любовь к спорту и своим сотрудникам, так появились корпоративные команды. Так у компании ARTVEK ENTERTAINMENT возникла идея проведения спортивной бизнес-олимпиады.

Международная спортивная бизнес-олимпиада пройдет с 22 мая по 6 июня 2004 года. Целью проекта стало объединение представителей бизнеса, занимающихся спортом, предоставление им возможностей помериться силами друг с другом, что пропагандирует здоровый образ жизни внутри компаний, способствует налаживанию новых деловых контактов через общение на спортивных площадках.

— По нашему замыслу, эта олимпиада способствует формированию процесса и развитию спортивного движения в деловом мире, — рассказывает Дмитрий Фролов, председатель оргкомитета спортивной бизнес-олимпиады. — Сейчас мы проводим отборочные турниры в рамках Международной спортивной бизнес-олимпиады. Чтобы попасть в финальную часть соревнований, команды должны пройти отборочные туры. Каждый месяц

проходят отборочные турниры по мини-футболу и боулингу. Два победителя каждого из них получают право вступить в борьбу за медали. Всего в олимпиаде заявлено двенадцать видов спорта.

15 ноября в ЛФК ЦСКА состоялся первый отборочный турнир по мини-футболу. В нем были заявлены команды: агентства недвижимости «Святоград», ИТАР ТАСС, DTV Виасат, ЗАО РБК «Розничная торговля», «Белый городъ. Недвижимость», Ward Howell International, ЗАО «Русские фонды», «Инком Недвижимость», ТД «Гранд», ООО НПП «Гарант».

В финальную часть Международной спортивной бизнес-олимпиады-2004 вышли: ООО НПП «Гарант» и ТД «Гранд».

Самой молодой командой была сборная от компании Ward Howell International. Как рассказала нам Субботина Юлия, менеджер команды, что образовалась команда 10 сентября этого года и уже принимала участие в корпоративных соревнованиях, но добились результатов именно на прошедшем отборочном турнире бизнес-спорт-олимпиады, заняв пятое место. «Я считаю, что участие в вашей олимпиаде пробуждает людей, заражает спортивным духом, позволяет разрядиться и сплочивает команду и компанию. У нас что-то изменилось в отношениях, мы стали ближе, роднее», — поделилась Юлия.

О сплоченности коллектива поведал нам и капитан команды-победительницы ООО НПП «Гарант» Сергей Владимирович Лагутин: «Мы сразу поставили себе цель — победить. У нас команда единомышленников. Мы вместе уже пять лет, поэтому каждое соревнование дает возможность улавливать мысли друг друга. И, конечно же, возможность неформального общения между сотрудниками и руководителями укрепляет отношения».

3 декабря в боулинг-клубе «В-69» состоялся первый отборочный турнир по боулингу. В этом отборочном турнире были заявлены команды ООО «СДС-ЭКОМ», ООО «МежБизнесБанк», ЗАО «Стальпрокат», группа предприятий «Стальные конструкции», компания Ward Howell International, ЗАО «Миэль Недвижимость», телекомпания «ДТВ Виасад», журнал «Контр Игра». В финальную часть Международной спортивной бизнес-олимпиады - 2004 вышли команды, занявшие первое и второе место: ЗАО «Стальпрокат» и ЗАО «Миэль Недвижимость». Все участники выражают благодарность клубу «В-69». Профессиональный боулинг-клуб, который поразил всех собравшихся не только своей уютной обстановкой и прекрасным обслуживанием, но и отличными дорожками, столиками и технической поддержкой!

Сам себе палач



ТОВАРЫ ИМЕЮТ ОПРЕДЕЛЕННЫЙ СРОК ЖИЗНИ НА РЫНКЕ. РАНО ИЛИ ПОЗДНО МНОГИЕ КОМПАНИИ СТАЛКИВАЮТСЯ С НЕОБХОДИМОСТЬЮ СОЗНАТЕЛЬНОЙ «КАННИБАЛИЗАЦИИ» СОБСТВЕННЫХ МАРОК. И ЗАПУСКАЮТ НОВЫЙ ПРОДУКТ, КОТОРЫЙ ПЕРЕКРЫВАЕТ КИСЛОРОД СТАРОМУ. ЧАСТО ЭТО ЕДИНСТВЕННЫЙ СПОСОБ ВЫЖИВАНИЯ ДЛЯ ФИРМЫ. **Текст: Павел Куликов**



«Новое должно постоянно сменять старое» — таков основной принцип работы технологичных компаний. Они тратят огромные средства, чтобы опередить конкурентов хотя бы на шаг — иначе на насыщенных рынках не выжить. По большому счету, компаниям приходится конкурировать не только с другими фирмами, но и с собой — точнее, с прежними своими продуктами.

Суть «каннибализации» в том, что новый продукт постепенно завоевывает популярность у клиентов, продажи старого падают, а затем его и все могут снять с производства. Такой подход таит в себе немало рисков. Но в тех случаях, когда новые каналы сбыта или рыночные ниши для старо-

го товара найти не удается, «каннибализация» становится неизбежной. При этом важно как можно раньше задуматься о замещении старого товара новым, и всю дальнейшую бизнес-стратегию основывать на непрерывной смене продуктов. Тогда конкуренты всегда будут оставаться в роли «догоняющих».

Именно так поступил российский производитель офисных светильников компания «Нордклифф». Осенью этого года он начал «рыть могилу» своему старому продукту, выпустив на рынок светильники нового поколения.

Группа компаний «Нордклифф» занимает 40% российского рынка офисных светильников и 60% рынка Украины, в 2003 году она выпустила 2,4 млн световых приборов. Оборот группы составляет более \$20 млн в год. Продукция компании выпускается на производственных мощностях в России, на Украине и в Чехии. Совокупные производственные мощности позволяют делать до 5 млн светильников в год.

Свет в окошке

В начале 1990-х годов офисов еще никто не строил, поэтому коммерсанты ютились на территории заводов и НИИ. На ремонт много не тратили — дешевый ковролин на пол, дешевые

панели на стены и подвесные потолки. Предприниматель **Игорь Тершуков** в то время торговал видеотехникой и компьютерами и с завистью поглядывал на растущий рынок отделочных материалов, раздумывая о его перспективах. И обратил внимание на офисные светильники.

Многие компании устанавливали на своих подвесных потолках растроевые светильники (они сделаны на основе люминесцентных ламп и вставлены в прямоугольный корпус, где свет рассеивает раstralная решетка). Они являлись показателем состоятельности владельца офиса и модным веянием в отделке помещений. В рознице цена таких светильников доходила до \$150 за штуку, их завозили из Китая и ОАЭ. Специализированного импортера светильников на рынке не было, и это показалось Тершукову привлекательным — большие объемы поставок могли бы стать конкурентным преимуществом. «Каждый должен заниматься своим делом», — решил Тершуков, который всегда верил в специализацию.

В 1994 году он занялся поиском подходящих партнеров для нового бизнеса. Выборпал на ирландскую инвестиционную группу Northcliffe

Investment, располагавшую большими мощностями по производству светильников. Ирландский бренд выгодно смотрелся на фоне азиатских марок, и первые две партии разошлись у нас «на ура».

Каждый товар имеет свой жизненный цикл, и раstralный светильник находился в самом его начале. Войти на рынок можно было с тем же продуктом, что и у конкурентов, и обогнать их, просто делая его более доступным. Поэтому Тершуков решил, что нужно снижать цены и сокращать сроки поставок. Последнее имело большое значение для архитекторов, дизайнеров и строителей. Но для этого светильники нужно было не импортировать, а собирать в России. Рождение замысла совпало по времени с решением управляющего Northcliffe Investment Малкольма Барнета о свертывании производства светильников. Тем не менее Барнет выделил кредит своему русскому партнеру на создание производства в России. В качестве бонуса Игорь Тершуков получил ставшую бесхозной торговую марку Northcliffe. Он зарегистрировал ее и получил российский бренд, уже обладающий определенной степенью известности. По аналогии с торговой



«Офисные светильники были „биржевым“ товаром, как картошка, сталь или бензин, то есть не различались ничем, кроме цены»

маркой была названа и группа компаний под руководством Тершукова — «Нордклифф».

Большие гонки

После того как Игорь Тершуков открыл завод в Самаре, компания добилась своих целей: оптовая цена светильников снизилась со \$100 до \$65, а время выполнения заказов сократилось до минимума. Компания заняла 10% рынка офисных светильников. Но и конкуренты не отставали — они тоже стремились снизить цены, увеличив объемы импорта или запустив производство в России.

В борьбе с конкурентами «Нордклифф» стал расширять каналы сбыта. Регионы были неосвоенным рынком, где продукт мог продаваться дороже, и компания начала экспансию. «Свет в офисы» решили нести через официальных дистрибуторов, заинтересованных в продаже именно светильников Northcliffe.

Но к 1998 году конкуренты тоже добрались до регионов.

«Покупателю стало все равно, чей светильник он берет,— рассказывает Игорь Тершуков.— Растревые светильники были „биржевым“ товаром, как картошка, сталь или бензин, то есть не различались ничем, кроме цены. Бесполезно было тешить себя иллюзиями, что кто-то выберет именно наш светильник из-за особой формы или высокого качества. Методы и технологии производства были давно отработанными, такими же, как у конкурентов. Оставалось конкурировать ценой. Появилось ощущение, что жизненный цикл продукта подходит к концу».

К моменту кризиса 1998 года растревой светильник стал самым дешевым и распространенным продуктом на рынке световых приборов. Товар, который еще пять лет назад считался элитным и устанавливался в банковские офисы, теперь украшал палатки и торговые павильоны. Совокупные объемы продаж по сравнению с 1995 годом выросли в 100 раз, при этом оптовые цены на све-

тильники резко снизились. В результате сокращения маржи «Нордклифф», занимающий к тому времени уже 30% рынка, балансировал на грани рентабельности.

Транснациональные компании, связанные с технологичным производством, всю работу основывают на постоянном выпуске новых продуктов. К примеру, Intel регулярно выпускает новые типы микропроцессоров, улучшая их характеристики. Играя рынка информационных технологий называют это «запланированной каннибализацией». Такая стратегия позволяет эффективно бороться с конкурентами и увеличивать долю присутствия компании на рынке. Для «Нордклифф» производство светильников было первым опытом работы на технологичном рынке, и Тершуков вначале не задумывался о том, что продукт может морально устареть. В бизнес-стратегии компании не нашлось места инновациям — все силы были направлены на

производство «стареющего» продукта.

Кризис 1998 года дал компании небольшую передышку, расчистив рынок от мелких игроков и затормозив развитие средних. «Нордклифф» удержался на ногах благодаря большому обороту и даже увеличил свою долю рынка на 10%. Однако конкуренты, пережившие август 1998-го, снова стали наращивать производственные мощности. Последующий рост евро сказался на себестоимости продукции «Нордклиффа»: импортные комплектующие приходилось оплачивать в евро, а опускные цены на российском рынке привязывались к доллару. Словом, компании нужно было думать о спасении бизнеса.

Как поменять коней на переправе

Мысль о том, чтобы бросить дело, в которое вложено столько времени и сил, и развивать новый бизнес, не внушала оптимизма. Выпускать нишевые

«Вопросы о „поедании“ марок решаются мучительно»

Анастасия Савина, руководитель службы информации, рекламы и PR компании ABBYY Software House:

— Динамично развивающаяся компания вполне может обойтись и без «каннибализации» своих продуктов. Можно просто диверсифицироваться, выходя на новые рынки или создавая новые рыночные ниши. «Каннибализация» в большей степени характерна для специфических отраслей, в продуктах которых велика интеллектуальная составляющая. К таковым наша компания относит и свои программные пакеты: систему распознавания ABBYY FineReader, электронные словари ABBYY Lingvo и проч. Выпуская новое поколение каждого из этих продуктов, компания перестает продавать предыдущее. К примеру, после выхода Lingvo 9.0 версию Lingvo 8.0 можно найти только на складах дистрибуторов.

Для ABBYY Software House «каннибализация» стала способом подстегнуть продажи. Известно, что повторная продажа обходится производителю гораздо дешевле первичной. Поэтому выгоднее предложить тому же кругу покупателей обновленный продукт, чем расширять этот круг, раздувая маркетинговый бюджет. Каждый раз компания начинает «каннибализацию» только удостоверившись в том, что расходы на запуск нового продукта будут покрыты доходами от продаж старым лояльным клиентам («первые купившие» создают дополнительную прибыль и не учитываются в процессе расчета затрат). Выяснить это можно с помощью маркетинговых исследований, в том числе фокус-групп. Но абсолютно достоверного результата они не дают, поэтому решение о

запуске нового товара — всегда рискованный шаг. Менее рискованно, но и менее прибыльно, ориентироваться на конкурентов, задающих темп на рынке.

Элина Золотова, директор по маркетингу группы компаний «Аквариус»:

— Корпоративные заказчики очень консервативны, поэтому вопросы о «поедании» марок решаются мучительно. «Каннибализация» в «Аквариусе» происходит регулярно. Она инициируется компанией Intel, которая является одним из основных поставщиков деталей для компьютеров. Когда речь идет о выпуске принципиально новых продуктов, прежде всего нас интересует, не повредит ли это сложившейся репутации марки, не размоет ли ее имидж. Мы проводим маркетинговые исследования, и если шансы на то, что продукт будет вредным для имиджа марки, малы, просчитываем финансовые риски и выпускаем его на рынок. В 1999 году «Аквариус» предпринял попытку «каннибализировать» собственный продукт, но она не увенчалась успехом. Из-за резкого сокращения рынка компания отказалась от выпуска кассовых аппаратов, которые производились на Шуйском заводе «Аквариуса» в течение нескольких лет. Вместо этого появился pilotный проект по производству кассовых POS-терминалов, но в итоге было принято решение полностью уйти с рынка автоматизации торговли и сконцентрировать усилия исключительно на компьютерном рынке. На тот момент в сфере автоматизации торговли «Аквариус» не был профессионалом. В данном случае компания не достигла успеха из-за нехватки опыта, и уход с рынка стал единственным разумным шагом.



«От нас потребовали гарантий, что мы не будем производить оружие и не перепродадим станки куда-нибудь в Ирак»

продукты компания тоже не хотела — мешали амбиции и имидж массового игрока. К тому времени фирма уже владела тремя заводами, и оборудование на них было рассчитано именно под массовое производство.

Анализируя рынок, Тершуков увидел, что владельцы новых офисов уже не экономят на отделке и вкладывают деньги в мраморные полы и эксклюзивную мебель. Но в 90% случаев на потолках висят все те же люминесцентные светильники. «Мы поняли, что на рынке назревает потребность в более продвинутом световом решении, а у людей появилась возможность за него платить», — говорит Игорь Тершуков. — Нужно было запускать на рынок новый продукт. В противном случае это сделают конкуренты — сожрут нас вместе с нашим товаром, который уже продается по сверхнизкой цене».

В том, что будет именно так, Тершуков ни секунды не сомневался — об этом свидетельствовал печальный опыт ряда западных компаний. Даже транснациональные гиганты сдавали позиции из-за того, что вовремя не занялись инновациями. Sony не уделяла

должного внимания плазменным панелям и жидкокристаллическим телевизорам, совершившая свой Trinitron. Теперь эту продукцию для Sony делает Samsung. Motorola уступила компании Nokia первенство на рынке сотовых телефонов, вовремя не перейдя с аналоговых технологий на цифровые.

Внимание потребителей нужно было переключить на инновационный продукт, который необходимо запустить в производство и продавать взамен устаревшего. Это позволило бы увеличить наценку. Так появилась идея запуска принципиально нового офисного осветительного прибора, пре-восходящего светильник предыдущего поколения.



Олег Лазарев

Однако создать очередное поколение приборов без нового источника света невозможно. Анализ каталогов западных компаний показал, что еще в 1996 году компания Philips Electronics изобрела новую люминесцентную лампу, получившую название T5. Она обладала более продвинутыми техническими характеристиками — так, частота мерцания была незаметна для человеческого глаза. С 2005 года все страны ЕС в законодательном порядке обязаны оснащать свои офисы светильниками, использующими эти лампы. Уже сейчас треть вновь установленных в Европе светильников работают на основе новой технологии. В России подобный товар можно за-

Игорь Тершуков, «Нордклифф»:
«Нужно было скорее запускать новый продукт. В противном случае это сделают конкуренты и сожрут нас вместе с нашим товаром»

казать по каталогам западных компаний-гигантов, а потом ждать его доставки почти месяца. Одним словом, рыночная ниша была свободной.

Игорь Тершуков принял решение о разработке российского светильника на основе ламп T5, впоследствии получившего название «T5 DeLuxe». По его словам, на маркетинговые исследования у компании просто не было времени, и в своих решениях он руководствовался интуицией и опытом западных компаний.

Однако, поделившись своими идеями с коллегами, Тершуков встретил неоднозначную реакцию, особенно со стороны производственного отдела. «Мы поначалу восприняли идею создания нового продукта неоднозначно», — рассказывает **Федор Будыко**, директор по производству группы компаний «Нордклифф». — Здесь был весь спектр мнений — и детский восторг, что будет возможность поиграть с новыми игрушками, и чуть ли не личные трагедии: десять лет над своим продуктом работали, а теперь сами будем его замещать». Часть сотрудников склонялась к тому, что нужно расширять ассортимент, выводя на рынок те же модели, что и конкуренты. **Николай Казаков**, директор по работе с клиентами группы компаний «Нордклифф»: «Было очень трудно расстаться с привычным товаром, с привычными методами работы. А с переходом от убийственной ценовой конкуренции к конкуренции инновационной нам предстояло постоянно создавать технологические, конструкторские, маркетинговые решения. Часть сотрудников «Нордклифф» предпочла покинуть команду, сочтя этап инноваций чрезесчур долгим и сложным.

Надежды и риски

Окончательное решение о покупке необходимого оборудования и его монтаже было принято «Нордклифф» в 2001 году. От принятия решения до получения образца нового продукта прошло еще полтора года.

Закупить оборудование было непросто. Инструмент для изготовления растра (алюминиевой решетки, которая закрывает лампы и рассеивает свет) используется в производстве ракетных и авиационных двигателей. «Оборудование мы покупали в Японии. Пришлось привлечь опытного юриста для оформления бумаг», — рассказывает Игорь

Новый продукт паразитирует на старом до тех пор, пока полностью не сменит его на рынке



Тершуков.— От нас потребовали гарантий, что мы не будем производить оружие и не препродаём станки куда-нибудь в Ирак».

Дополнительные средства на запуск нового продукта компания аккумулировала, отказавшись поддерживать широкую сеть дистрибуторов. К 2002 году эта сеть состояла уже из 1600 эксклюзивных партнеров, а ее содержание требовало от «Нордклифф» все больше ресурсов. Было решено сократить количество партнеров до девяноста, поскольку наличие дистрибуторской сети уже не давало того преимущества, как в 1996 году.

Инвестиции в дальнейшее расширение производства старых светильников были прекращены, а их выпуск ограничен. Однако полностью сворачивать его «Нордклифф» не

собирается — до тех пор, пока подавляющая часть покупателей не сочтет приобретение старых растровых светильников бессмысленным. Раньше вся прибыль от продажи устаревших светильников вкладывалась в расширение производства, а теперь на эти средства развивается «T5 DeLuxe». Новый продукт «паразитирует» на старом до тех пор, пока полностью не сменит его на рынке. Тогда возникнет возможность и необходимость повторить процесс заново. По словам Игоря Тершукова, о новом витке «каннибализации» в компании уже задумываются. Возможно, следующим этапом станут светильники на основе светодиодов.

Массовое замещение светильников прежних моделей начнется, когда компания выйдет на объемы, достаточные

для снижения себестоимости. С ростом популярности новых светильников покупателей этой продукции будет все больше, объемы начнут расти, а стоимость падать. На Западе это происходит именно так. Игорь Тершуков уверен, что рынок светильников будет развиваться в России по западной схеме, как это происходит с большинством продуктов рынка b2b. «Ошибка здесь может быть только одна: несвоевременность „каннибализации“», — уверяет господин Тершуков. — Можно слишком много инвестировать в производство нового продукта и не дождаться того момента, когда вложенные средства начнут приносить отдачу. В России „каннибалом“ быть просто — можно, например, вообще обойтись без маркетинговых исследований. Мы рассудили так: если

через три года в Европе предполагается 100-процентный переход на новую технологию, то у нас это произойдет лет через пять. Такие прогнозы-прикидки содержат большую долю риска. Мы можем ошибиться на год или на два, поэтому нужно заранее оценить, сможем ли мы продержаться в этом случае, используя ресурсы устаревшего продукта».

Светильник появился на рынке всего два месяца назад. Чтобы оценить тренд, для товаров в сфере b2b требуется примерно полгода. В компании считают, что если через три-четыре года объемы продаж светильников на основе технологий T5 превысят объемы продаж нынешних растровых, можно будет считать процесс «каннибализации» успешно завершенным, а риск — оправданным. **СФ**

ПОДАРОК ПОДПИСЧИКАМ

ЛУЧШИЕ ДЕЛОВЫЕ КНИГИ ИЗ СЕРИИ «ВЫБОР ЖУРНАЛА „СЕКРЕТ ФИРМЫ“»

1 книга

каждому читателю, впервые оформившему подписку на 2004 год через редакцию

2 книги

увеличившим срок подписки с полугода до года

3 книги

продлившим годовую подписку на 2004 год

ПРЕДЛОЖЕНИЕ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ДО 20 ДЕКАБРЯ 2003 ГОДА

Вы можете оформить подписку по телефону: (095) 267-3768 или e-mail: adanilova@sf-online.ru

ВНИМАНИЕ! В 2004 году журнал «Секрет фирмы» будет выходить еженедельно



Товар сертифицирован. Лицензия №86/84 от 18.03.2002 Частное лицо употребление алкоголя вредно Вашему здоровью.



СИБИРЬ



OLMECATM
TEQUILA

Зажигай по полной



Каждому по труду



ЖЕСТКИЕ ЗАРПЛАТЫ УЖЕ МАЛО КОГО МОТИВИРУЮТ, И КОМПАНИИ ВСЕ ЧАЩЕ ИСПОЛЬЗУЮТ ГИБКИЕ СХЕМЫ ВЫПЛАТ. ОДНАКО НАЙТИ ЗОЛОТУЮ СЕРЕДИНУ МЕЖДУ ТВЕРДЫМ ОКЛАДОМ И ПЕРЕМЕННОЙ ЧАСТЬЮ НЕ ТАК-ТО ПРОСТО.

Текст: Юлия Фуколова



Зарплата под ключ

«Я повышаю сотрудникам зарплату раз в полгода, и это их вдохновляет, они реально стараются работать лучше. Но месяца через три действие стимула ослабевает, люди привыкают и воспринимают свою зарплату как должное. Теперь думаю, как выбраться из этого замкнутого круга», — говорит владелец небольшого бизнеса. Наверное, в такой ситуации оказывались многие руководители, и большинство из них уже осознали, что бессистемное повышение зарплаты — занятие неблагодар-

ное. К материальной мотивации нужно подходить продуманно и очень аккуратно.

Управляющий партнер группы компаний «Топ-менеджмент консалт» **Зося Герчикова**: *Сотрудники должны не просто получать деньги, как это было в советское время, а зарабатывать их. А компания — стимулировать людей и удерживать их. Поэтому традиционная окладная система сегодня малоинтересна, заработка сотрудник надо увязывать с результатами его работы.* Существует несколько схем материально-го вознаграждения сотрудников. Например, система грейдов, когда человек получает зарплату и прочие выплаты согласно своему разряду (см. СФ №2/2002). Менеджер продвигается вверх, у него растет грейд и, соответственно, материальные блага. Однако если сотрудник работает плохо, его грейд понижается, и компания вынуждена с ним расстаться. «Увольнять людей у нас не любят, их обычно жалеют, — говорит госпожа Герчикова. — Более безболезненный вариант — ввести систему оплаты, состоящую из фиксированной и переменной части. Правда, отказываться от твердых окладов компаниям очень трудно».

Разработать систему материальной мотивации без уч-

та конкретной ситуации невозможно, поэтому схема оплаты, используемая в одной компании, не годится для другой. Так что HR-менеджерам приходится заниматься индивидуальным дизайном системы. Но есть общие подходы, позволяющие выстроить зависимость доходов сотрудника от благополучия фирмы.

База

Как правило, во всех мотивационных схемах сотрудник получает определенную фиксированную часть — базовый оклад. Его размер обычно зависит от нескольких факторов — квалификации человека, сложности выполняемой работы, рыночного уровня постоянных выплат и др. По мнению консультантов, имеет смысл учитывать еще и темп роста квалификации. Его сложно измерить, но поскольку многим сотрудникам постоянно приходится учиться новому, быстрый прогресс следует поощрять.

Старший партнер компании AMT Consulting Group **Елена Мурашова**: *Некоторые группы специалистов (агенты, менеджеры по продажам) получают только проценты от каждой совершенной сделки. Поэтому они часто уклоняются от выполнения работы, которая непосредственно не влияет на достижение инди-*

видуальных финансовых результатов — ведение баз данных, дежурство в офисе, бесплатные консультации и т. п. С другой стороны, они могут оказаться совсем без зарплаты, поэтому никогда не чувствуют себя даже в относительной безопасности, что приводит к довольно высокому уровню текучести среди этой группы персонала. В данном случае имеет смысл изменить структуру выплат — ввести хотя бы небольшой оклад за выполнение обязательных функций, что обязательно скажется и на эффективности труда, и на степени удовлетворенности персонала.

Основной вопрос — каким будет соотношение постоянной и переменной части выплат. Должен ли оклад обеспечивать прожиточный минимум, однозначного мнения нет. Так, в некоторых компаниях фиксированные выплаты составляют тысячу рублей, в других — \$500. Но большая постоянная часть зарплаты людей иногда расслабляет. В одной крупной компании, торгующей товарами массового спроса, продавцы имели возможность неплохо зарабатывать, но как только им «пополнили» \$150 — 200 гарантированного заработка, стремление повышать объемы продаж тут же пропало. Партнер группы компаний «Топ-ме-



АРАРАТ

Легендарные имена

Товар сертифицирован. Лицензия №86/84 от 18.03.2002 Чрезмерное употребление алкоголя вредит Вашему здоровью.

“Ани”

Армянский коньяк 6-летней выдержки.
Обладает легким вкусом с цветочными
тонами розы и гвоздики.



«Если компания нацелилась сделать серьезный рывок, базовую часть выплат нужно сократить насколько это возможно»

неджмент консалт» Татьяна Лобанова: *«Это так называемый люмпенизированный тип мотивации. В России ее имеют почти 40 % людей, но рабочих мест, где она востребована, всего 12–14 %.*

«Сотрудники спокойно переносят, когда фиксированная часть составляет около 70% их заработка,— считает Зоя Герчикова.— Но если компания нацелилась сделать серьезный рывок, базовую часть выплат нужно сократить до минимума, насколько это возможно». По мнению Елены Мурашовой, обычно имеет смысл устанавливать оклады на среднерыночном уровне, при этом месячный доход специалиста с учетом переменной части может даже превышать максимальную планку на рынке — все зависит от востребованности специалиста и возможностей компании.

Соотношение постоянной и переменной части также зависит от позиции сотрудника в должностной иерархии — чем выше его ранг, тем большее влияние он оказывает на деятельность компании и, соответственно, тем большая часть его зарплаты должна зависеть от результатов работы подразделения и показателей компании в целом. Точно так же в доходах бизнес-подразделений, непосредственно влияющих на размер прибыли, переменная часть традиционно больше, чем у вспомогательных служб (отдела персонала, бухгалтерии и др.).

Переменная часть

Вопрос, как и по каким критериям рассчитывать плавающие выплаты, вызывает у многих руководителей большие затруднения. Дело в том, что бессистемные премии (к Новому году или ко дню рождения компании) людей ни на что не мотивируют, поскольку воспринимаются просто как подарок. Еще хуже, когда критерии для выплат субъек-

тивны или плохо продуманы. Елена Мурашова: «Группе подбора персонала поставили задачу закрыть за две недели все вакансии, но после того как всех кандидатов нашли, руководителю просто некогда было с ними встретиться. В результате не по своей вине сотрудники не смогли выполнить план и остались без дополнительного вознаграждения. Точно такой же эффект получится, если финансовый отдел заставят проводить все деньги „по-белому“, но будут требовать нулевых налоговых отчислений. Сотрудники в такой ситуации просто разбегутся».

Оптимальный вариант — проделать титанический труд и разработать систему ключе-

вых показателей эффективности (Key Performance Indicators — KPI), чтобы объяснить людям, за какие конкретные действия им будут платить. Выбор KPI зависит от стратегических целей компании, и их может быть довольно много (в «Вымпелкоме», например, около 160). Но у отдельного сотрудника KPI обычно в пределах десяти.

Крупная фармацевтическая компания начала выстраивать систему продаж. Раньше переменные выплаты для менеджера по продажам рассчитывали по двум показателям: объему сделок и сумме дебиторской задолженности его клиентов. Но получалось, что продавцы работали в основном со старыми клиентами, а

искать новых было невыгодно — те брали лишь небольшие пробные партии. Несовершенство системы оплаты труда привело к тому, что два филиала компании, показывавшие наибольшие объемы продаж, оказались убыточными — постоянные клиенты давно получили максимальную скидку и покупали большие партии по невыгодным для производителя ценам.

После внедрения новой системы мотивации число показателей увеличилось до семи-девяти. Во-первых, компания хотела подтолкнуть продавцов к работе с конечными потребителями, поэтому поставила им план по охвату аптек в своем районе. Вторая цель — привлечение новых клиентов, причем план сотрудникам определили «пощучно» и по объему продаж. «Если не оговорить точно число новых клиентов, то менеджеры найдут двух-трех мелких и успокоятся. Объем продаж тоже важен, иначе результатом будет считаться покупка пачки таблеток», — говорит Зоя Герчикова. Еще один новый критерий для продавцов — количество результативных визитов к потенциальным клиентам, поскольку до сих пор менеджеры предпочитали звонки из офиса личным контактам.

На складе компании нередко скапливались неходовые позиции, поэтому перед продавцами поставили отдельный план по продаже редких групп лекарств, а также тех, которые активно продают конкуренты. Со складом был связан еще один момент. Старшие менеджеры обычно делали прогноз и в соответствии с ним заказывали партию товара. Они часто ошибались, поэтому возникали дополнительные расходы, «лишние» медикаменты приходилось везти в другие регионы. Компания рассчитала, за какой срок товары со склада должны распродаваться





АРАРАТ

Легендарные имена

Товар сертифицирован. Лицензия №86/84 от 18.03.2002 Чрезмерное употребление алкоголя вредит Вашему здоровью.

“Ахтамар”

Армянский коньяк 10-летней выдержки.
Обладает несравненным ароматом. Вкусовая палитра
включает в себя оттенки шоколада и апельсина.



Бессистемные премии людей ни на что не мотивируют, поскольку воспринимаются просто как подарок

полностью, и увязала выполнение этих норм с выплатами сотрудникам. В результате продавцы стали точнее в оценках.

Каждый из перечисленных критерии имеет свое плановое значение и определенный вес, а конечный результат, то есть переменная часть зарплаты, рассчитывается по конкретной формуле. Это довольно удобно, потому что, «играя весами», компания может гибко настраивать сотрудников на выполнение более важных в данный момент задач. Например, в начале года нужно активнее работать с аптеками, и вес этого критерия в общей доле переменных выплат составит, скажем, 20 – 30%. А в конце года важнее уменьшить дебиторскую

задолженность, и тогда наибольший вес получит данный критерий.

Конечно, сотрудникам поначалу будет сложно понять, сколько же денег они смогут зарабатывать. Однако Татьяна Лобанова считает, что «главное — объяснить человеку, почему выбраны такие критерии, а формула, по которой вычисляется итоговая сумма, не так важна. Компания должна показать, как из ее стратегических целей вытекают цели конкретного подразделения и задачи конкретного сотрудника». Говорят, на одной из производственных площадок ЮКОСа висела листовка, где понятным языком рабочим объяснялось, как они могут заработать больше и что для этого нужно сделать.

Чтобы переменная часть мотивировала людей, плановые показатели должны быть реально достижимыми. «Бесмысленно ставить планку, до которой никто не допрыгнет», — говорит Елена Муршова. — Точно так же не может быть массовым и максимальный результат». Есть и еще один момент, который стоит учитывать компаниям, внедряющим гибкие зарплатные схемы. Вводя переменную часть, надо дать сотрудникам шанс заработать больше, чем раньше. Например, если люди получали каждый месяц \$1000, а работодатель сделает оклад \$300 и переменные выплаты до \$700, то это решение будет не совсем верным. Чтобы люди выкладывались, они должны

видеть, что новая схема позволяет им заработать в месяц не \$1000, а \$1200 или даже больше.

Как правило, переменная часть зарплаты не ограничивается ежемесячными выплатами. Большинство компаний практикует также квартальные или годовые премии, завязанные на результат подразделения или компании в целом. Размер этих поощрений компания устанавливает по своему усмотрению. Но если на Западе 5% от месячного или годового дохода сотрудника уже считается достойной премией, то в России, по словам специалистов, приходится платить больше — 10 – 12%, иначе люди просто не поймут или не заметят. **СФ**

«Я никого не заставляю, они сами понимают свою выгоду»

Омская компания «Товщик», созданная в 1991 году, занимается автоматизацией малых и средних предприятий и внедряет учетные программы «1С». За все время существования в компании несколько раз менялась система оплаты труда. Сначала программисты получали только процент от стоимости выполненных заказов. Но, как говорит директор компании Раис Шарипов, у специалистов выработка сначала росла, а через год по непонятной причине начинала падать. Система твердых окладов также не принесла серьезных улучшений: «Окладная система мне не нравится. В этом случае нужен мощный средний менеджмент, который будет регулировать нагрузку сотрудников, контролировать их и т. д. Для маленькой фирмы это неоправданные расходы». Когда фирма столкнулась с текучкой кадров, а также с ситуациями, когда программисты работали «налево», Раис Шарипов понял, что нужно строить новую систему оплаты труда, чтобы мотивировать сотрудников на более высокую отдачу и повышение квалификации. Схема должна была быть прозрачной и автоматически регулировать интересы и сотрудника и работодателя, но чтобы при этом менеджер ни у кого над душой не стоял. Вот что в итоге получилось.

Оклад. Основанием для начисления оклада стали достижения сотрудника, то есть выработка часов за квартал. За 90 часов сотрудник получает базовый оклад, и с каждым шагом (120, 150, 180 часов и т. д.) сумма увеличивается. Раз в три месяца оклад пересматривается, т. е. может как вырасти, так и упасть, причем без всякого произвола со стороны администрации. Уменьшение оклада довольно неприятно, потому что от его размера зависят и некоторые другие выплаты.

Доплата за квалификацию. Каждый новичок становится программистом-стажером и получает окладу ежемесячно 25% от стоимости выполненных им работ (каждый час клиент оплачивает по определенному тарифу). Получив один профессиональный аттестат, он становится инженером-программистом, а доплата

составляет уже 28%. За три аттестата полагается должность ведущего инженера-программиста и доплата в 32%. «Раньше люди не торопились повышать квалификацию, а с помощью новой системы я эту проблему решил», — говорит господин Шарипов.

Большинство сотрудников стремятся иметь сразу два аттестата, причем я никого не заставляю, они сами понимают свою выгоду». **Доплата за выслугу лет.** Для повышения лояльности сотрудников компания решила делиться с ними своей прибылью. Это ежегодные выплаты, которые соотносятся с окладом сотрудника. После первого года работы сотрудник получает премию в размере 5% от своего суммарного годового оклада. После второго — 8%, после третьего и более — 11%.

Новая система оплаты труда стартовала в феврале прошлого года. «Переход был достаточно болезненным», — рассказывает Раис Шарипов. — Когда я на общем собрании объявил о планах перехода на новую форму оплаты, человека три-четыре сразу написали заявления об уходе. Скорее всего, им новая система была невыгодна, потому что не давала возможности бездельничать или работать «налево». Но и с остальными сотрудниками тоже пришлось вести разъяснительные беседы».

По мнению директора «Товщик», польза новой мотивационной системы в том, что люди реально отрабатывают свои деньги и не могут позволить себе почивать на лаврах. Господин Шарипов отметил, что доходы сотрудников значительно выросли по сравнению со временем, когда использовались прежние схемы оплаты труда: «Система заставляет людей лучше работать, и если у человека растет оклад, для меня это большая радость». Кроме того, фирма получила нужный баланс управляемости и автономности, то есть руководитель избавлен от тотального контроля. Благодаря этому компания расширила штат и за год наняла еще 12 человек.

Новую схему оплаты пока сложно применить в других подразделениях — например, где над проектом работает группа специалистов. Тем не менее Раис Шарипов планирует каким-то образом использовать полученный опыт и в других отделах.





АРАРАТ

Легендарные имена

Товар сертифицирован. Лицензия №86/84 от 18.03.2002 Чрезмерное употребление алкоголя вредит Вашему здоровью.

“Наири”

Армянский коньяк 20-летней выдержки.
Богатый букет отличается нотками грецкого и кедрового
ореха, а также привкусом чернослива и зрелой груши.



6 ДЕВУШЕК и 6 ПАРНЕЙ за границей. у них нет денег, они заперты в доме, у них ОБЩАЯ СПАЛЬНЯ. 24 часа в сутки их снимают 30 видеокамер. в их доме есть джакузи, но НЕТ ЕДЫ. иногда их выпускают в город, но не всех. победитель получает приз \$ 1000 В МЕСЯЦ НА ВСЮ ЖИЗНЬ!

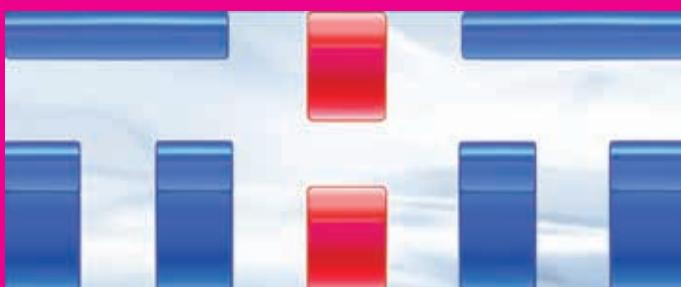
сегодня в 21:00
реалити шоу



НАШИ БЕЗ ДЕНЕГ ЗА ГРАНИЦЕЙ!

www.golodtnt.ru

НА ТЕЛЕКАНАЛЕ



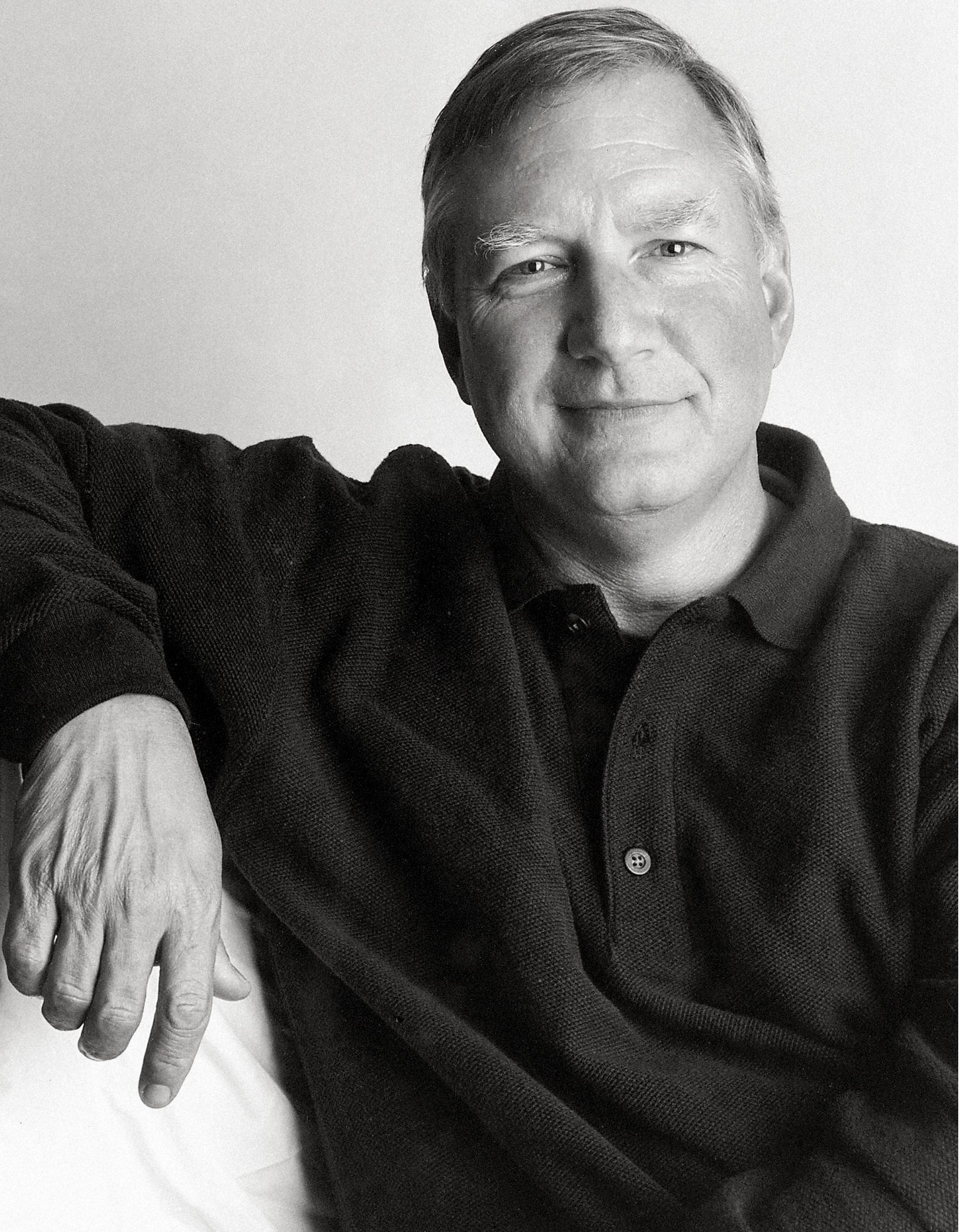
бизнес-клуб в переводе на русский

Том Питерс: «Сегодня нужны люди, обладающие незашоренным мышлением»

В 40 лет мало кому известный партнер консалтинговой компании McKinsey Том Питерс написал вместе с коллегой первый в истории деловой бестселлер. Сейчас его называют сверхгуру менеджмента — иногда с иронией, но чаще вполне серьезно. Коллеги обвиняют Питерса в отсутствии основательной научной подготовки, но его идеи продолжают привлекать миллионы менеджеров по всему миру. Сегодня «Секрет фирмы» публикует интервью с Томом Питерсом, который в феврале приедет в Москву.

— Текст: Иван МОСКАЛЕНКО, Сергей КАШИН Фото: Кети ТАРАНТОЛА

с57



в переводе на русский



«Суть нынешнего бизнес-образования заключается лишь в одном: работники должны приветствовать начальника вставанием, когда тот входит в комнату»

СЕКРЕТ ФИРМЫ: Журнал *Business Week* назвал вас «лучшим другом и худшим ночным кошмаром бизнеса», а *Fortune* удостоил титула супергуру. Как вы к этому относитесь?

Том Питерс: Я стараюсь не относиться к этому слишком серьезно. Вы знаете, за последние 10–15 лет мировой бизнес пережил драматические перемены, экономика стала действительно глобальной, изменились многие технологии. Что же до основ самого бизнеса, то я считаю, что и сейчас есть огромный интерес к литературе о бизнесе, к бизнес-идеям и т. п. Я думаю, что сам феномен бизнес-гуру — я все же не могу относиться к нему чрезмерно серьезно — это своего рода один из побегов на ниве бизнеса, результат роста интереса к менеджменту в последние 25 лет. Сейчас этот интерес, конечно, гораздо выше, чем был четверть века назад.

СФ: А что за прошедшие годы изменилось в головах менеджеров, если изменилось вообще?

ТП: О, изменилось многое! Недавно я заметил, что за последние 10–20 лет доля компаний, выпавших из топ-500 журнала *Fortune*, главного индикатора ведущих мировых корпораций, увеличилась на 300%. Способность традиционных компаний разработать план, следовать ему и стабильно показывать хорошие результаты постоянно ставится под вопрос, причем это происходит повсеместно — и в США, и в Сингапуре, где я только что был, и в России. Количество так называемых предпринимательских компаний, врывающихся на бизнес-арену и составляющих невероятно мощную конкуренцию более традиционным, во всем мире растет лавинообразно.

СФ: Сейчас, по прошествии 20 лет с момента выхода вашей сверхпопулярной книги «*In Search of Excellence*» («В поисках эффективного управления»), не кажется ли вам, что польза от деловых бестселлеров стала минимальной? Не устаревают ли они еще до выхода в свет?

ТП: Ну, бизнес-книга полезна и нужна настолько же, насколько и любая другая книга: поваренная, скажем, или художественная. Есть книги хорошие и плохие. Естественно, жизненный цикл идеи сегодня намного короче, чем он был 20–30 лет назад. С другой стороны, сейчас авторы книг, как правило,

включают в свои произведения реальные примеры из деятельности таких компаний, как Wal-Mart, Dell Computers и других. Я думаю, что из этих кейсов можно извлечь массу полезного для себя и своего бизнеса, даже если эти бизнес-решения не проживут 50 лет.

СФ: Совершенство искали и после вас. Как вы оцениваете книгу «*Built to Last*» («Построенные навечно») Джима Коллинза, например?

ТП: Честно говоря, чем больше людей думают об этом и предлагают свои идеи — неважно, согласен я с ними или нет, — тем лучше. Я думаю, что ни один из действующих менеджеров не должен относиться ни к одной бизнес-книге, включая и мои, как к истине в последней инстанции, зазубривать их наизусть и надеяться, что отныне его жизнь будет устроена, а все проблемы автоматически разрешатся. Вы читаете книгу, находите в ней некую идею, которая помогает вам сделать вашу компанию более инновационной, лучше работать с вашим клиентом, эффективнее организовывать труд ваших работников. Я обращаюсь прежде всего к предпринимателям. Я так понимаю, что это люди очень практические, и им неважно, где они найдут полезные идеи для своего бизнеса: в моей книге, в журнале «Секрет фирмы» или в книге Джима Коллинза.

СФ: Какие отношения у вас с соавтором «*In Search of Excellence*» Робертом Уотерменом?

ТП: У нас прекрасные отношения! Мы только что закончили предисловие к переизданию этой книги. Вряд ли мы вместе будем писать еще одну — я подозреваю, что этого нет в планах ни у него, ни у меня. Мы сохраним великолепные отношения на протяжении 20 лет и испытываем уважение друг к другу. Я один из его преданных поклонников.

СФ: А изменится ли что-то в переизданном варианте книги? Например, в вашей концепции семи организационных переменных (7S — структура, стратегия, системы, сумма навыков, состав работников, стиль, совместные ценности)?

ТП: Наша базовая концепция, пожалуй, по-прежнему верна. Но я думаю, что скорость перемен 20 лет назад была гораздо ниже, чем сегодня. И если я могу в чем-то упрекнуть нашу модель, предложенную тогда, то, наверное, в недостатке динамизма. Компа-

Князь беспорядка

В топ-200 бизнес-интеллектуалов, составленном институтом стратегических изменений компании Accenture, Том Питерс занял второе место, уступая лишь Майклу Портеру.

Тому Питерсу 61 год. После получения MBA в Stanford он попал в компанию McKinsey. «Руководство хотело, чтобы кто-нибудь обратил внимание на организационную сторону бизнеса. Вот тут-то им и подвернулся я. У меня не было тщательно разработанного плана, не было никакой теории, которую бы я собирался доказать. Я просто встречался с незаурядными людьми». В 1982 году на основе этого исследования Питерс вместе с Робертом Уотерменом написал книгу «*In Search of Excellence*». Она стала первым деловым бестселлером, продажи ее тогда превысили 1 млн экземпляров (сейчас совокупный тираж в раз-

ных странах достиг уже 6 млн экземпляров). Оставив McKinsey, Питерс основал собственную консалтинговую и издательскую компанию Tom Peters Company. И сейчас, несмотря на регулярные уколы коллег, которые указывают на его недостаточно научный подход к проблемам управления, никто не решается вычеркнуть его из пантеона гуру менеджмента. После «*In Search of Excellence*» были еще четыре бестселлера: «*A Passion for Excellence*» (1985), «*Thriving on Chaos*» (1987), «*Liberation Management*» (1992) и «*The Circle of Innovation*» (1997).

Изданы уже две его биографии.

Сам Том Питерс называет себя «князем беспорядка, чемпионом блестательных провалов, маэстро эпатажа и профессиональной говорящей головой, любителем рыночной экономики и капиталистической свиньей».



В переводе на русский

«В этом состоит сущность бизнеса:
быть готовым рискнуть с выпуском нового
продукта, использованием нового подхода
к обслуживанию клиента»

нии привыкли строить долгосрочные планы на пять-семь или десять лет, японские фирмы составляли еще более длительные планы. И они верили, что смогут им следовать. В сегодняшней ситуации прежде всего благодаря новому предпринимательскому классу, представителей которого все больше, привыкшие мыслить традиционными категориями бизнесмены и менеджеры все чаще сталкиваются с тем, что их планы торпедируются более динамичными конкурентами еще до того, как на этих планах высохнут чернила.

СФ: По вашему мнению, идеальная организация не должна быть бюрократичной. Но как поступать российскому менеджеру, если он имеет дело с сотрудниками, считающими, что построение вертикалей и бюрократических структур и есть управление?

ТП: Я думаю, что традиционная структура организации сейчас находится под большим давлением из-за возросшей скорости бизнеса. Иерархичные структуры работали хорошо, когда у них было время для реакции. Но если мы говорим о военных действиях против терроризма или о коммерческих войнах, то сейчас совершенно нет времени на семь-восемь или даже десять уровней бюрократической ответственности, как это было раньше. Количество руководителей на одного подчиненного резко уменьшилось, и от людей требуется проявлять инициативу в таких масштабах, о которых даже не могли подумать десять или двадцать лет назад.

СФ: Значит ли это, что рядовые сотрудники компаний должны сами все в большей степени становиться менеджерами?

ТП: Безусловно! Понимаете, люди должны брать на себя ответственность за свою работу — на всех уровнях организации — в гораздо большей степени, чем раньше. И руководители обязаны предоставлять своим подчиненным возможность и средства для этого.

СФ: В этом заключается суть вашего определения «внутренний фокус организации», о котором вы будете говорить на московском семинаре?

ТП: Думаю, да. Я предполагаю, что постепенно вся организация бизнеса, а также образование поменяются. Дело в том, что суть нынешнего образования независимо от того, американское оно, немец-

кое или какое другое, заключается лишь в одном: работники должны приветствовать начальника вставанием, когда тот входит в комнату. Сегодня же нужны люди, обладающие незашоренным мышлением и способные к динамичным и независимым действиям.

СФ: Одна из ваших метафор — «компания, полностью подчиненная брэнду». Однако построение брэнда и управление им ассоциируется с высокими затратами.

ТП: «Брэнд» — понятие универсальное, и важность брэндов тоже универсальна. Говоря «брэнд», многие представляют себе гигантскую компанию типа Coca-Cola, но на самом деле брэнд означает репутацию, полученную за совершенство. Честное слово, брэндинг в той же степени применим и к небольшому ресторанчику, и к компании со штатом пять человек, занимающейся бухучетом, в какой он применим к Coca-Cola. Я имею в виду, что брэнд — всего лишь сокращение от «Почему я обедаю именно в этом ресторане, а не в другом». Это набор отличительных характеристик компании, подтверждающих ее совершенство, а не огромное количество денег, которое тратит компания. Как, например, табачные компании, или производители прохладительных напитков, или IBM.

СФ: В России сейчас многие компании, даже крупные, не умеют считать свои деньги, системы бюджетирования и управлеченческого учета только строятся. Вы же критикуете громоздкие системы управлеченческого учета. Не проще ли вообще от них отказаться?

ТП: Ни в коем случае! Это даже не обсуждается, говорим ли мы о маленькой или о гигантской компании. Ни одна компания не сможет выжить без правильного, своевременного и прозрачного управлеченческого учета. Я всегда говорил лишь о том, что учет в некоторых случаях становился слишком усложненным и громоздким.

СФ: Что же тогда делать российским компаниям, чтобы избежать тирании счетоводов?

ТП: А это вопрос не только для российских компаний, это общая беда. Но ответ на него достаточно прост. Как я уже сказал, данные должны быть точными и своевременными, должна быть абсолютная честность в финансовых отчетах. Главная же задача

Восемь признаков совершенных компаний по Тому Питерсу

- 1. Ориентация на действия, на достижение успехов.** Хотя компании могут подходить аналитически к принятию решений, данный факт их не парализует — у них богатый арсенал методов для сохранения «быстроты ног» и противодействия неповоротливости.
- 2. Лицом к потребителю.** Компании учатся у людей, которых они обслуживают. Многие из них почерпнули идеи своих лучших продуктов от потребителей.
- 3. Самостоятельность и предпринимчивость.** Компании способствуют тому, чтобы в организации было много лидеров и новаторов, и следят заповеди: «Удостоверьтесь, что вы совершаете приемлемое количество ошибок».
- 4. Производительность от человека.** Не одобряются установки типа «мы и они» в трудовых отношениях.

5. Связь с жизнью, ценностное руководство. Томас Уотсон-младший, президент IBM, говорил, что основная философия организации играет гораздо большую роль в ее достижениях, чем экономические ресурсы, оргструктура, нововведения и соблюдение сроков.

6. Верность своему делу. Компания разумно делает то, что она знает и умеет лучше всего.

7. Простота формы, скромный штат управления. Внутренние структурные формы образцовых компаний отличаются изящной простотой. Высший уровень управления немногочислен.

8. Свобода и жесткость одновременно. Самостоятельность распространяется вплоть до цехов и групп разработчиков продуктов. Но компании являются фанатичными центристами в том, что касается их коренных ценностей.



в переводе на русский

«Россия только входит в новый для нее мир частного предпринимательства, и лидер здесь должен обеспечивать базовые условия для честного, хорошего бизнеса»



Принципы, которым следуют несовершенные компании

1. Больше значит лучше, потому что вы всегда можете получить эффект от масштаба.
2. Единственными безусловными победителями являются производители с низкими издержками.
3. Подвергайте все анализу. Делайте прогнозы. Устанавливайте жесткие количественные цели на основе этих прогнозов, заполняя ими толстые гроссбухи.
4. Избавляйтесь от возмутителей спокойствия. В конце концов, у вас есть план.
5. Работа менеджера — это выработка решений. Предъявляйте верные и жесткие требования. Замените хоть весь персонал, если нужно добиться правильного выполнения решений.
6. Контролируйте все. Составьте должностные инструкции. Издавайте приказы. Принимайте бескомпромиссные решения.

7. Организуйте правильное стимулирование, и рост производительности труда не заставит себя ждать.
8. Осуществляйте надзор, чтобы контролировать качество. Если надо, утройте персонал техконтроля и подчините его непосредственно президенту.
9. Если вы разбираетесь в финансовых документах, то можете управлять чем угодно. Люди, продукты и услуги — просто ресурсы.
10. Высшие руководители мудрее, чем рынок. Тщательно следите за оформлением годового отчета, и вы будете превосходно выглядеть для посторонних. Главное — не допускать снижения роста доходов в поквартальном разрезе.
11. Конец всему, если вы перестанете расти. Если в вашей отрасли купить уже нечего, приобретайте активы в соседних.

Источник: Питерс Т., Уотермен Р. «В поисках эффективного управления».

высшего руководства, СЕО в особенности, гарантировать, что стремление к совершенствованному управлению учету не будет мешать инициативе. Ибо в этом состоит сущность бизнеса — быть готовым рисковать с выпуском нового продукта, использованием нового подхода к обслуживанию клиента и т. д.

СФ: Вы говорите, что хотели бы назвать новую книгу «В поисках таинственного». Какие компании попали бы в эту книгу? Были бы там герои вашей первой книги?

ТП: Мы собираемся включить в эту книгу информацию о 200 – 350 компаниях — Nike, Nokia, BP, Wal-Mart и других. Окажутся среди них и те, кто упоминался в предыдущей книге, но таких немногого.

СФ: Ваш московский семинар будет посвящен проблемам лидерства. В одной из своих статей вы упоминали 50 правил лидерства. Не могли бы вы вкратце сформулировать, какие качества и компетенции необходимы новому лидеру?

ТП: На такой вопрос надо отвечать очень аккуратно, обязательно учитывая культурный контекст, в котором ведется разговор. Так, я провел два месяца в Китае сразу после того, как Дэн Сяопин открыл рынки страны в 1987 году. И там я говорил о вопросах лидерства совершенно не так, как говорил бы об этом в США. Это возвращает нас к одному из предыдущих вопросов. Когда я выступаю перед американской аудиторией, я, естественно, подразумеваю, что бюджетирование работает, отчеты верные и своевременные. Российская же только входит в этот новый для нее мир частного предпринимательства, и я, конечно, скажу, что лидер должен обеспечивать базовые условия для честного, хорошего бизнеса. Если в США я больше говорю о том, что лидеру необходимо уметь принимать рискованные решения, то здесь я бы отметил, что оба эти качества важны одинаково. Кроме того, необходимо умение создать инфраструктуру, от которой вы будете отталкиваться в своем бизнесе. Имея на людей, в полной мере обладающих такими качествами, хорошо известны как в России, так и за рубежом. Это и Билл Гейтс из Microsoft, и Ричард Брэнсон из Virgin, и Йорма Оллила из Nokia. Они

не только способны рисковать и организовывать бизнес, они изменили саму структуру отрасли, в которой работают.

Я уверен, что в России есть такие люди. То, что в моей книге они не упоминаются, говорит лишь о том, что я еще не искал их в России. Думаю, у меня будет шанс сделать это. **СФ**

МегаТел
МОБИЛЬНОСТЬ
ДОСТУПНОСТЬ
КАЧЕСТВО
Ваше неограниченное время общения!

- ПРЯМОЙ московский номер в коде (095)
- НЕОГРАНИЧЕННОЕ время местных разговоров за \$110* в мес.
- НИЗКИЕ тарифы на междугородную и международную связь
- возможность использования ЕДИНОГО НОМЕРА для фиксированной и мобильной связи
- доступ к дополнительным услугам компаний ЗАО «Соник Дуо» (Мегафон - Москва)

CNT ЦЕНТРАЛЬНЫЙ ТЕЛЕГРАФ

Цены указаны с учетом НДС и Нсп.
Лицензия №22984 от 01.08.2002г. Минсвязи РФ.

500-01-01
www.cnt.ru

c61

Николай Шитов: «Объем рынка ипотеки в России — \$30 млрд»

РАССТАНОВКА СИЛ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ИПОТЕЧНОГО КРЕДИТОВАНИЯ МОЖЕТ СУЩЕСТВЕННО ИЗМЕНИТЬСЯ. НЕДАВНО О ВЫХОДЕ НА НЕГО ОБЪЯВИЛИ КОМПАНИЯ «ТРОЙКА ДИАЛОГ» СОВМЕСТНО С «РОСГОССТРАХОМ», КОТОРЫЕ СОБИРАЮТСЯ ВЛОЖИТЬ \$40 МЛН В СОЗДАНИЕ ИПОТЕЧНОГО БАНКА. ВОЗГЛАВИТЬ ПРОЕКТ ПРИГЛАШЕН **НИКОЛАЙ ШИТОВ**, ОДИН ИЗ САМЫХ ИЗВЕСТНЫХ ИПОТЕЧНИКОВ РОССИИ. НАЧИНАТЬ БИЗНЕС С НУЛЯ ЕМУ УЖЕ ПРИХОДИЛОСЬ. «НОВЫЕ ПРОЕКТЫ — ЭТО ВСЕГДА СОЗИДАТЕЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, РОСТ, ВОЗМОЖНОСТЬ НА ПРАКТИКЕ РЕАЛИЗОВАТЬ НАКОПЛЕННЫЙ ОПЫТ И УВИДЕТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ СВОЕГО ВКЛАДА В РАЗВИТИЕ КОМПАНИИ», — СЧИТАЕТ ГОСПОДИН ШИТОВ. **Текст: Николай Дицман**

Как и многие российские финансисты, Николай Шитов — технарь по образованию. В 1987 году он окончил Московский инженерно-физический институт по специальности «экспериментальная физика твердого тела», после чего поступил в аспирантуру Института атомной энергии имени Курчатова. В 1991 году, защитив кандидатскую диссертацию, Шитов остался в институте на должности младшего научного сотрудника. После распада СССР средства на развитие науки в стране практически перестали выделяться, а жить на что-то надо было. Поэтому Шитов, как и многие другие молодые ученые, решил сменить профиль деятельности. «В начале 1990-х сложилась ситуация, когда многие сферы экономики нуждались в людях, которые могли что-то изменить, — вспоминает Николай Шитов. — Эта потребность в людских ресурсах

удовлетворялась за счет специалистов из областей, связанных с наукой. И перетекали они в те сферы, которые были им интересны. Мне была интересна банковская сфера».

От научного сотрудника до члена правления

Началу финансовой карьеры Шитова поспособствовал один из его институтских однокашников, который работал на РТС. По выражению самого Николая Шитова, «в то время вообще это было очень модно, все становились брокерами». На одном из профессиональных семинаров этот приятель познакомил Шитова с несколькими банкирами. «Мы разговорились о банковской деятельности в сфере недвижимости и ценных бумаг. Я рассказал, что мне было бы интересно делать. Тогда банковский бизнес еще только начинался, поэтому то, что я был физи-

ком, а не банкиром, мне никак не могло помешать. Напротив, было понятно, что с математическим „бэкграундом“ мне будет проще», — говорит Шитов. В итоге его пригласили в Ипотечный акционерный банк на позицию начальника отдела ценных бумаг. Впрочем, изначально отдел состоял только из него одного, так что это направление необходимо было создавать с нуля. Тот период своей жизни Шитов характеризует как «зарю революции»: *Ипотечный акционерный стал первым специализированным ипотечным банком, однако закон, позволяющий выдавать подобные кредиты, отсутствовал. Фактически это было квазипотечное кредитование. Выдавались кредиты, обеспечением которых служила недвижимость, поэтому они назывались ипотечными, да и вообщее количество сделок было минимальным.*

В середине 1990-х Николай Шитов перешел в банк МЕНАТЕП на должность начальника отдела ипотечного кредитования. Там ему приходилось выстраивать работу по кредитованию физических лиц, а также осуществлять крупные инвестиционные проекты, связанные с недвижимостью. В то время МЕНАТЕП активно сотрудничал с различными международными компаниями, в том числе с Fannie Mae — крупнейшей американской организацией, работающей на вторичном рынке закладных. Шитова несколько раз отправляли на стажировку в эту компанию. Опыт, полученный там, сам Шитов называет бесценным. Тогда же он получил степень магистра в Финансовой академии. «Я понял, что мне нужно профильное образование. Физика и математика позволяют работать с большими объемами информации, цифрами и т. д., но этого было уже недостаточно.

действующие лица



«Приходить в структуру со сложившейся бюрократией и иерархией бессмысленно. A DeltaCredit — это проект, который только начинался, и работало в нем всего несколько человек»



От члена правления до аналитика

В 1995 году Шитову предложили должность начальника управления инвестиций и ценных бумаг только что открывшегося Интерпромбанка, и он согласился. «Интер-

промбанк создавался с нуля, и мне было очень интересно участвовать в подобном проекте. Для меня этот переход был некоторой сменой рода деятельности,— говорит Николай Шитов.— С другой стороны, так сложилась судьба,

что я начинал, плотно работая с инвестиционными проектами, которые не были чисто ипотечными. А здесь я работал сразу по двум направлениям бизнеса — занимался уже знакомой мне недвижимостью, а также ценными бумагами. Причем мы занимались не только их выпуском, но и портфельным управлением».

Когда в 1998 году грянул кризис, Шитов решил, что лучшее, что можно придумать в этой ситуации, — пойти учиться в бизнес-школу. «Мне было ясно, что грядут большие изменения и экономика страны долгое время будет оставаться нестабильной», — поясняет он. До 1999 года в Imperial College при Лондонском университете он получал MBA по специальности «финансы». Завершив учебу, решил остаться в Лондоне. «Учась в Imperial College, я выполнял работу, которая была посвящена очень модной в то время теории financial contagion (финансовых вирусов). А один профессор, который преподавал у нас, занимался примерно тем же в инвестиционном банке Merrill Lynch. И после окончания бизнес-школы он пригласил меня на работу», — рассказывает Шитов.

В Merrill Lynch Шитов занимался большей частью макроэкономическим анализом рынков развивающихся

стран. Время, проведенное в Лондоне, он постарался максимально эффективно использовать для получения образования и опыта работы в международных компаниях. «Не нужно быть большим начальником, чтобы изучить, как работают мировые рынки,— говорит Шитов.— По моему мнению, пожить за границей вообще очень интересно. Начинаешь по-новому оценивать те вещи, на которые раньше, возможно, и внимания не обращал, по-другому смотреть на мир».

От аналитика до президента

В 2000-м Шитов решил вернуться в Россию. «К этому времени страна более или менее оправилась от кризиса. Мне стало интересно, я приехал сюда на месяц, чтобы присмотреться к рынку, и сделал вывод, что одна из самых интересных сфер — это банковский бизнес, связанный с инвестициями в недвижимость, с ипотечным кредитованием. К тому времени законодательная основа для этого бизнеса в России уже почти сформировалась».

После встреч с представителями нескольких венчурных фондов, инвестиционных и коммерческих банков Шитов принял предложение возглавить новый проект инвестиционного фонда «США—

АНХ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ  И Б Д А 
Российская программа *Executive MBA*
Стратегическое управление
Государственный диплом МВА
Зарубежная стажировка
Вечерняя форма обучения, начало - 10.02.04 г.
(095) 937-07 47 www.ibs-m.ru Лицензия №24Г-1766 от 10.04.02

действующие лица

«Я хотел, чтобы мы перестали быть „бутиковым“ банком, ориентированным на Москву и Санкт-Петербург, и активнее работали с регионами»

«Россия» и его управляющей компании Delta Capital Management — специализированный ипотечный банк DeltaCredit. «Мне показалось, что приходить в структуру со сложившейся бюрократией и иерархией бессмысленно. А здесь был новый проект — венчурный, который только начинался, и работало в нем буквально несколько человек. Здесь я мог напрямую применить знания, полученные на Западе», — объясняет Николай Шитов свой выбор.

После того как Шитова назначили вице-президентом инвестиционного фонда «США—Россия», а чуть позже президентом и председателем правления DeltaCredit, он начал заниматься финансовым моделированием и выработкой бизнес-стратегии — именно тем, чему учился в лондонской бизнес-школе. Успеху нового проекта способствовала как благоприятная конъюнктура рынка (подъем экономики, принятие закона «Об ипотечных ценных бумагах»), так и солидные финансовые вливания. За два года в DeltaCredit было вложено порядка \$90 млн. К концу 2002 года банк выдал около 2 тыс. кредитов на сумму порядка \$40 млн, заняв 80% рынка в Москве и 50% — в России. Все участники рынка и аналитики в один голос говорили об отличных перспективах DeltaCredit. И не ошиблись — за три года банк стал лидером ипотечного кредитования в России и вошел в пятерку банков, получивших в России наивысший рейтинг агентства Standard & Poor's. По оценке Deloitte & Touche, банк Шитова вошел в тройку лидеров российского банковского ритейла, а сам господин Шитов стал членом экспертной группы при Государственном совете по вопросам развития ипотеки и принял участие в разработке поправок к законам «Об ипотеке» и «Об ипо-

течных ценных бумагах». **Николай Шитов:** Я всегда сравниваю этот период с тем, что было в Соединенных Штатах после Великой депрессии. Рынки открыты, появляются новые интересные финансовые инструменты, закон открывает колоссальный пласт финансовых возможностей. Банки смогут рефинансировать ипотечные кредиты и выпускать ипотечные ценные бумаги. Это, в свою очередь, открывает очень большие возможности для профессионалов рынка.

От президента до президента

Несмотря на очевидный успех проекта, в сентябре 2003 года Николай Шитов покинул пост президента и председателя правления DeltaCredit. В прессе обсуждались самые разные версии его ухода, в числе которых фигурировали и скандальные. Сам Шитов на вопрос, почему он расстался с DeltaCredit, отвечает подчеркнуто взвешенно: *Я считаю, что время, которое я провел в DeltaCredit, было одним из самых интересных и увлекательных в моей жизни. А причиной моего ухода стали различия во взглядах на стратегию развития. Я хотел, чтобы мы перестали быть «бутиковым» банком, ориентированным на Москву и Санкт-Петербург. Я считал, что очень важно привлечь стратегического инвестора и активнее работать в регионах, с чем были не согласны акционеры.*

Незадолго до этого Шитову поступило заманчивое предложение от руководства компаний «Росгосстрах» и «Тройка Диалог» — создать абсолютно новый ипотечный банк, клиенты которого будут обслуживаться сетью из 2300 филиалов «Росгосстраха». Естественно, столь масштабный проект невозможно реализовать, не имея надежной команды. Ее костяк Шитов

предпочел сформировать из тех, кого знал по прежнему месту работы. «Моя позицию по поводу дальнейшего стратегического развития в DeltaCredit разделяли многие топ-менеджеры банка. В итоге мы ушли», — рассказывает Шитов.

Правда, в Delta Capital Management придерживаются иной версии: причиной ухода группы менеджеров стало «обновление команды». Как объяснил вице-президент Delta Capital Management **Кирилл Дмитриев**, «громадный потенциал рынка ипотечного кредитования требует усиления команды. И для этого необходим человек с большим опытом работы в крупных западных компаниях и очень большими знаниями в этой области. Еще до ухода Шитова мы начали вести переговоры с Игорем Кузиным» (недавно господин Кузин назначен на пост старшего вице-президента Delta Capital Management, курирующего работу DeltaCredit). — **СФ**.

Новый срок

Как бы то ни было, DeltaCredit для Шитова уже в прошлом. Сейчас он всецело занят новым проектом компании «Тройка Диалог» и «Росгосстрах». Рынок ипотечного кредитования, уверен Николай Шитов, имеет огромный потенциал роста. В развитых странах (например, в Германии) объем этого рынка составляет до 50% ВВП, в развивающихся — 3–5%. В России эта цифра, по разным оценкам, колеблется сейчас в пределах 0,07–0,1%. Таким образом, по прогнозам Шитова, объем столичного рынка ипотечного кредитования может составить до \$4 млрд, а по России — до \$30 млрд. «Прежде всего это семь–восемь городов-миллионников, где сосредоточена промышленность и платежеспособный спрос достаточно высок. Там достаточно высокие доходы на ду-

шу населения и обороты на вторичном и первичном рынках жилья», — говорит Шитов. — Чтобы эффективно освоить этот рынок, очень важна развитая банковская инфраструктура, и в этом смысле большое количество отделений «Росгосстраха», а также его клиентская база — это огромный потенциал. С главой «Тройки Диалог» Рубеном Варданяном мы знакомы уже больше восьми лет. В этом бизнесе все знают друг друга, и доверие — очень важный элемент в любом новом начинании. Он, видимо, вел переговоры со многими кандидатами, в том числе и со мной. Мне же было интересно заняться таким масштабным проектом».

Сейчас Шитов заканчивает подготовку бизнес-плана на будущий год и строит модель, которая обеспечит взаимодействие с другими компаниями группы «Тройка Диалог» уже на пять лет вперед. Так, все выдаваемые кредиты будут страховать в «Росгосстрахе», что будет способствовать развитию и этой компании. По словам Николая Шитова, банк (его название он пока не раскрывает) стартует в течение ближайших трех месяцев, самое главное сейчас — создать платформу для развития бизнеса. Необходимо отстроить технологические отношения, разработать продуктовый ряд и запустить электронную front-office систему, позволяющую отслеживать все расчеты.

Другим игрокам ипотечные амбиции компаний «Тройка Диалог» представляются вполне обоснованными. Вице-президент Московского кредитного банка **Екатерина Демыгина** считает, что Шитов «профессиональный ипотечник и человек с отличной репутацией на рынке. Эти качества, а также те ресурсы, которые у него есть, — хороший фундамент для построения успешного проекта». **СФ**

Товар сертифицирован. Лицензия №86/84 от 18.03.2002 Чрезмерное употребление алкоголя вредит Вашему здоровью.



СИМВОЛ ИЗЫСКАННОГО ВКУСА

JAMESON®
IRISH WHISKEY

WWW.JAMESON.RU

с 22 октября по 10 декабря 2003 года



Кубок России по поиску в интернете

АВАНТАЖ
официальный импортер



Участвуют все желающие!

Правила, регистрация и тренировки —
на сайте kubok.yandex.ru.

Главный приз - PEUGEOT 206

Яндекс

Найдётся всё.

www.yandex.ru



Секрет фирмы

Секрет фирмы **Бизнес-школа**

Агент по риску

Те, кто имел опыт общения со страховыми агентами, наверняка по достоинству оценили их дар убеждения. Но умение правильно выстраивать коммуникации далеко не всегда дается от природы. Нередко это плод многочасовых занятий.

— Текст: Юлия ИПАТОВА

бизнес-школа учебный курс

Сначала слушатели вместе с ведущими определяют, кто является их клиентами и конкурентами. Затем пробуют составить «досье» на каждого клиента



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

«Компания приглашает целеустремленных, энергичных, коммуникабельных людей, которые хотят работать в страховом бизнесе в качестве агентов». Примерно с такой фразы начинаются рекламные объявления страховых компаний, продающих свои услуги через агентские сети.

Работа страховым агентом — стартовая площадка для тех, кто стремится в этот бизнес, но не имеет в нем опыта работы. Способных агентов-продавцов компании выискивают повсеместно: среди студентов, безработных и даже пенсионеров. В компании «ГУТА-Страхование», например, пул агентов пополняется за счет отставных военных, бывших сотрудников МВД, учителей. Возраст и образование практически не имеют значения. Главное, чтобы кандидат был эрудирован, общителен, умел убеждать и принимать самостоятельные решения. В компании «АльфаСтрахование» каждый кандидат заполняет специальную анкету, в которой присутствует и такой вопрос: «Что для вас работа страховаго агента: профессия, хобби, способ заработать или сделать карьеру?» Так компания пытается выявить мотивацию потенциального агента.

Работа агента сводится к трем ключевым задачам: поиску клиента, заключению сделки и ее дальнейшему сопровождению (удержанию клиента для компании). Без предпринимательской жилки здесь не обойтись. Заработка агентов складывается из процентов от суммы каждого заключенного договора.

Курс молодого бойца

Обучение агентов, как правило, проводят сами страховые компании на базе корпоративных учебных

центров, школ, университетов. Этим занимаются РОСНО, «Росгосстрах», «АльфаСтрахование» и многие другие. Набор на агентские курсы происходит довольно часто. В «ГУТА-Страховании», к примеру, группы формируются дважды в месяц.

Подготовка страхового представителя длится в среднем около двух-трех недель. В «АльфаСтраховании» слушатели занимаются десять дней по четыре часа.

Обучение начинается с рассказа о компании — какими видами страхования она занимается, каково ее место на рынке, о тенденциях развития отрасли, политике взаимоотношений с клиентами, контрагентами. Затем идет непосредственно учеба. Первый теоретический блок содержит курсы по основам экономики страхования, налогообложению и введению в страховое право, психологии коммуникаций. Следующий блок — изучение продуктов компании. На этом этапе в деталях объясняется механизм работы. Слушателям выдают полный пакет сопроводительной и методической литературы по страховому делу, правилам страхования.

Непосредственно навыки продаж отрабатываются на тренинговых занятиях — они являются обязательной частью программ в Военно-страховой компании, РОСНО, «ГУТА-Страховании» и в некоторых других компаниях. Сценарий проведения одного из них может выглядеть так. Сначала слушатели вместе с ведущими определяют, кто является их клиентами и конкурентами. Затем пробуют составить «досье» на каждого условного клиента. Далее слушателям предстоит понять, что именно и как надо предлагать каждой категории заказчиков. Наиболее ответственный момент программы — освоение «пяти шагов по работе с новым клиентом»: 1) «прорыв» через секретаря и способы свести к минимуму вероятность отказа соединить с потенциальным клиентом; 2) умение вызывать интерес у клиента к разговору; 3) преодоление возражений клиента; 4) побуждение к заказу; 5) грамотное завершение сделки.

До работы допускают лишь тех, кто успешно сдал итоговый экзамен в конце обучения. Во многих компаниях за новичками закрепляют кураторов, которые консультируют их по всем возникающим вопросам и поддерживают в случае первых «провалов». Если компания видит, что в течение испытательного срока сотрудник работает неэффективно, с ним, скорее всего, расщаются.

Взгляд профессионала

Программы для страховщиков есть и в тренинговых компаниях. Чаще всего здесь учатся агенты с опытом работы и штатные сотрудники компаний, словом, те, кому нужна информация не о техниках продаж, а, например, о методах работы с персоналом или решении проблем на уровне отдела или подразделения. Считается, что тренеры хорошо знают рынок и могут взглянуть на проблемы компании свежим взглядом. Артур Гайсин, руководитель проектов группы компаний «Международный институт менеджмента» (ГК МИМ): *«Если фирма не прибегает*

учебный курс

к сторонней помощи, то об инновациях ей лучше и не мечтать. А профессиональный тренер хорошо знает рынок, имеет опыт общения с различными страховыми компаниями и как передаточное звено может поделиться своими наблюдениями и идеями.

Большой популярностью пользуются коммуникативные тренинги по ведению переговоров и личной эффективности. Их предлагают «БЕСТ-Тренинг», ГК МИМ, Мастер-центр «Страхование» (действует при Агентстве страховых новостей) и другие организации. В ГК МИМ подробно разбирают технику работы с возражениями клиента.

Услуги тренеров обходятся недешево. День занятий может стоить от \$250 с каждого слушателя и выше.

Многие тренеры сходятся во мнении, что научить продавать страховые услуги очень сложно. Елена Жданова, ведущий тренер-консультант ГК МИМ: *В России многие не видят необходимости в страховании. Убедить человека в том, что ему нужна страховая услуга, очень сложно. Госпожа Жданова говорит еще и о том, что профессиональный продавец должен учиться всю жизнь: «Как ни поднимай уровень квалификации продавца, с каждым годом продавать услуги становится все сложнее. И продавцы, которые были лучшими семь-девять лет назад, сейчас теряют свои позиции. Многие — из-за того, что перестают учиться».*

Для специалистов

На рынке есть программы и для «непрофильных» специалистов компаний (бухгалтеров, маркетологов, юристов, сотрудников PR-служб — вплоть до руководителей), в частности, в Учебно-методическом центре подготовки персонала (УМЦ ПП) имеет почти десятилетний опыт образовательной и консалтинговой деятельности в области страхования), в Мастер-центре «Страхование», в учебном центре «Страхование в России» при компании «БиСер». Здесь проводятся узкоспециализированные тренинги и семинары, имеющие практическую направленность. Так, УМЦ ПП предлагает занятия по управлению финансами, маркетингу в страховании, организации продаж и управлению продажами страховых услуг. Кроме того, имеются курсы по рекламе и PR, менеджменту и реинжинирингу в страховой компании, а также по перестрахованию. Юлия Ефимова, начальник отдела маркетинга УМЦ ПП: *Базовых знаний мы не даем. Все наши слушатели имеют опыт работы и приходят к нам лишь за ответами на актуальные вопросы.*

В Мастер-центре «Страхование» помимо выше-перечисленных блоков можно изучать еще и информационные технологии, и применение интернета в страховании. Один из последних семинаров в этом центре касался практики госрегулирования в страховании. Цель семинара — помочь страховщикам избежать правовых ошибок, санкций и штрафов, связанных с созданием, работой или реорганизацией страховой компании, познакомить их с нормативно-правовой базой государственного контроля за де-

classified

ПРИЕМ ЗАЯВОК НА ПУБЛИКАЦИЮ РЕКЛАМНЫХ ОБЪЯВЛЕНИЙ
В РАЗДЕЛАХ CLASSIFIED И КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА» — (095)771 61 84

↓

Search: ОТЕЛЬ...

hotel discount.ru (095) 9678005

КАНЦЕЛЯРСКИЕ ТОВАРЫ
БЕСПЛАТНАЯ ДОСТАВКА, НОВЫЙ КАТАЛОГ
(095) 955-79-30
WWW.KANZTREND.RU

ДЕРМАТОЛОГИЯ
● Любые кожные заболевания (поверхностные и глубокие микозы, бактериальные, вирусные инфекции) ● Псориаз, экзема ● Реабилитация кожи ● Угрис

МАММОЛОГИЯ
● Мастопатия у женщин, гинекомастии у мужчин ● Доброкачественные образования молочных желез ● Ранняя диагностика злокачественных заболеваний. **Радиотермометрия молочных желез** — выявление патологии на самых ранних этапах развития, когда другие диагностические методики малоинформативны.

ГИНЕКОЛОГИЯ
● Профилактические осмотры женщин ● Лечение любых инфекционно-воспалительных заболеваний органов мочеполовой системы ● Индивидуальная контрацепция, в т.ч. постановка/снятие спиралей ● Бесплодие ● Климакс ● Нарушение менструального цикла ● Миома матки, эндометриоз, эрозия и др. патологии шейки матки ● Восстановление девственности ● Медикаментозное прерывание беременности ● Недержание мочи и многое другое

Москва (095) 258-2526 (многокан.), 208-5074, 208-8396
С.-Петербург: (812) 315-7879 Вильнюс: (3705) 215-4444
www.onclinic.ru Ежедневно с 9.00 до 24.00. Полная анонимность.



Лицензия № 14497/77 от 25.05.93

Удаление папиллом, бородавок, кондилом и др.

СЕКСОЛОГИЯ
● Восстановление потенции ● Нарушение эрекции, раннее семяизвержение ● Климакс ● Аондрозмия ● Фригидность ● Вагинизм и др.

УРОЛОГИЯ
Диагностика и лечение (у мужчин): простатитов, уретритов, циститов, аденоны простаты, эпидидимитов, баланопоститов, варикоцеле, бесплодия, болезней почек, мочеточников; (у женщин): колпитов, вульвовагинитов, циститов и др. инфекционно-воспалительных заболеваний, в т.ч. (хламидиоз, микоплазмоз, трихомониаз, уре-плазмоз, гарднереллез, герпес). Гарантия на лечение — 3 года.

ПРОКТОЛОГИЯ
● Лечение геморроя и анальных трещин быстро, без операции и боли.

Гастроэнтерология: гастриты, хронические гастроэнтериты, хронические колиты, язвенная болезнь, синдром раздраженной кишечника, неспецифический язвенный колит, гепатиты и т.д.

Удаление анальных полипов, кондилом, геморроидальных бахромок.

Услуги уролога, эндокринолога, психотерапевта, аллерголога, иммунолога, офтальмолога, гомеопата, иглотерапевта

Анализы в день обращения. Выезд на дом, в офис. Больничные листы

Лицензия № 14497/77 от 25.05.93

НОВЫЙ ГОД — НОВЫЕ ВЫСОТЫ ВАШЕГО БИЗНЕСА*

- организационное развитие
- тренинги
- подбор и оценка персонала

www.hrd.ru*
*human resource development

КОНСАЛТИНГОВАЯ КОМПАНИЯ

**БИЗНЕС
ОБУЧЕНИЕ**

Ближайшие тренинги:
Финансы для нефинансистов — 21-22.01.2004
Управление процессом продаж — 30-31.01.2004
Результативные переговоры — 5-7.02.2004

т. 928 42 48, 928 27 27

учебный курс

«Продавцы, которые были лучшими семь-девять лет назад, сейчас теряют свои позиции. Многие из-за того, что перестают учиться»



ятельностью страховщиков. Другой тренинг Мастер-центра, «Развитие агентских продаж», предназначен для руководителей страховых агентств и учебных центров. Он посвящен созданию и развитию агентской сети страховой компании, планированию работы, кадровому менеджменту. Его цель — увеличить объем агентских продаж, используя эффективные методики подбора и обучения персонала. Во время тренинга разбираются вопросы профессионального и личностного роста, аттестации работающих агентов и т. п. В обучении используются различные моделирующие ролевые и ситуационные игры.

В программах УМЦ ПП участвуют руководители и ведущие специалисты федеральных ведомств (Минфина, Министерства по налогам и сборам, МАП), Российской академии госслужбы при президенте, крупных страховых компаний, аудиторских и консалтинговых фирм. В Мастер-центре «Страхование» к преподаванию привлекают известных психологов.

Семинары для специалистов обходятся чуть дешевле тренинговых программ. За три-четыре дня обучения придется отдать около \$200.

Сакадемической дотошностью

Тем, кто хотел бы получить более серьезную подготовку в области страхования, есть смысл пройти профпереподготовку или получить второе высшее образование.

Программы профпереподготовки дают возможность в сжатые сроки получить базовые знания и навыки работы. В Высшей школе Институт менеджмента и маркетинга АНХ можно пройти профпереподготовку по страховому делу и прослушать краткосрочные семинары для бухгалтеров и финансистов. В МГИМО есть своего рода программа профпереподготовки андеррайтеров (управление рисками страховщика, оценка убытков, методология расчета страхового тарифа). На занятиях рассматривается юридическая практика в страховой сфере — особенности страхования, правовые отно-

шения сторон, возникающие казусы при выплатах страхового возмещения.

Программы второго высшего образования привлекательны прежде всего для специалистов страховых компаний, имеющих непрофильное высшее образование. На таких программах идет фундаментальная подготовка в основном по теоретическим дисциплинам и в меньшей степени — по практическим. Получить второй диплом можно в Финансовой академии при правительстве РФ — страховщиков обучают в Институте страхования по специальности «финансы и кредит» (специализация «страхование»). А в Государственном университете управления (ГУУ) есть специальности «менеджмент организаций» со специализациями «управление страховой компанией» и «управление страховыми делом и социальным страхованием». За три года здесь можно изучить такие общепрофессиональные и специальные дисциплины, как основы страхования, конфликтологию, основы планирования деятельности страховых компаний, управление страховой компанией, налогообложение страховой деятельности.

Стоимость программ второго высшего образования в разных вузах варьируется. Так, программа ГУУ стоит около \$2100 за весь учебный курс. В Финансовой академии за три года придется отдать \$6000. Год обучения на программе профпереподготовки обойдется немногим дешевле — как минимум в \$1800 — 2000.

По мнению специалистов, рынок образовательных услуг для страховщиков в дальнейшем будет только расти. Так, за последние полтора года сеть агентов в компании «Росгосстрах» увеличилась с 35 тыс. до 42 тыс. человек. За тот же период численность штатных сотрудников компании выросла на 1500 — 2000 человек и достигла 18 тыс. Многим из этих людей нужны специальные знания, и уже сегодня компания заявляет, что будет в дальнейшем вкладывать серьезные средства в обучение сотрудников. Увеличивать бюджеты на обучение персонала собираются и многие другие игроки страхового рынка. **СФ**

СТОЛИЧНЫЕ УЧЕБНЫЕ ПРОГРАММЫ ДЛЯ СТРАХОВЩИКОВ

УЧЕБНОЕ ЗАВЕДЕНИЕ	ПРОГРАММЫ	ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ ОБУЧЕНИЯ	СТОИМОСТЬ УЧЕБНОГО КУРСА, \$	САЙТ ШКОЛЫ
«БЕСТ-ТРЕНИНГ»	ТРЕНИНГИ ПО ПРОДАЖАМ, ПЕРЕГОВОРАМ	ОТ 1 ДНЯ	ОТ \$250*	WWW.BEST-TRAINING.RU
ВЫСШАЯ ШКОЛА ИНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА	ПРОФПЕРЕПОДГОТОВКА	1 ГОД	1800	WWW.ANE.RU
	СЕМИНАРЫ	3–4 ДНЯ	235	
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ	ВТОРОЕ ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ	3 ГОДА	2100	WWW.GUU.RU
ГРУППА КОМПАНИЙ «МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТА»	ТРЕНИНГИ	2 ДНЯ	3160 (С ГРУППЫ 14–16 ЧЕЛ.)	WWW.GKMIN.RU
МГИМО	ПРОФПЕРЕПОДГОТОВКА ДЛЯ АНДЕРРАЙТЕРОВ	1 ГОД	1800	WWW.MGIMO.RU
	МАСТЕР-КЛАССЫ	1–3 ДНЯ	100–300	
МАСТЕР-ЦЕНТР «СТРАХОВАНИЕ»	ТРЕНИНГИ, СЕМИНАРЫ	ОТ 1 ДНЯ	300–340*	WWW.INSUR-TODAY.RU/ASN/6
УЧЕБНЫЙ ЦЕНТР «СТРАХОВАНИЕ В РОССИИ» (ПРИ КОМПАНИИ «БИСЕР»)	ТРЕНИНГИ, СЕМИНАРЫ,	ОТ 2 ДНЕЙ	ОТ 235*	WWW.ALLINSURANCE.RU/TRAINING
УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ ЦЕНТР ПОДГОТОВКИ ПЕРСОНАЛА	СЕМИНАРЫ	3 ДНЯ	ОТ 319 ЗА СЕМИНАР	WWW.INSUR-CPP.RU
ФИНАНСОВАЯ АКАДЕМИЯ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ	ВТОРОЕ ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ	3 ГОДА	6000	WWW.FA.RU

*ЗА ДЕНЬ ОБУЧЕНИЯ С КАЖДОГО УЧАСТНИКА

- потребитель ищет самые дешевые предложения, падок на новинки, хочет все и сразу
- большинство брэндов становятся похожими на безликие товары
- глобальные брэнды никогда не сдадут своих позиций
- 60% брэндов в мире теряют свои доли рынка

конференция

СЕКРЕТЫ ВЗРЫВНОГО БРЭНДИНГА

Краткосрочные брэнды[©] против брэндов-долгожителей

Short-Term Brands (STB) vs Long-Term Brands (LTB)



Организаторы:

Секрет фирмы

BrandAid

18 декабря 2003 года

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

Конференция адресована специалистам в области маркетинга и брэндинга;
топ-менеджерам, заинтересованным в получении информации
о новых технологиях создания и управления брэндами

На вашем рынке

- уже существует сильный лидер?
- часто меняются технологии и появляются новые разработки?
- потребители не отличаются лояльностью?

На конференции будут рассмотрены

принципы взрывного брэндинга
как главного оружия в борьбе
за нелояльного потребителя
против глобальных брэндов

С докладами выступят:

Dan Herman – создатель теории краткосрочных брэндов, автор термина Short-Term Brands. Доктор наук, совладелец рекламного агентства Elyakim-Regev, владелец и генеральный директор Herman–Strategic Consultants. Автор бестселлера «Создание стратегии брэнда: первое подробное руководство для уникальных и неотразимых брэндов».

O'Brian Vincent – директор компании OBICO (исследования и маркетинговые консультации в области брэндинга, сегментации потребителей и разработки новых продуктов). С 1987 года – международный директор по исследованиям THE DECISION SHOP (брэнд-консалтинг). Разрабатывал брэндинговые стратегии для ряда транснациональных компаний, в том числе Esso, Shell, Benckiser, UDV, Electrolux, Mars и Reckitt & Coleman. Являлся консультантом по долгосрочным вопросам Pharmacia & Upjohn и Perstorp в Швеции, TV2 в Норвегии и Brio по всему миру.

Ido Nachmani – специалист по внедрению краткосрочных брэндов. Разработчик стратегии выхода компании Motorola на рынок Восточной Азии. Под руководством израильского министерства телекоммуникаций подготовил отрасль к снятию монопольных ограничений.

Валентин Перция – директор и совладелец брэнд-консалтинговой компании BrandAid (Киев). В течение 2,5 лет компания BrandAid осуществила более 70 проектов, из которых 40 – в области создания новых брэндов. Среди наиболее известных: водка «Мягков», сеть супермаркетов «Сильпо» и дискаунтеров «Фора», майонез «Оливье», печенье «Фан», шоколадный батончик «Бонита», консервация «Нежин», вино «Винодел», слабоалкогольный коктейль 220V, вода «Аляска», молочные десерты «Дивина», сок «Фрутко», мороженое «Лапландия», колбасные изделия «Фаворит», краска «Колорит», витамины «Юнавит».

Стоймость участия – 250\$ (без учета НДС)

Специальное предложение:

каждый третий участник от одной компании посещает конференцию бесплатно.

Для подписчиков журнала «Секрет фирмы» предусмотрена скидка 10%.

Регистрация по телефонам: (095) 771-6180/81/86
По факсу (095) 771-6185
В интернете: www.fastbrand.ru; www.sf-online.ru
(раздел «Семинары»)
По e-mail: conference@sf-online.ru

Регистрация на Украине по телефону
(+38044) 247-6964
По e-mail: O.Kolodiy@brandaid.com.ua

Читайте жалобную книгу



ЖАЛОБА КЛИЕНТА НА НАРУШЕНИЕ ДОГОВОРА, ИЛИ, ИНАЧЕ, РЕКЛАМАЦИЯ — ЭТО КОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ. КАК ПРЕДОТВРАЩАТЬ ВОЗНИКОВЕНИЕ РЕКЛАМАЦИЙ И ПРАВИЛЬНО РЕАГИРОВАТЬ НА ИХ ПОСТУПЛЕНИЕ, РАССКАЗЫВАЕТ ДИРЕКТОР КОНСАЛТИНГОВОЙ КОМПАНИИ «БИЗНЕС-ОБУЧЕНИЕ» **НАТАЛЬЯ УРАЗОВА.** Текст: Галина Ванина

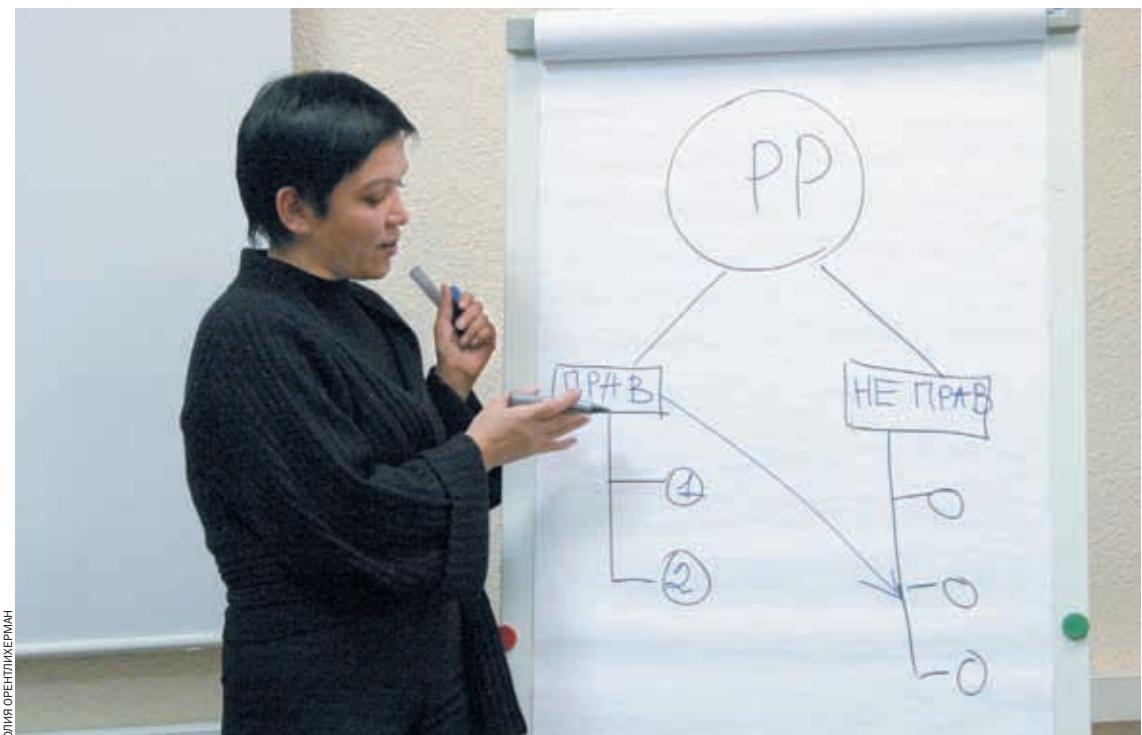
«Претензия — это зеркало продаж»

СЕКРЕТ ФИРМЫ: Существует мнение, что жалоба клиента — подарок для компании.

НАТАЛЬЯ УРАЗОВА: Любая претензия — это зеркало продаж. Благодаря анализу рекламаций становится понятнее, в какой области необходимо улучшать качество работы. Если человек, предъявивший рекламацию, будет удовлетворен ответом, он останется вашим клиентом, причем наиболее лояльным. Один из моих заказчиков рассказывал, что однажды устал дожидаться в ресторане счета и ушел, оставив визитку. Ему позвонили, извинились, угостили фирменным блюдом и вручили карточку постоянного клиента. И он действительно стал завсегдатаем этого заведения. Если же рекламация не удовлетворена, завтра об этом будет знать полгорода.

СФ: Рекламация и жалоба — это одно и то же?

НУ: Жалоба — это сообщение эмоционального характера о недовольстве, связанном с ожиданиями клиента, которые никак не закреплены в договоре. Допустим, продавец, нахваливая мобильный телефон, сказал, что тот имеет функцию GPRS. Человек, не просмотрев техпаспорт, при-



обрел телефон и какое-то время спустя обнаружил, что GPRS там нет. Он может пожаловаться, но вернуть аппарат не может — в договоре функция GPRS не указана, то есть претензия юридически необоснованна. Если же мы гарантировали (и это прописано в договоре) бесперебойную работу телефона на протяжении двух лет, а он сломал-

ся через месяц — претензия подтверждена нашими обязательствами. Это уже рекламация, которую мы обязаны отработать. Иначе клиент имеет право обратиться в суд.

СФ: С жалобами и рекламациями работают одинаково?

НУ: Любая жалоба должна рассматриваться. Более 20% клиентов вообще никогда не будут жаловаться или предъяв-

лять рекламации, они молча уйдут к другому поставщику. Отличие же в том, что жалоба — результат поведения вящего персонала и не предполагает юридической ответственности, а рекламация связана с несоблюдением пунктов условий договора и может повлечь за собой судебную ответственность. Например, официант в ресторане был не

внутренний резерв

очень вежлив — вы жалуетесь. Вам принесли не то блюдо — вы предъявляете рекламацию.

СФ: Из-за чего возникают рекламации?

НУ: Первая причина — товар или услуга не удовлетворили ожидания или потребности клиента. Вторая — сроки поставки или установки не совпадают с оговоренными. Третья — качество товара или услуги не соответствуют устной договоренности или рекламе (обещали мгновенно вывести пятно на рубашке, в результате «вывелась» краска, а пятно осталось). Также причиной рекламации могут стать скрытые или не указанные в договоре издержки (оплата за сборку, доставку и проч.) или то, что товар быстро пришел в негодность.

СФ: Существует ли классификация рекламаций?

НУ: Рекламаций можно разделить на два вида: когда клиент прав и когда он не прав. Или по причинам, по которым возникла рекламация. Еще рекламации условно делят на связанные с заменой товара и связанные с возмещением материального и материального ущерба. Кроме того, претензии могут быть внутренними (исходящими от другого отдела вашей же компании) и внешними, исходящими от потребителей. В каждом конкретном случае есть нюансы, но схема работы одна: выслушать, выяснить проблему, проанализировать причины, согласовать условия работы, отработать с рекламацией по намеченному с клиентом плану, подтвердить удовлетворенность клиента выполненной работой.

«Каждое слово можно по-разному интерпретировать»

СФ: Какие проблемы возникают у сотрудников, работающих с рекламациями?

НУ: Проблемы могут быть в двух случаях. Если продавец

при подписании контракта ведет себя неправильно, а также при непосредственном представлении рекламации. Мы можем серьезно сократить количество рекламаций, если детально и грамотно изложим все пункты контракта.

СФ: Но просчитать все ходы получается не всегда...

НУ: Можно учитывать рекламации и периодически вносить поправки в типовой договор. Например, у нашей компании есть открытый тренинг, который проводится для представителей разных организаций. Есть определенный риск, что нам не удастся к определенному сроку собрать достаточное количество людей, и тогда проект не окупится. Изначально мы не предусмотрели в договоре возможности отмены тренинга и перенесения сроков его проведения, и клиентов об этом не предупреждали. Вполне вероятно, что с их стороны могли бы последовать претензии в случае, если тренинг переносится на другую дату. С появлением в договоре соответствующего пункта проблема с возможными рекламациями по этому вопросу отпала.

СФ: Люди часто подписывают бумаги, не изучив досконально все пункты договора. Что должен делать в такой ситуации продавец?

НУ: Обязанность продавца — максимально качественно достичь информации, обратить внимание клиента на детали и подчеркнуть все пункты, по которым может возникнуть рекламация. К сожалению, зачастую продавцы этого не делают. Мы работали с мебельной компанией, где наибольшее число рекламаций было связано с доставкой. Причиной недовольства клиентов оказалась слабая работа менеджеров мебельных салонов компаний. В салонах мы наблюдали такую картину: сидит клиент, перед ним ворох документов, связанных с оформлением сделки. Менеджер ставит галочки в местах,

VII
церемония

Серебряный Лучник

НАЦИОНАЛЬНАЯ ПРЕМИЯ В ОБЛАСТИ РАЗВИТИЯ ОБЩЕСТВЕННЫХ СВЯЗЕЙ

PROДВИГАЙТЕСЬ ВМЕСТЕ С НАМИ!

VII церемония вручения Национальной премии в области развития общественных связей состоится 29 января 2004 года.

Национальной премией отмечаются авторы наиболее интересных работ, профессионалы, внесшие существенный вклад в развитие связей с общественностью, лица, использующие PR-методы в своей политической, общественной, профессиональной деятельности.

За 6 лет участниками Конкурса стали 530 проектов, более 330 сайтов, изданий и книг. Победителям в каждой номинации вручается диплом и статуэтка «Серебряный Лучник». Агентства и авторы, занявшие высшие позиции в рейтинге, награждаются дипломами.

Если ваша работа — формирование имиджа, стратегия информационной политики, разрешение кризисных ситуаций, создание корпоративной культуры, значит вы можете принять участие в Конкурсе проектов-2003 и стать соискателем Национальной премии в области развития общественных связей.

Прием проектов на конкурс — по 31 декабря. Условия проведения конкурса — на сайте www.luchnik.ru

Желаем удачи!

Номинации:

- Лучший PR-проект
- PR-персона года
- Регион, в котором эффективно развиваются связи с общественностью
- Лучшее издание, сайт, освещающие вопросы PR
- Лучшая работа по теории PR



Адрес: 103031, Москва,
Петровка, 17, стр. 2, оф. 107

Тел.: (095) 933-44-35
E-mail: yavdolyuk@mtu-net.ru

Партнеры:

ИЗВЕСТИЯ
ОБЩЕСТВЕННАЯ ГАЗЕТА

Секрет фирмы

Метро

**УПРАВЛЕНИЕ
КОМПАНИЕЙ**
ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

**СОВЕТНИК
СООБЩЕНИЕ**

**Новости
СМИ**

PR-диалог
газета.ru

**INFLIGHT
REVIEW**
AdWatch.
Online Marketing Solutions

ИНТЕРРОС
КОМПЬЮТЕРНАЯ КОМПАНИЯ

НИКОЙЛ
ФИНАНСОВАЯ КОРПОРАЦИЯ

РОСТЕЛЕКОМ

**BRITISH AMERICAN
TOBACCO
РОССИЯ**

АНО "Марс"

Р.И.М.

c73

внутренний резерв

«Еще одна ошибка — принять на свой счет недовольство клиента, адресованное компании в целом»

где нужно подписаться. А дальше — скороговоркой: «Такого-то числа вам привезут мебель. Ее должен принять человек, имеющий при себе доверенность, печать и т. д. Нужно обеспечить место для разгрузки и сборки мебели». Клиент молча расписывается, забирает документы и уходит. А во время доставки выясняется, что либо у принимающего лица нет доверенности, либо нет достаточно места, чтобы, скажем, двухметровый шкаф сбрать, либо в адресе пропустили цифру, и дом №144 превратился в дом №44. Менеджер вроде бы сказал все, что должен был сказать, но как он это сделал! Естественно, сразу же пошли внутренняя рекламация со стороны отдела доставок к салону (потратили лишний час на поиск дома) и внешняя — со стороны недовольного клиента.

СФ: То есть менеджер должен получить подтверждение того, что клиент услышал все то, о чем ему говорили?

НУ: Не просто услышал, но и правильно понял. Если мы говорим «собачка», кто-то представит таксу, кто-то — значок электронной почты. Точно также каждое слово вашего сообщения можно по-разному интерпретировать. Нужно убедиться, что клиент все понял без искажений.

«Мозги должны работать над пониманием проблемы»

СФ: Допустим, рекламация уже поступила. Какие ошибки допускают сотрудники в такой ситуации?

НУ: Самая первая ошибка — люди, принимающие рекламации, не называют своей фамилии. Часто разговор выглядит так: «С кем я говорю? — С менеджером такого-то отдела. — А как вас зовут? — Наталия. — А фамилию можно?» А ему в ответ: «А что вы, собственно говоря, хотели?» И тут человек начинает закипать,

даже если изначально пытался быть спокойным и конструктивным. Как только вы слышите про рекламацию, сразу же представляйтесь: «С вами говорит менеджер такого-то отдела, меня зовут так-то, и я сейчас зарегистрирую вашу заявку». Клиент понимает, что вы несете некую ответственность, раз сообщили ему свое имя.

Еще одна ошибка — принять на свой счет недовольство клиента, адресованное компании в целом. Когда звонит недовольный заказчик, редчайший случай, если он говорит спокойно. Важно изначально понимать, что весь негатив относится исключительно к факту обслуживания, а не лично к вам, тогда вы сможете правильно построить беседу.

СФ: И какой должна быть «правильная» реакция?

НУ: Выслушайте клиента. Пока он до вас дозванивался, у него накопилось огромное количество отрицательных эмоций, которые нужно куда-то выплеснуть. Запишите слова, которые касаются сути претензии (хорошо, если из ста слов, произнесенных клиентом, дела касаются хотя бы десять, все остальное — эмоции). Ищите рациональное зерно — мозги должны работать над пониманием проблемы, а не над восприятием интонации.

СФ: Что делать, если клиент предельно агрессивен?

НУ: Ни в коем случае даже вздохом не перебивать его, выслушать все до конца. В некоторых случаях можно применить технику «эхо», или парофраз. Вы повторяете, что говорит рассерженный клиент, давая тем самым понять, что его внимательно слушают. Недопонимание в разговоре может расти как снежный ком, поэтому лучше уточнить: «Вы звонили в службу доставки вчера и сегодня? Дата доставки стиральной машины 17-е, то есть вчера?» Однако в этих уточнениях избегайте слов

«уже», «еще», «всегда» и т. д. Например, уточнение в таком виде: «Вы звоните нам уже второй день? Вам обещали доставить стиральную машину еще вчера?» — только подогревает масла в огонь.

«Надо продемонстрировать, что шаги будут предприняты сразу же»

СФ: Человек высказался, мы сделали вывод, что его жалоба обоснована. Каким должен быть следующий шаг?

НУ: Уточняем суть дела, апеллируя только к рациональным словам клиента. Например: «Вы сказали, что в приобретенном вами телефоне нет функции автодозвона. Ваш телефон такой-то марки, вы его покупали в таком-то салоне». Клиент либо подтверждает, что его поняли правильно, либо уточняет: «Какой там автодозвон! Я вообще говорю о кнопках, которые все время западают». Важный момент — правильно сформулировать уточняющие вопросы, не забывая, что действительный и страдательный залоги несут разную смысловую нагрузку. Вот пример. «Мы не можем выполнить ваш заказ, так как вы еще не перечислили деньги на наш счет» — это действительный залог. Клиент скажет: вы такой-сякой, нам не заплатили, вы виноваты. Если же мы скажем: «Заказ выполняется после поступления денег. На наш расчетный счет к настоящему моменту еще не поступил платеж по этому договору» — впечатление будет совсем иным, поскольку то же самое прозвучит более мягко.

СФ: Хорошо, мы выслушали клиента. Но ему ведь хочется восстановить справедливость...

НУ: Следующий шаг — понять, что в настоящий момент хочет и готов предпринять клиент, предъявляя вам данную рекламацию. Это тоже делается с помощью вопросов. На данном этапе представители компаний часто начинают оправды-

ваться или отрицать суть рекламации («Такого просто не могло произойти!») вместо того, чтобы уточнить, чего, собственно, добивается человек. После уточнения берем тайм-аут, чтобы восстановить всю цепочку гарантийных и прочих обязательств, которые мы давали по нашему продукту.

СФ: То есть сразу решение принимать не стоит?

НУ: Принимать какие-то решения в эмоциональном состоянии, естественно, неправильно. Вам нужно отвлечься от этого хотя бы на десять минут и проанализировать ситуацию. Но учтите, что в данном случае необходимо конкретно проговорить: «Давайте мы с вами встретимся и внимательно посмотрим договор, проверим, кто, когда и что сделал». Формулировка и мотивация тайм-аута могут быть любыми, но вам необходимо сообщить клиенту, что вы займетесь его жалобой прямо сейчас.

СФ: Часто потребители жалуются, что их претензии выслушали, но дальше этого дело не пошло. Или им кажется, что не пошло.

НУ: Поэтому и надо продемонстрировать, что определенные шаги будут предприняты сразу же. «Я лично, Иван Петров, менеджер такого-то отдела, в течение получаса подниму документы, связанные с этой сделкой. Чтобы уточнить все детали, мне необходимо проконсультироваться с отделом доставки. У нас в компании работает отдел контроля качества, и все полученные материалы я передам туда. Менеджер этого отдела по нашим стандартам обязан заниматься рассмотрением рекламаций в течение трех дней». То есть вы описываете свои действия, направленные на решение проблемы, и указываете конкретные временные рамки. Тем самым даете клиенту понять, что его рекламация не останется без внимания. **СФ**

ИМЕННОЕ КАЧЕСТВО



Не болит голова у менеджера



НЕДАВНО Я РАЗГОВАРИВАЛ С РУКОВОДИТЕЛЕМ ОДНОЙ КОМПАНИИ, В КОТОРОЙ «МИССИЯ», «ВИДЕНИЕ», «СТРАТЕГИЯ», «СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ» И Т. П.— СЛОВА-ТАБУ. МЕНЕДЖЕРОВ ОНИ РАЗДРАЖАЮТ СВОЕЙ НЕПРАКТИЧНОСТЬЮ И НЕПРИМЕНИМОСТЬЮ К РЕАЛЬНЫМ ПРОБЛЕМАМ КОМПАНИИ.

Текст: Вадим Гинзбург*



Книга — про эти слова, а также про то, как ввести на них запрет в компании: надо заставить менеджеров, занятых решением текущих операционных проблем, прочитать эту книгу.

Если у вас разболелась голова, а врач советует немедленно отправиться в спортзал, то интуиция, наверное, подскажет более гуманные средства. Например, аспирин. И вы будете его пить, а потом встретите старика, который все время глотал таблетки и совсем не занимался физкультурой. Но и тогда вы все равно не пойдете к тренажерам — даже если голова еще болит, как-то негуманно нести ее в спортзал; а если боль уже прошла, значит, никуда идти и не нужно.

Действующими менеджерами книга будет воспринята как правильная, но не реальная для выполнения и не очень обоснованная (почему спортзал, а не бассейн?) рекомендация.

Стройность и ясность изложенной Томпсоном и Стриклендом теории стратегического менеджмента вне конкуренции. Полнота представленных инструментов анализа — исчерпывающая. Количество примеров из практики компаний заставляет проникнуться глубоким уважением к опыту авторов. И главное, очень точное слово в названии — «концепции».

Это именно концепции — применить их на практике, прочитав только эту книгу, невозможно. «На этапе постановки целей миссия бизнеса трансформируется в конкретные результаты». «Менеджеры должны показать, что знают, куда движется компания». «Стратегия должна соответствовать нормам этики». Вот только как реализовать эти замечательные мысли?

Хотя половина книги — ситуации для анализа из реальной бизнес-практики, это только усиливает ее теоретическую и тренинговую направленность. Ни один кейс не имеет единст-

венно правильного решения, поэтому вы можете только предполагать, насколько верно проанализировали ситуацию и что произошло с описываемой компанией в действительности.

Но не думайте, что рецензия отрицательная. Все сказанное — лишь для того, чтобы подчеркнуть: книга обязательно принесет пользу тем, у кого голова еще и не начинала болеть — студентам и их преподавателям, а также свободным от повседневной рутиной людям. Потому что ходить в спортзал нужно для того, чтобы не заболеть.

Неприятие некоторыми менеджерами всяких миссий, стратегий и т. п.— следствие упрощенного видения ситуации, в которой находятся их компании. Упрощение это происходит по двум причинам. Во-первых, каждодневные болезненные мелочи кажутся естественными. Во-вторых, не хватает знаний, позволяющих взглянуть на происходящее комплексно. Так, люди не обращаются к врачам, например, с незначительной болью в спине: во-первых, привыкают; во-вторых, не понимают, как эта боль отражается на всем организме и к чему может привести.

Если бы менеджеры компаний, упомянутой выше, читали теорию стратегического менеджмента до того, как стали менеджерами, то относились бы к словам «миссия», «видение», «стратегия» и т. п. с пониманием практической применимости этих терминов. Они бы использовали эти знания в соответствии со своим опытом, интуицией, возможностями настолько, насколько нужно их бизнесу, а не в том теоретическом объеме, как это изложено в книге.

Но, как говорится, чтобы сделать хороший доклад на десять минут, надо знать материал на двухчасовую лекцию. Поэтому: студенты — читайте, преподаватели — используйте, менеджеры — берите на работу молодых сотрудников, читавших эту книгу. **СФ**

* Автор — консультант компании «Про-Инвест Консалтинг».

КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА бестселлеры



КНИГИ ПО БИЗНЕСУ: ЛИДЕРЫ РОЗНИЧНЫХ ПРОДАЖ					
№№	НАЗВАНИЕ КНИГИ	АВТОР	ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ	ОБЪЕМ ПРОДАЖ *	ЦЕНА, руб. **
1	БОГАТЫЙ ПАПА, БЕДНЫЙ ПАПА	КИЙОСАКИ Р., ЛЕКТЕР Ш.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2003	429	122
2	ТРЕНИНГ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ПРОДАЖ	РЕБРИК С.	М.: ЭКСМО-ПРЕСС, 2003	330	120
3	МЕНЕДЖЕР МАФИИ: РУКОВОДСТВО ДЛЯ КОРПОРАТИВНОГО МАКИАВЕЛЛИ	В.	М: ЭТ СЕТЕРА ПАБЛИШИНГ	310	214
4	КВАДРАНТ ДЕНЕЖНОГО ПОТОКА. ИЗД. 2-Е	КИЙОСАКИ Р., ЛЕКТЕР Ш.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2003	241	105
5	ОТОЙТИ ОТ ДЕЛ МОЛОДЫМ И БОГАТЫМ: КАК БЫСТРО РАЗБОГАТЬСЯ И ОСТАВАТЬСЯ БОГАТЫМ ВСЮ ЖИЗНЬ!	КИЙОСАКИ Р., ЛЕКТЕР Ш.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2003	219	216
6	ОДНОГЛАЗЫЙ КОРОЛЬ. ВВЕДЕНИЕ В СЕТЕВОЙ МАРКЕТИНГ	ЛЫСЕНКО О.	РОСТОВ-НА-ДОНЕ: ФЕНИКС, 2002	195	35
7	СПРАВОЧНИК КАРЬЕРИСТА 2003/2004		М.: БИЗНЕС НЬЮ МЕДИА, 2003	186	136
8	РУКОВОДСТВО БОГАТОГО ПАПЫ ПО ИНВЕСТИРОВАНИЮ	КИЙОСАКИ Р., ЛЕКТЕР Ш.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2003	182	105
9	БИЗНЕС-ПЛАН, ИЛИ КАК ОРГАНИЗОВАТЬ СОБСТВЕННЫЙ БИЗНЕС. ИЗД. 2-Е	ПЕЛИХ А.	М: ОСЬ-89, 2001	179	36
10	БИЗНЕС В СТИЛЕ ФАНК	НОРДСТРЕМ К., РИДДЕРСТРАЛЕЙ.	СПБ: СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ, 2003	167	464
11	КАРЬЕРА МЕНЕДЖЕРА: КАК ДОСТИЧЬ ГОЛОВОКРУЖИТЕЛЬНОЙ КАРЬЕРЫ, МИРОВОЙ ИЗВЕСТНОСТИ И БОГАТСТВА	ЯКОККА Л.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2003	163	84
12	ШКОЛА БИЗНЕСА: ДЛЯ ТЕХ, КТО ЛЮБИТ ПОМОГАТЬ ДРУГИМ ЛЮДЯМ	КИЙОСАКИ Р., ЛЕКТЕР Ш.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2003	161	152
13	ФОРЕНСИК ДЛЯ НАЧИНАЮЩИХ: СПРАВОЧНИК БИРЖЕВОГО СПЕКУЛЯНТА	КУЛИКОВ А.	СПБ: ПИТЕР, 2003	154	148
14	10 УРОКОВ НА САЛФЕТКАХ: КАК ВЫСТРОИТЬ БОЛЬШУЮ УСПЕШНУЮ MLM-ОРГАНИЗАЦИЮ	ФЭЙЛЛА Д.	М: ФАИР-ПРЕСС, 2003	152	42
15	PR НА 100%. КАК СТАТЬ ХОРОШИМ МЕНЕДЖЕРОМ ПО PR	ГОРКИНА М. И. ДР.	М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2003	134	170
16	МАРКЕТИНГ БЕЗ ТОРМОЗОВ	ЖИНДЕР Ж.-Л.	НОВОСИБИРСК: СИБИРСКОЕ УНИВЕРСИТЕТСКОЕ ИЗДАТЕЛЬСТВО, 2003	127	273
17	БИЗНЕС-ПЛАНЫ ДЛЯ «ЧАЙНИКОВ»	ТИФФАНИ П., ПЕТЕРСОН С.	КИЕВ, М.: СПБ: ДИАЛЕКТИКА / ВИЛЬЯМС, 2000	120	30
18	МАРКЕТИНГ ПО КОТЛЕРУ: КАК СОЗДАТЬ, ЗАВОЕВАТЬ И УДЕРЖАТЬ РЫНОК	КОТЛЕР Ф.	М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2003	117	290
19	УМЕНИЕ ПРОДАВАТЬ	ХОПКИНС Т.	КИЕВ, М.: СПБ: ДИАЛЕКТИКА / ВИЛЬЯМС, 2001	115	39
20	КАК СТАТЬ ПЕРВОКЛАССНЫМ РУКОВОДИТЕЛЕМ	ФОКС ДЖ.	М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2003	93	138

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

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

	НОВЫЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ. МЕТОДИКИ СОЗДАНИЯ ГЕНИАЛЬНЫХ ИДЕЙ		
	КОТЛЕР Ф., ТРИАС ДЕ БЕЗ Ф.	Современный рынок перенасыщен схожими товарами, потребители все сильнее сопротивляются рекламе, а традиционный маркетинг уже не столь эффективен. В этой ситуации известные маркетологи Филип Котлер и Фернандо Триас де Без представляют новую систему нестандартных рыночных решений — латеральный маркетинг. Он существенно обогащает традиционный подход новыми возможностями создания инновационных идей, демонстрирует всю мощь маркетинговой креативности и помогает привлечь и удержать новых потребителей, увеличить свою рыночную долю. Авторы уверены, что латеральный маркетинг станет ключевой рыночной концепцией XXI века, а использующие его менеджеры раздвинут границы своего мышления и существенно увеличат прибыль.	
	СПБ: НЕВА, 2004		
	ОБЛОЖКА / ПЕР. С АНГЛ./192 С.		
ЛОТ № 2303-04	ЦЕНА (РУБ.) 265		

КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА БЛАНК ЗАКАЗА НА САЙТЕ WWW.B4B.RU

СДЕЛАНО В АМЕРИКЕ. КАК Я СОЗДАЛ WAL-MART Уолтон С., Хьюэн Дж. М.: Альпина Паблишер, 2003 Переплёт / Пер. с англ. / 224 с.	2303-01 290	МАРКЕТИНГ ПО КОТЛЕРУ. КАК СОЗДАТЬ, ЗАВОЕВАТЬ И УДЕРЖАТЬ РЫНОК Котлер Ф. М.: Альпина Паблишер, 2003 Переплёт / Пер. с англ. / 296 с.	2303-02 290	КТО СКАЗАЛ, ЧТО СЛОНЫ НЕ УМЕЮТ ТАНЦЕВАТЬ? ВОЗРОЖДЕНИЕ КОРПОРАЦИИ IBM: ВЗГЛЯД ИЗНУТРИ Герстнер Л. М.: Альпина Паблишер, 2003 Переплёт / Пер. с англ. / 320 с.	2303-03 234
---	----------------------------------	--	----------------------------------	--	----------------------------------

ВПЕРЕДИ ПЕРЕМЕН	ПАБЛИСТИ: ЖМИ СЮДА	КАК СТАТЬ ВОЛШЕБНИКОМ ПРОДАЖ. ПРАВИЛА ПРИВЛЕЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ КЛИЕНТОВ
<p>КОТТЕР Д.Ж. М.: ОЛИМП-БИЗНЕС, 2003 ПЕРЕПЛЕТ/ПЕР. С АНГЛ./ 256 с.</p> <p>Книга профессора Гарвардской школы бизнеса Джона П. Коттера написана в основном для высшего руководства компаний. Им предложена последовательность этапов организационных изменений, включающая внушение людям необходимости перемен, создание команды реформаторов, разработку и пропаганду нового видения перспектив будущих рынков и определение стратегии их завоевания, а также обеспечение сотрудникам условий для широкого участия в преобразованиях. Большое значение Коттер придает получению скорых результатов, закреплению успехов для углубления процесса перемен и укоренению изменений в корпоративной культуре.</p> <p>ЛОТ № 2303-05 ЦЕНА (РУБ.) 464</p>	<p>ГАРТОН Э. СПб: ПИТЕР, 2003 ПЕРЕПЛЕТ/ПЕРЕВОД С АНГЛ./ 272 с.</p> <p>В книге рассказывается о способах продвижения продукта, компании, кандидата на политический пост — обо всем, что связано с PR и созданием паблисити. Помимо прочего эта книга даст вам базовую информацию, которая поможет понять, как мыслит журналист и к чему стремится, как структурированы и организованы журналы, радио- и телестанции, чтобы вы могли доставить нужную информацию в нужное время нужному человеку. Книга предназначена для специалистов-имиджмейкеров, маркетинговых работников, специалистов по связям с общественностью и всех, кто интересуется этой темой.</p> <p>ЛОТ № 2303-06 ЦЕНА (РУБ.) 144</p>	<p>ФОКС Д.Ж. М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2003 ПЕРЕПЛЕТ/ПЕР. С АНГЛ./ 176 с.</p> <p>В современном бизнесе продаж — одна из областей с наиболее острой конкуренцией. И если вы хотите добиться успеха, надо быть лучше большинства ваших коллег. Основатель консалтинговой компании Fox & Co. Inc. и автор ряда бестселлеров по маркетингу и продажам Джек Фокс показывает, как привлекать клиента, как добиться его расположения и как, наконец, заключить с ним сделку. В остроумных и лаконичных главах своей книги Фокс дает неожиданные, мудрые, дерзкие и при этом абсолютно практические советы, которые помогут обойти конкурентов в любой области. Эти мысли принесут пользу как топ-менеджерам, так и специалистам по продажам.</p> <p>ЛОТ № 2303-07 ЦЕНА (РУБ.) 139</p>

КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА (WWW.B4B.RU): НЕ ТРАТЬТЕ ВРЕМЯ НА ВЫБОР МАГАЗИНА — ПОТРАТЬТЕ ЕГО НА ВЫБОР КНИГИ

С ПОМОЩЬЮ САЙТА WWW.B4B.RU ВЫ СМОЖЕТЕ:	ВЫ ТАКЖЕ МОЖЕТЕ ОБРАТИТЬСЯ В ОДИН ИЗ СЛЕДУЮЩИХ МАГАЗИНОВ-ПАРТНЕРОВ И, ПРЕДЬЯВИВ ДАННЫЙ НОМЕР ЖУРНАЛА, ПОЛУЧИТЬ 5-ПРОЦЕНТНУЮ СКИДКУ НА ЛЮБОЮ КНИГУ, УПОМЯНУТУЮ В «СЕКРЕТЕ ФИРМЫ»:		
<p>● оформить заказ на любую книгу, упомянутую в «Секрете фирмы», и он будет передан на исполнение одному из следующих магазинов-партнеров:</p> <p>«Альпина» (www.alpbook.ru) «Библион» (www.biblion.ru) «Бизнес-книга» (www.bizbook.ru) «Болеро» (www.bolero.ru) «Олимп-бизнес» (www.olbuss.ru) «Озон» (www.ozon.ru) «Топ-книга» (www.top-kniga.ru) <p>● найти любую другую книгу и узнать цену на нее в таких магазинах, как:</p> <p>«Бизнес-книга» (www.bizbook.ru) «Колибри» (www.colibri.ru) «Олимп-бизнес» (www.olbuss.ru) «Топ-книга» (www.top-kniga.ru) <p>● прочитать рецензии на деловую литературу или написать свою рецензию, которая может быть опубликована в «Секрете фирмы».</p> </p></p>	В Москве «Бизнес-книга» ул. Тверская, 12-2 (095)101-3511 «Дом деловой книги» ул. Марксистская, 9 (095)270-5217 «Москва» ул. Тверская, 28 (095)229-6483 «Библио-Сфера» Рязанский просп., 99 (095)371-9418 В Астрахани «Библио-Сфера» ул. Володарского, 12 (8512)22-4721 В Барнауле «Книжный мир» Социалистический просп., 117а (3852)22-8818 В Белгороде «Книгомир» ул. Чернышевского, 6 (0722)32-1249 В Бийске «Книжный двор» ул. Васильева, 38 (3854)33-2387 В Владивостоке «Книжный червь» просп. Красного Знамени, 59 (4232)49-1182 В Воронеже «Библио-Сфера» просп. Революции, 32 (072)72-7345 В Екатеринбурге «Книжный мир» ул. 8 марта, 8 (3432)71-1887 В Иркутске «Книги на Чехова» ул. Чехова, 19 (3952)27-5472 В Казани «Книгомир» ул. Кремлевская, 21 (8432)92-8460 <p>● прочитать рецензии на деловую литературу или написать свою рецензию, которая может быть опубликована в «Секрете фирмы».</p>	В Кемерове «Книгомир» Октябрьский просп., 53/2 (3842)35-0876 В Краснодаре «Мир книг» ул. Буденного, 147 (8612)55-1814 В Красноярске «Книжный причал» ул. Сурикова, 12 (3912)27-5389 В Нижнем Новгороде «Книжный причал» ул. Николаева, 15 (3912)24-4607 В Омске «Книжный меридиан» ул. Дубровинского, 52а (3912)27-1429 В Новосибирске «Побус» Театральный бульвар, 8 (8152)47-3996 В Новгороде «Деловая книга» ул. Б. Покровская, 60 (8312)30-2086 В Новосибирске «Книжный мир» просп. Ленина, 72 (8312)58-0111 В Новогороде «Новгородский дом книги» наб. Александра Невского, 26 (8162)66-0860 В Новосибирске «Деловой мир» ул. Советская, 4а (3832)22-0321 В Самаре «Сибирский дом книги» Красный просп., 153 (3832)26-6239 В Санкт-Петербурге «Центр учебной литературы» ул. Станиславского, 2/1 (3832)40-3625 В Омске «Книжный мир» ул. Масленникова, 2 (3812)30-4792 В Саратове «Книжный мир» ул. Ленина, 17/19 (3812)24-3254 <p>НАКОНЕЦ, ВЫ МОЖЕТЕ ЗАКАЗАТЬ ДЕЛОВУЮ ЛИТЕРАТУРУ ПО ТЕЛЕФОНАМ (095)771-6181/82, ПО ФАКСУ (095)771-6182 ИЛИ ПО ЭЛЕКТРОННОЙ ПОЧТЕ B4B@SF-ONLINE.RU.</p>	В Орле «Книгомир» пл. Поликарпова, 10 (862)47-1421 В Пензе «Книгомир» ул. Московская, 63 (8412)55-1485 В Перми «Мир книг» ул. Ленина, 47 (3422)12-4644 В Ростове-на-Дону «Мир книги» Ворошиловский просп., 33 (8632)62-5461 В Сочи «Книгомир» ул. Горького, 54 (8622)60-9159 В Ставрополе «Книжный мир» ул. Мира, 337 (8652)35-4790 В Сургуте «Книжный мир» ул. Доваторцев, 21 (8652)74-0732 В Томске «Книжный мир» ул. Ленина, 141 (3822)51-0716 В Тюмени «Книжная столица» ул. Республики, 58 (3452)46-2923 В Улан-Удэ «Книжная планета» ул. Бабушкина, 15 (3012)33-0908 В Уфе «Книгомир» просп. Октября, 25 (3472)24-9365 В Чебоксарах «Библио-Сфера» ул. 50 лет СССР 12 (3472)24-2371 В Челябинске «Библио-Сфера» просп. Ленина, 38 (3552)21-1641 В Череповце «Библио-Сфера» ул. Верещагина, 45/1 (8202)57-2148

iOne

> ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

80 СОБЫТИЯ

82 ИНТЕРВЬЮ

Процессор Шеер

86 ТЕМА

Сравнение по ИТ

93 ВИТ-2003

94 СИТУАЦИИ

Путевка для троллейбуса

96 ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

«Секрет фирмы» №23 (39) 15 декабря – 28 декабря 2003 г.
Тематические страницы «iOne. Информационные технологии»
являются составной частью журнала «Секрет фирмы».
Свидетельство ПИ №77-13476 от 26 августа 2002 года.
Распространяются только в составе журнала.

ФИНАЛЬНЫЙ ЗАБЕГ

РЕЙТИНГ ИТ-КОМПАНИЙ,
РАБОТАЮЩИХ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ >86

www.ione.ru

ПАРТНЕРЫ IONE

Галактика®
корпорация
www.galaktika.ru

АйтИ
www.it.ru

СОБЫТИЯ

МИРОВУЮ ИТ-ИНДУСТРИЮ ЖДЕТ СУРОВАЯ ПРОПОЛКА

 В течение ближайших двух лет число ИТ-компаний на мировом рынке сократится в два раза. К такому выводу пришли специалисты исследовательской компании Gartner Group. По их мнению, каждая вторая ИТ-компания, не выдержав жесткой конкуренции, будет вынуждена уйти с рынка либо ее ждет поглощение более успешными игроками. По данным Gartner, на мировом рынке сегодня работают более 2300 производителей программного обеспечения, акции которых торгуются на бирже. Это на 50–60% больше, чем нужно потенциальным клиентам. В других секторах ИТ-рынка ситуация аналогичная. «Индустрия информационных технологий вступила в фазу ускорения процесса сокращения рабочих мест по всему миру», — считает аналитик Gartner Ян Бертрам (Ian Bertram). В подтверждение он приводит пример недавнего приобретения производителя программного обеспечения J.D. Edwards более крупным конкурентом PeopleSoft, которого, в свою очередь, любыми средствами желает заполучить Oracle > CNEWS.COM

КРАСОТА ВАЖНЕЕ ГИГАГЕРЦЕВ

 Американцы все чаще относятся к покупке компьютера как к выбору автомобиля. Опрос покупателей, проведенный исследовательской компанией InsightExpress, показал, что респондентов в первую очередь интересует внешний дизайн (64%), цена (17%), наличие скидок и спецпредложений (19%), мультимедийные возможности (17%) и репутация бренда (26%). Такие характеристики, как рабочая частота, тип процессора и т. п., уже не столь значимы, как несколько лет назад. Те, кто все же интересуется техническими параметрами, обращают внимание прежде всего на объем оперативной памяти (11%) и емкость жесткого диска (10%). Составленный InsightExpress рейтинг популярности компьютерных брендов выглядит так: Hewlett-Packard — 31%, Gateway — 24%, Dell — 19%, Apple — 14%, Compaq — 8%, Sony — 5% > GLOBETECHNOLOGY.COM



АМЕРИКАНЦЫ ОПЯТЬ ХОТЯТ НА ЛУНУ

 В ближайшие два месяца администрация президента Буша должна опубликовать доклад с изложением концепции развития космической программы США. По мнению аналитиков, речь в докладе пойдет о «восстановлении американского космического господства» и действиях, направленных на достижение лидерства в исследовании космоса, включая запуск пилотируемой миссии на Луну к 2019 году. Эксперт Фрэнк Ситцен (Frank Sietzen) считает, что космического господства США постараются достичь в течение 2004 года, когда состоятся президентские выборы, а «возвращение американских астронавтов на Луну» будет наименее дорогим и опасным из проектов, предложенных для новой космической программы. Бюджет NASA к 2006 году будет увеличен, но не более чем на 7%, а само аэрокосмическое агентство ожидает реорганизация > «МЕМБРАНА»

ПОТЕНЦИАЛ ERP ЗАДЕЙСТВОВАН ТОЛЬКО НА 19%

 Финансовые директора компаний редко используют все возможности, которые предоставляют им ERP-системы. В ходе опроса 450 CFO крупнейших мировых компаний, проведенного корпорацией IBM, выяснилось, что только 19% из них уверены в том, что смогли выжать из ERP максимальную пользу. Более 70% респондентов считают информацию важнейшим корпоративным ресурсом, но лишь 20% сообщили, что имеют доступ к интегрированной информации, необходимой им для принятия решений > SILICON.COM

«ЭЛЕКТРОННАЯ РОССИЯ» НУЖДАЕТСЯ В МОДЕРНИЗАЦИИ

 Разработчики федеральной целевой программы «Электронная Россия» допустили ряд серьезных просчетов. Программа нуждается в модернизации и будет изменена в 2004 году. Та-

кое заявление на конференции в Петербурге сделал первый заместитель министра связи и информатизации РФ Андрей Коротков. «Проблемы программы — неясность целей, недостаточное финансирование. Некоторые региональные программы информатизации просто копируют положения ФЦП», — сказал господин Коротков и добавил, что анализ этих недостатков поможет правильно сформулировать новые цели и задачи, выбрать удачные решения и приступить к их реализации в регионах > E-RUSSIA

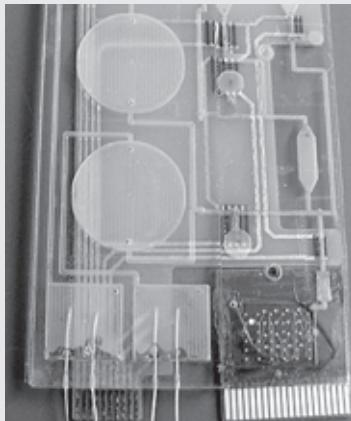
ПРОСЛУШКА OVER IP



 Минсвязи РФ готовит 36 постановлений правительства в дополнение к закону «О связи», который вступит в силу с 1 января 2004 года. Правда, как сообщил замминистра по связи и информатизации РФ Борис Антонюк, проекты постановлений будут готовы только к февралю 2004 года. Затем они будут переданы в рабочие группы, в состав которых пригласят представителей альтернативных операторов связи. Некоторые поправки к закону вводят госрегулирование передачи голосового трафика по IP-сетям — IP-телефонии. По словам господина Антонюка, этот вопрос является актуальным во всем мире, поскольку механизм такого регулирования пока не разработан нигде. В качестве примера Борис Антонюк отметил проблемы при расследовании терактов в Нью-Йорке 11 сентября 2001 года — спецслужбы США не

могли прослушать телефонные разговоры, так как 95% голосового трафика передается по IP-сетям. «Закон должен прописать механизм доступа к IP-сетям», — подчеркнул замминистра > CNEWS

БИОХИМИЧЕСКАЯ ЛАБОРАТОРИЯ В КАРМАНЕ



 Исследователи из университета Аризоны создали опытный образец простого и дешевого биочипа, который служит крохотной химической лабораторией. Чип способен обнаруживать и анализировать микроорганизмы и химикаты. Сделать «лабораторию в чипе» непросто: камеры и канальи, насосы и клапаны, нагреватели, миксеры и датчики должны быть очень маленькими и работать автоматически. Размеры опытного биочипа — 12 x 6 см и 2 мм в тол-

щину. За 3,5 часа он может самостоятельно подготовить и проанализировать образец крови кролика и идентифицировать в нем бактерию E.coli. По словам ученых, технология будет готова к коммерческому использованию через пару-тройку лет. На основе биочипов можно будет делать портативные устройства для генетического анализа, мониторинга состояния окружающей среды, обнаружения отправляющих веществ на поле боя и т. п. > «МЕМБРАНА»

GARTNER СОВЕТУЕТ ВНЕДРЯТЬ LINUX ПО-ТИХОМУ

 Американская ИТ-индустрия взбудоражена скандалом вокруг операционной системы Linux. Компания SCO утверждает, что в Linux был незаконно перенесен код операционной системы Unix System V, права на которую принадлежат ей, и требует выплаты лицензионных отчислений за использование Linux. Отказавшихся платить SCO грозит привлечь к суду. Первый иск уже подан — против IBM. Еще в мае аналитики Gartner рекомендовали компаниям всерьез относиться к требованиям SCO и даже временно менять с внедрением Linux. Теперь Gartner выпустила новую версию рекомендаций в связи с тем, что SCO заключила договор с юридической фирмой Boies, Schiller & Flexner. За юридическую поддержку SCO эта фирма получит \$1 млн и 400 тыс. акций компании. SCO также пообещала юристам пятую часть всех доходов от судебных разбирательств и внесудебных соглашений. По мнению аналитика Gartner Джорджа Вайса (George Weiss), эта сделка означает, что будущее SCO все больше зависит от хода судебных процессов, а не от софтверного бизнеса. Поэтому в ближайшее время следует ожидать подачи иска против крупных пользователей Linux. SCO рассчитывает получить дополнительные ресурсы для борьбы с IBM, разбирательство с которой начнется в марте 2005 года. Кроме того, SCO предстоит отвечать на встречные иски IBM и Red Hat. Ясно, что SCO пошла ва-банк — компания либо крупно выиграет, либо разорится.

В связи с этим Gartner рекомендует компаниям, внедряющим Linux, не распространяться публично о своих действиях, чтобы не привлекать внимание SCO. Ни под каким предлогом нельзя допускать SCO для проведения инспекций корпоративных информационных систем без санкции суда. Не стоит платить и лицензионные отчисления, пока правомерность требований SCO не будет доказана. Если внедрение Linux только в планах, лучше подождать как минимум до конца первого квартала 2004 года. Если же Linux уже внедряется или используется, на всякий случай нужно разработать программу миграции на другие ОС. Лучше всего для этого подходят коммерческие версии Unix > «КОМПЬЮЛЕНТА»



«ГАЛАКТИКА»
простое решение
сложных задач

как
контролировать
ситуацию?

100%
внедрение
гарантируем

Москва, Волоколамское ш., 1
Тел.: (095) 797-6171
www.galaktika.ru

корпорация
Галактика

Система
простота и надежность,
оптимальное сочетание
цена/качество

комплексной
широкий функционал
(в том числе — весь
комплекс задач
бухгалтерского учета)

автоматизации
гибкость и быстрая
адаптация к изменениям
условий бизнеса

управления
поддержка международных
стандартов учета (IAS),
а также национальных
стандартов (РСБУ, GAAP)

предприятием
развитые средства
консолидации информации

«ГАЛАКТИКА»
минимальные риски
при реализации проекта
гарантированные сроки внедрения

Процессор Шеер

Ценность ИТ-систем отныне будет определяться не технологическим совершенством, а качеством реализации бизнес-процессов. Об этом в интервью корреспонденту iOne Андрею Шерману говорил основоположник методологии процессного управления бизнесом профессор Август-Вильгельм Шеер.



«Необходимо воспитать такую корпоративную культуру, чтобы работа над бизнес-процессами стала частью повседневной деятельности, а не рассматривалась как прерогатива экспертов, занимающихся внедрением»

Оптимизация бизнес-процессов, которой часто сопровождается внедрение комплексных информационных систем на предприятиях,— процесс болезненный. Он встречает сопротивление не только со стороны рядовых сотрудников, но и топ-менеджеров. Ваши средства визуального моделирования бизнес-процессов (платформа ARIS) позволяют наглядно представить, что есть и что будет, сделать процесс преобразований осмысленным. Помогает ли это повысить мотивацию руководителей?

Я разрабатывал язык и методику описания бизнес-процессов

для нужд ИТ-индустрии. Хотел найти простой способ построения модели предприятия и понял, что такая модель должна базироваться на описании бизнес-процессов. Используя мой метод, компания может достаточно легко описать бизнес-процессы, причем не только собственные, но и те, которые касаются «смежников». Общий язык позволяет организациям обмениваться описаниями и «состыковывать» их друг с другом, чтобы затем использовать в качестве основы для обеспечения взаимодействия своих ИТ-систем. В этом отношении наши инструменты сильно облегчают жизнь. Но это не означает, что, приобретая ARIS, вы автоматически избавляетесь от всех проблем. Беда в том, что многие из них существуют в головах руководителей. И здесь гораздо более

чая сопротивление персонала меньше и преодолевается постепенно). Но в итоге все обходится гораздо дороже, чем в случае, если сразу делать по уму. Тут уж ничего не поделаешь — приходится поступаться одним ради другого.

Как часто при внедрении ERP используется ваш инструментарий?

Мы продали уже более 30 тыс. лицензий на наши продукты. Думаю, что в общемировом масштабе подобные методики применяются при реализации около 20% всех проектов по внедрению ERP. То есть в большинстве случаев они не используются. Решению организационных проблем уделяется мало внимания, поэтому так много проектов оканчиваются неудачей. Согласно недавнему опросу журнала Computer Week в Германии, 80% опрошенных ИТ-менеджеров заявили: если бы они снова начинали проект по внедрению ERP, то сосредоточились бы именно на бизнес-процессах. Это хорошая тенденция. Кстати, желание использовать средства, подобные ARIS, высказали 25% участников этого опроса. В России, как сказали мне партнеры, это соотношение гораздо выше: 50–60% компаний используют инструменты типа ARIS. Наверное, это объясняется тем, что вы позже начали автоматизацию. У нас в Германии этот процесс «пошел» еще 50 лет назад. А вот в будущем этот инструментарий будет так или иначе присутствовать непосредственно в самих ERP-системах.

Дело, наверно, еще и в том, что при автоматизации российских компаний бизнес-процессы часто приходится выстраивать заново, поскольку меняются стиль и методы ведения бизнеса. Кстати, может быть, этого и достаточно? Можно ли сэкономить на автоматизации, имея эффективные бизнес-процессы?

С одной стороны, это, несомненно, так, но с другой — без информационных технологий сегодня просто не обойтись. Конечно, можно и сейчас, как

сто лет назад, собирать автомобили вручную. Но если вы хотите выпускать тысячи автомобилей, необходим конвейер и другое оборудование. Аналогичную роль в офисе играют информационные технологии. Сегодня, например, некоторые финансовые компании говорят о создании «кредитных фабрик» (loan factory), которые должны работать как промышленные предприятия. Без ИТ это сделать невозможно. Представить современный банк без мощной компьютерной системы тоже невозможно. Я согласен, что важность организационных аспектов во многих случаях недооценивается, и эффект от оптимизации бизнес-процессов может быть больше, чем от автоматизации. Но отделить одно от другого сегодня почти невозможно, они должны работать вместе.

Кто должен владеть этими методиками и инструментами?
Сторонние консультанты, внедренцы или специалисты самой компании? Как обстоит дело на практике?

В идеале ими должны владеть сотрудники компании. Но если ARIS используется, скажем, при подготовке к внедрению ERP, этим могут заниматься сторонние консультанты. Они построят хорошую модель, сделают красивые картинки для

руководства. Однако в дальнейшем компания не сможет развивать и совершенствовать эту модель, поддерживать ее соответствие реальным бизнес-процессам, значит, во многом теряется сам смысл моделирования. Поэтому, конечно, ARIS должен быть внутри компании. Его «владельцем» часто становится CIO (Chief Information Officer). Кстати, сейчас все чаще термин CIO заменяют аббревиатурой СРО — Chief Processes Officer. Это значит, что CIO становится ответственным за «наполнение» бизнес-процессов, за работу всей системы. Действительно, нет смысла тратить деньги на установку оборудования и внедрение программного обеспечения, если потом бизнес-процессы идут не так, как было задумано. В моделирование может быть вовлечен также СТО (Chief Technology Officer). Так или иначе, должен быть хозяин модели и инструментария, которыми пользуются «владельцы» конкретных бизнес-процессов и в конечном счете все сотрудники. Каждый должен заниматься совершенствованием бизнес-процессов на своем рабочем месте, внося свой вклад в общий результат.

Получается, что в идеале оптимизация бизнес-процессов должна идти непрерывно. Но на практике это обыч-

но делается один раз при внедрении ИТ-системы. В лучшем случае к этим вопросам возвращаются через некоторое время в рамках очередной «акции».

Да, именно так и было до недавнего времени — анализ и реинжиниринг бизнес-процессов проводился в рамках проектов. Они могли идти один за другим, но работу над бизнес-процессами невозможно было вести непрерывно. Хотя бы потому, что не было подходящего инструментария. Теперь он появился. Например, наше PPM-решение (process performance management), позволяющее контролировать эффективность исполнения бизнес-процессов в реальном времени, сравнивать текущие показатели с эталонными, анализировать причины отклонений и оперативно вносить корректизы. Замечу, что появление таких средств рынок встретил с большим энтузиазмом. Теперь предстоит решить другую проблему: воспитать такую корпоративную культуру, чтобы работа над бизнес-процессами стала частью повседневной деятельности, а не рассматривалась как прерогатива экспертов, занимающихся внедрением.

Основная дилемма при внедрении — подготавливать систему под су-

Компания АйТи желает Вам счастливого Нового Года и Рождства!

Спешите воспользоваться нашими уникальными Новогодними предложениями!

При внедрении ERP-системы MBS-Axarta* обучение специалистов или сервер В ПОДАРОК

Вы получите один из этих подарков или скидку на консалтинговые услуги по внедрению при заключении договора на внедрение 20-ти и более рабочих мест.

Купи ПО Oracle9i, обучи специалистов технологиям Oracle и получи СКИДКУ ДО 32%!

Вы сэкономите от 13 до 32% от суммарного пакета предложения, если разместите заказ в компании АйТи до Нового года на приобретение лицензий Oracle9i и обучение в Академии АйТи обучение на курсах по программам Oracle

* Все предложения действительны до 31 декабря

Москва, ул. Кожевниковская, 23а
Тел.: 974 7979 • 974 7980
127 9010 • 127 9012
Факс: 974 7990 • 129 1275
E-mail: info@it.ru www.it.ru

Microsoft CERTIFIED Business Solutions Partner

ORACLE

Академия АйТи

Подробная информация на www.it.ru

СУДЬБА ЧЕЛОВЕКА

**АВГУСТ-ВИЛЬГЕЛЬМ
ШЕЕР (AUGUST-
WILHELM SCHEER)**
**РОДИЛСЯ В 1941
ГОДУ В ГОРОДЕ
ЛЮБЕКЕ**

1966

**Окончил университе-
т Гамбурга
по специальности
«менеджмент»**

1984

**Основал компанию
IDS Scheer, выведя
на рынок методоло-
гию и инструменты
(ARIS) для описания
и управления биз-
нес-процессами**

С 1988 года

**Член наблюдатель-
ного совета SAP AG**

С 1999 года

**Консультант
премьер-министра
земли Саарланд
в Германии по раз-
витию в регионе
ИТ-индустрии**

В СФЕРЕ НАУКИ

**Глава Института ин-
формационных сис-
тем (IWI) в немец-
ком исследователь-
ском Центре искус-
ственного интеллек-
та (DFKI) при уни-
верситете Саарбрюккена. Сыграл
роль «бизнес-анге-
ла» для многих ин-
новационных ста-
тапов**

ПОСЛЕ РАБОТЫ

**Играет на саксо-
фоне, выступает
с джазовыми груп-
пами. Находит мно-
го общего между
менеджментом
и джазом**

ществующие бизнес-процессы или, наоборот, перестраивать их в соответствии с возможностями системы. Исчезает ли эта проблема с появлением интегрированных средств управления бизнес-процессами?

Вы знаете, это очень сложная и многогранная проблема. Моя общая рекомендация — лучше приспособиться к программе, потому что любая адаптация программного обеспечения обходится очень дорого. На это стоит идти только в крайнем случае или когда необходим дополнительный функционал. В проектах с нашим участием мы требуем, чтобы задания на внесение изменений в программное обеспечение утверждались советом директоров компании-клиента. Но эта общая рекомендация действует только в том случае, если выбранная для внедрения система хорошо вписывается в структуру и характер вашего бизнеса. И даже при соблюдении этого условия выбор конкретного решения весьма непрост. Современные универсальные системы, построенные по модульному принципу, охватывают очень широкий спектр применения. Использование ARIS помогает отобрать из этого набора «кирпичики», необходимые для строительства той системы, которая придется вашей компании впору. Описание на универсальном языке существующих или проектируемых бизнес-процессов значительно облегчает дальнейшую настройку системы в соответствии с полученной моделью.

В одной из своих по-следних статей, профессор, вы утверждаете, что в скором времени все ERP-системы будут содержать в себе средства управления бизнес-процессами, иначе они просто окажутся неконкурентоспособными. Недавно было объявлено об интеграции ARIS в платформу SAP. Планируется ли подобная интеграция в решения других поставщиков?

Я думаю, что такой тесной, как с SAP, интеграции с продуктами других компаний у нас не будет. Если посмотреть на рынок делового ПО, то у многих крупных игроков можно обнаружить собственные аналогичные разработки: например, у Microsoft, IBM, которая купила для этого компанию Holosofx, других. Поэтому, думаю, мы ограничимся тем, что будем предлагать интерфейсы для подключения ARIS к другим системам, встраивать же ее не будем.

Но не исчезнет ли в таком случае ARIS как самостоятельный продукт? А глубокая интеграция с решениями SAP не приведет ли к серьезным изменениям в отношениях между вашими компаниями, как в случае IBM и Holosofx?

Думаю, что даже в эпоху новых ERP со встроенными средствами моделирования бизнес-процессов ARIS сохранит свой статус абсолютно независимого продукта, а наша компания будет развиваться совершенно независимо от SAP. Хотя бы потому, что ARIS это нечто большее, чем просто инструмент для моделирования. В большинстве новых систем не будет, например, средств мониторинга эффективности исполнения бизнес-процессов, оценки затрат, управления стоимостью и качеством, аналитических инструментов и многое из того, что есть у нас. Так что ARIS все равно будет использоваться в качестве дополнительной надстройки к этим системам. Что касается интеграции с SAP, то мы внедрили в их архитектуру NetWeaver несколько модулей, которые обеспечивают мониторинг и конфигурирование системы для реализации бизнес-процессов. Однако пользователям, если они хотят моделировать новые бизнес-процессы и пользоваться другими возможностями, придется докупать модули у IDS Scheer. Интеграция в решения SAP не ограничивает нашей свободы, но позволяет значительно расширить клиентскую базу. Это сотрудничество лишь укрепляет позиции нашей компании: за три недели после объявления об интеграции с SAP наши акции выросли в цене более чем на 25%.

Вообще, я не считаю, как некоторые, что если две софтверные компании очень тесно сотрудничают, то они в конце концов обязательно сольются. Возьмем, к примеру, автомобильную промышленность: Mercedes или BMW сотрудничают с сотнями компаний-поставщиков, но вовсе не стремятся их поглотить. К этому приходит и рынок компьютерного оборудования: 20 лет назад почти все компоненты для своего PC IBM делала сама, в том числе операционную систему. Теперь в компьютерах, которые продает IBM, используются компоненты множества совершенно независимых вендоров. Я думаю, что через некоторое время бизнес-ПО тоже можно будет собирать из разных модулей от разных поставщиков. К этому ведет стандартизация: посмотрите, например, на развитие концепции web-сервисов.

Вы рассматриваете Россию только как рынок сбыта или допускаете возможность использования ее интеллектуального потенциала, например, для разработки ПО?

Наша стратегия освоения любого нового рынка подразумевает, что сначала мы ищем местных бизнес-партнеров, имеющих опыт работы, знающих местную специфику и т. п. Затем изучаем возможности более тесного сотрудничества, смотрим, в кого можно инвестировать. В России мы находимся сейчас как раз на втором этапе. Возможно, когда-нибудь появится и центр разработки ПО. В нашем офисе в Германии уже работают «по гримкарте» несколько россиян, и мы ими очень довольны. Не исключено, что кто-то из них вернется сюда в качестве руководителя этого центра. Накануне мы также обсуждали перспективы сотрудничества с российскими вузами (я, кстати, все еще профессор одного из немецких университетов). Мы всегда готовы бесплатно предоставлять наши продукты для обучения студентов. Варшавский университет, например, их уже освоил.

А в Бангалоре центр R&D вы не пытались открыть?

Нет. У нас был некоторый опыт сотрудничества с компаниями из этого региона, но мы им остались не очень довольны. Во-первых, это далеко от Германии, во-вторых, слишком много сил приходится тратить на координацию. Я думаю, нам гораздо лучше сотрудничать с Россией и Восточной Европой. К тому же в Германии много русскоговорящих специалистов. Заинтересованы мы и в рынке Китая — ведь это почти весь азиатский рынок. И Россия, и Китай — великие страны с огромной рыночной перспективой. Нельзя говорить «мы пойдем в Россию, а не в Китай», ни одну из этих возможностей упускать нельзя. Особенно это касается западноевропейских компаний. Для нас это единственная возможность противостоять экспансии американских компаний на софтверном рынке. Нам нужно сплачиваться с Восточной Европой, с Россией и вместе наступать на восточном направлении <

WWW.IONE.RU**АРХИВ ИНТЕРВЬЮ**

с российскими и зарубежными менеджерами и чиновниками

www.ione.ru/scripts/interview.asp

Управлять легко!

ЕВФРАТ
документооборот



NEW

Новая версия!

- Улучшение исполнительской дисциплины
- Экономия времени на всех этапах деятельности сотрудников
- Организация единого информационного пространства компании
- Обеспечение информационной безопасности

т.: (095) 135-5510, 135-8968
ф.: (095) 135-5088
<http://www.evfrat.ru>

 **Cognitive**
Technologies Ltd.

Сравнение по ИТ

Российский рынок информационных технологий, в отличие от западного, устойчиво растет и развивается. Чего ему не хватает, так это инструмента для сравнения. iOne и журнал «Деньги» представляют результаты совместного проекта — нашего первого рейтинга компаний, работающих на российском рынке ИТ > Игорь Пичугин

ГЛАВНОЕ — УЧАСТИЕ

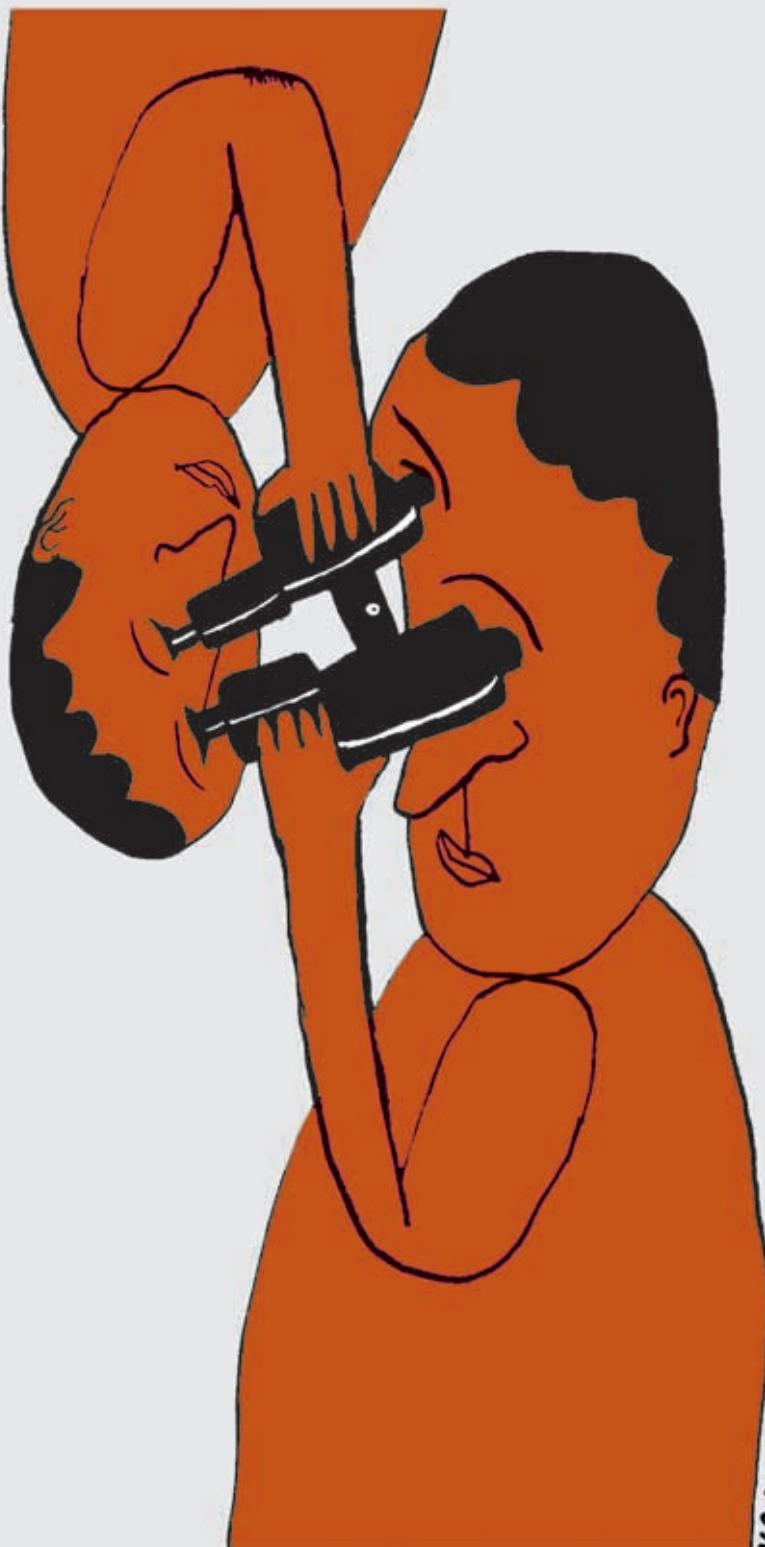
Принять участие в рейтинге мы предложили 200 ИТ-компаниям, работающим на российском рынке. 15 честно отказались по разным причинам. Некоторых, например, не устроил отчетный период (три квартала текущего года), поскольку результаты они сообщают по итогам полного финансового года. Российским представительствам международных компаний разглашать локальные цифры запрещает корпоративная политика. Руководители местных офисов (заметим, не все) имеют право рапортовать только о процентах прироста за год. Таким образом, международные ИТ-компании, абсолютно прозрачные на высшем корпоративном уровне, в России оказываются информационно закрытыми.

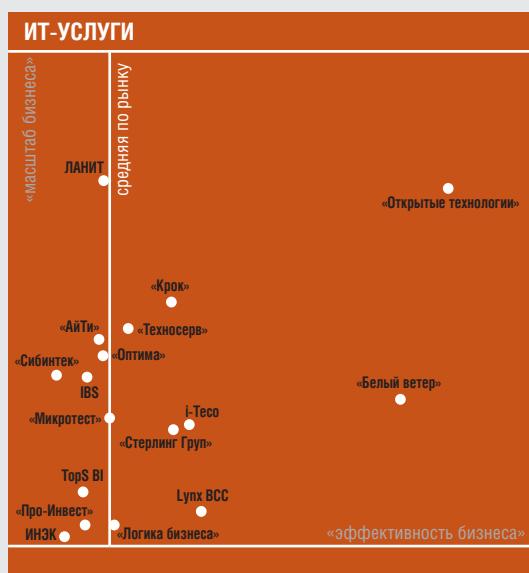
Около 40 компаний откликнулись на наше предложение и с той или иной степенью полноты и толковости заполнили анкеты. А остальные 150 промолчали — то ли понятие информационной открытости им чуждо, то ли сами не знают, как у них идут дела. При этом мы изначально гарантировали конфиденциальность в отношении финансовых данных компаний при публикации рейтинга (см. методику). Таким образом, представленное здесь ранжирование следует называть не столько рейтингом ИТ-компаний, сколько рейтингом их информационной открытости. Мы рассчитываем, что следующий рейтинг (по итогам 2003 года) будет гораздо представительнее. И все же сравнение в самых профессиональных сегментах российского рынка ИТ — разработке ПО и предоставлении ИТ-услуг — можно провести уже сейчас.

ЗАРАБАТЫВАЮТ НА ПРОСТОМ, А ХОЯТ НА УМНОМ

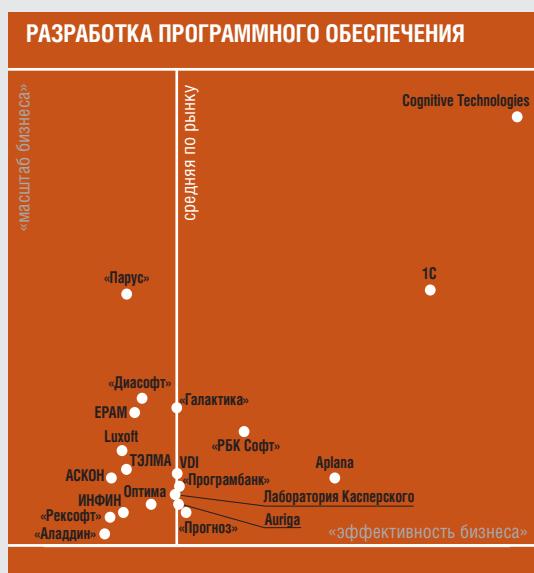
По оценкам IDC, общие затраты на ИТ в России в 2002 году составили около \$4,9 млрд (по сравнению с 2001 годом рынок вырос на 20%). Прогноз на 2003 год — \$5,3–5,4 млрд. Наиболее динамичными сегментами в 2002 году были ИТ-услуги (рост на 36,5%) и разработка ПО (рост на 23,4%). Судя по комментариям руководителей ИТ-компаний (см. стр. 90), таковыми эти сегменты остаются и сейчас. Но новое поколение менеджеров, пришедшее на российские предприятия в последние годы, предпочитает принимать управленческие решения на основе достоверных и оперативных данных. Получить такие данные можно только с помощью ИТ, отсюда и повышенный спрос на внедрение корпоративных информационных систем. Как показывает наш индекс ИТ-активности (см. графики), в панель которого входят компании, предоставляющие продукты и услуги по автоматизации бизнес-процессов, в течение всего 2003 года их доходы и клиентская база устойчиво растут.

Многие ИТ-компании ставят себе целью улучшить структуру своих доходов — увеличить долю «умных» ИТ-услуг. Однако зарабатывают они в основном по-прежнему на сборке и импорте (дистрибуции) компьютерного «железа». Таков спрос — как и прежде, в структуре корпора-





тивных и государственных ИТ-бюджетов превалируют затраты на ИТ-инфраструктуру. Сегменты ИТ-услуг (системная интеграция, ИТ-консалтинг, внедрение корпоративных информационных систем, поддержка и обучение) и разработки ПО, ориентированной на решение бизнес-задач, вместе занимают, по данным IDC, всего 32,4% рынка (23,7 и 8,7% соответственно). Российский рынок ИТ сохраняет «железную» ориентацию. Однако большим достижением является уже то, что российские предприятия начиная



ют рассматривать ИТ-услуги как самостоятельное предложение на рынке. До 2000 года мало кто допускал, что за услуги надо платить отдельно, да и до сих пор многие не считают нужным даже покупать лицензионные программы. Но по мере реализации ИТ-проектов стало очевидно, что сама по себе ИТ-инфраструктура бесполезна, если ее не «затачивать» под нужды бизнеса.

Основной доход ведущим игрокам рынка приносят крупные ИТ-проекты в корпоративном и государственном секторах. Но ИТ-компа-

ТАБЛИЦА 1. РАЗРАБОТЧИКИ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

ПОЗИЦИЯ В РЕЙТИНГЕ	КОМПАНИЯ	ПРИМЕЧАНИЕ	1	2	3	4
1	Microsoft (представительство в России и СНГ)	включая показатели Microsoft Business Solutions	943	в России разработчиков нет	в России разработчиков нет	29,7%
2	Cognitive Technologies (ООО «Когнитивные технологии»)	48% доходов от заказного ПО	364	1,0	+2,65	21%
3	«1С»	без доходов от продажи «чужого» ПО	215	0,82	+2,0	–
4	ЗАО «Корпорация „Парус“»	–	211	0,18	-0,33	23%
5	ЗАО «Диасофт»	системы банковской автоматизации	124	0,21	-0,23	6%
6	ЗАО «Корпорация „Галактика“»	–	116	0,285	+0,04	20,6%
7	EPAM Systems	оффшорное программирование	112	0,2	-0,28	–
8	ЗАО «РБК „Софт“»	–	96	0,435	+0,59	–
9	Luxoft (группа компаний IBS)	оффшорное программирование	80	0,17	-0,37	–
10	ООО ТЭЛМА (Н. Новгород)	оффшорное программирование	65	0,17	-0,39	–
11	Vested Development Inc.	оффшорное программирование	59	0,28	+0,03	–
12	АСКОН (СПб)	–	57,2	0,15	-0,46	–
13	Aplana Software Services (группа компаний «Айти»)	–	56,8	0,625	+1,28	–
14	ООО «Програмбанк»	системы банковской автоматизации	52	0,3	+0,08	0%
15	ЗАО «Лаборатория Касперского»	системы защиты информации	45,5	0,27	-0,03	–
16	Auriga Inc.	оффшорное программирование	38,2	0,28	+0,03	–
17	Центр разработки ПО компаний «Оптима»	–	34,4	0,22	-0,21	–
18	ЗАО «Прогноз» (Пермь)	заказное ПО	28,7	0,31	+0,135	–
19	ООО «Инфин»	бухгалтерские системы	27,9	0,17	-0,37	–
20	ООО «Рексофт» (СПб)	заказное ПО	23,7	0,15	-0,47	2%
21	ЗАО «Аладдин Р.Д.»	70% выручки от дистрибуции	10,2	0,16*	-0,5*	–

Примечания:

1 – индекс, характеризующий масштаб бизнеса; 2 – показатель эффективности бизнеса (относительно максимального по категории); 3 – показатель эффективности (относительно среднего по категории). (Значения несколько отличаются от опубликованных в журнале «Коммерсантъ-Деньги» (№ 46 за 2003 год) в связи с появлением новых участников.) 4 – доля российских региональных отделений (филиалов, дочерних компаний) в общей выручке компаний.

* без учета доходов от дистрибуции

ни все большее внимание начинают уделять сектору среднего бизнеса. Это одна из наиболее заметных тенденций на ИТ-рынке. Другая тенденция связана с рыночной консолидацией — крупные игроки вытесняют с рынка мелких или поглощают их, в результате чего образуются ИТ-холдинги. Выход на российский рынок международных компаний, для которых Россия стала привлекательным местом для ведения бизнеса, обостряет конкуренцию и подстегивает процесс консолидации.

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

В таблице 1 представлены компании-разработчики программного обеспечения. В отсутствие Oracle, заключившей со «Связьинвестом» крупнейший в России контракт на внедрение ERP-системы (75 тыс. лицензий на \$153 млн), и SAP безусловным лидером выглядит местный офис Microsoft. Среди российских компаний выделяются Cognitive Technologies, «1С» и корпорация «Парус». В эту категорию включены дочерние софтверные фирмы холдингов IBS и «Айтис» — Luxoft и Aplana Software, а также центр разработки ПО компании «Оптима». Их доходы также учитываются в категории «ИТ-услуг».

Ведущих игроков на рынке системной интеграции и других ИТ-услуг (таблица 2) можно условно разделить на три типа по модели организа-

ции бизнеса. Компании первого типа сильно выросли на одном или нескольких крупных клиентах. Их конкурентное преимущество — «заточенность» под нужды клиента и тесные связи с теми, кто принимает решения в клиентских организациях. Такие компании, как правило, выделяются большой величиной удельной выручки в расчете на одного специалиста. В нашем рейтинге характерными представителями этого типа компаний являются «Крок», «Микротест» и «Открытые технологии».

«Крок», имеющий хорошие связи в госсекторе и на других неконкурентных рынках, демонстрирует завидный рост при небольшом штате специалистов. Однако бизнес, построенный на связях с клиентом, ориентированный на крупные проекты при относительно небольшом персонале, имеет высокие риски.

«Микротест», компанию с Урала, в верхний эшелон российского ИТ-рынка вывел очень крупный контракт на строительство сети передачи данных для МПС. Но в 2001 году этот проект в основном завершился. «Микротест», используя опыт и репутацию, заработанные на проекте для МПС, старается избавиться от моноклиентской зависимости, и, судя по росту, который компания демонстрирует в 2003 году, ей это удается.

Компания «Открытые технологии» (ОТ) — самый свежий пример такого рода. В этом году

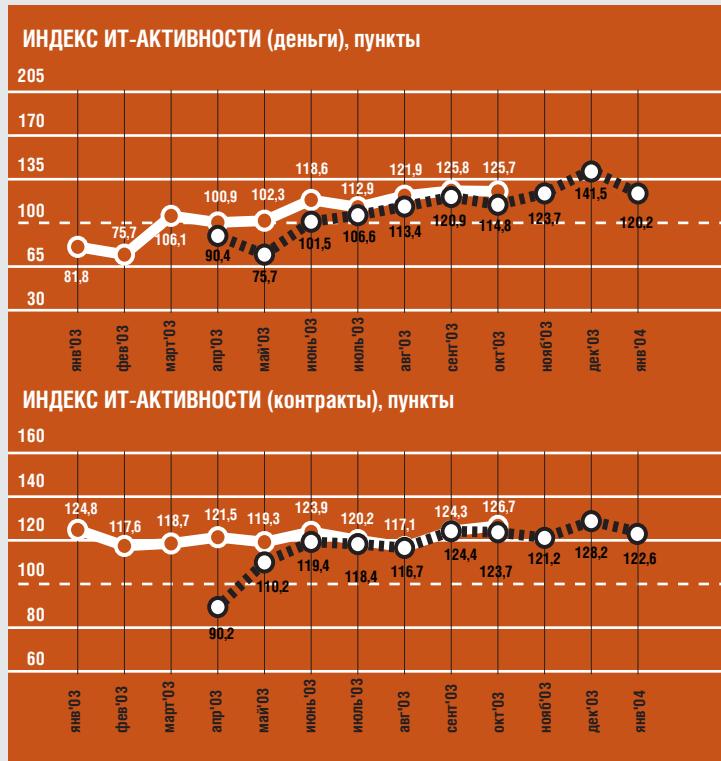
ТАБЛИЦА 2. ПОСТАВЩИКИ ИТ-УСЛУГ

ПОЗИЦИЯ В РЕЙТИНГЕ	КОМПАНИЯ	ПРИМЕЧАНИЕ	1	2	3	4	5	6	7
1 000	«Техносерв А/С»	71,5% выручки от проектной дистрибуции	911	558 (4)	0,74	0,21	+0,28	—	0,23%
2 ЗАО «Крок Инкорпорейтед»		53,8% выручки от проектной дистрибуции	637	628 (3)	0,68	0,32	+0,93	—	—
3 ЗАО «Ланит»		классическая дистрибуция — 54,7% общей выручки группы	466	942 (1)	0,15	0,15	-0,09	2,5	5%
4 IBS (включая Luxsoft)		классическая дистрибуция — 65,4% общей выручки группы; проектная дистрибуция — 55,3% выручки от ИТ-услуг	455	435 (8)	0,24	0,11	-0,34	5,7	—
5 ЗАО «Открытые технологии-98»		—	449	926 (2)	1,0	1,0	+5,1	1,14	3%
6 ЗАО «Микротест-Инвест»		54% выручки от проектной дистрибуции	348	329 (10)	0,37	0,16	0,0	5,6	11%
7 ЗАО «Айтеко»		55% выручки от проектной дистрибуции	326	313 (11)	0,8	0,36	+1,2	4,8	—
8 ОАО «Оптима»		25,5% выручки от проектной дистрибуции	316	493 (6)	0,2	0,15	-0,1	—	—
9 000 «Сибинтек»		29% выручки от проектной дистрибуции	312	438 (7)	0,05	0,03	-0,8	9,95	—
10 ЗАО «Айтис. Информационные технологии» (включая Aplana Software)		классическая дистрибуция — 7,5% общей выручки группы; проектная дистрибуция — 4,9% выручки от ИТ-услуг	285	532 (5)	0,14	0,14	-0,16	5,7	—
11 000 «Концерн „Белый ветер”»		21% общей выручки от проектов по системной интеграции; основной бизнес — розница и дистрибуция	184	378 (9)	0,88	0,88	+4,38	4,4	—
12 000 TopS Business Integrator		60% выручки от проектной дистрибуции	160	140 (13)	0,24	0,1	-0,4	2,3	16%
13 ЗАО «Стерлинг групп»		—	144	297 (12)	0,32	0,32	+0,96	10,1	35%
14 ЗАО «Линкс ВСС компаний» (СПб)		30% выручки от проектной дистрибуции	62	91 (14)	0,56	0,39	+1,38	—	15%*
15 ЗАО «Консалтинговая компания „Логика бизнеса“»		все доходы от консалтинга	40	55,2 (15)	0,17	0,17	+0,07	0,9	—
16 ЗАО «Про-Инвест Консалтинг»		53% выручки от консалтинга	35,6	55 (16)	0,1	0,1	-0,37	1,7	—
17 ИНЭК		38% доходов от услуг по аудиту и оценке (не учитывается)	15	25 (17)	0,05	0,05	-0,68	—	—

Примечания:

- 1 — индекс, характеризующий масштаб бизнеса; 2 — индекс без учета доходов от проектной дистрибуции (позиция в рейтинге);
- 3 — показатель эффективности бизнеса (относительно максимального по категории с учетом доходов от проектной дистрибуции);
- 4 — показатель эффективности бизнеса (относительно максимального по категории без проектной дистрибуции); 5 — показатель эффективности бизнеса (относительно среднего по категории без проектной дистрибуции); 6 — показатель эффективности управления;
- 7 — доля региональных отделений (филиалов, дочерних компаний) в общей выручке компании.

* в Московском регионе



Индекс ИТ-активности отражает текущий спрос со стороны российских предприятий на продукты и услуги по автоматизации бизнес-процессов. Панель индекса включает 14 компаний: «1С», IBS, TopS BI, «Аскон», «Галактика», «Документум Сервисис», «Интеллект-Сервис», «Инфин», ИНЭК, «Консультационная группа АТК», «Оптима», «Про-Инвест-ИТ», «Фронтстел», «Эпикурс». Индекс разбит на две части: кривая «Деньги» показывает динамику доходов ИТ-компаний, кривая «Контракты» – динамику их клиентской базы. Пунктир – прогноз на три месяца вперед.

она просто взлетела за счет проекта в «Связьинвесте», в котором выступает в роли системного интегратора. Влияние этого контракта будет сказываться на показателях ОТ и в следующем году. Вопрос в том, сумеет ли компания закрепиться на высоких позициях, когда проект в «Связьинвесте» будет завершен.

Необходимо еще объяснить присутствие в рейтинге концерна «Белый ветер», чей основной бизнес находится в сфере розничной торговли и дистрибуции. В этом году интеграционно-инжиниринговое подразделение концерна реализовало несколько внедренческих проектов для крупного корпоративного заказчика. Стабильным успехом это назвать нельзя, поскольку менеджеры компаний даже опасаются «светить» имя клиента.

ТАБЛИЦА 3. КРУПНЕЙШИЕ РОССИЙСКИЕ ИТ-КОМПАНИИ

ПОЗИЦИЯ В РЕЙТИНГЕ	ГРУППА КОМПАНИЙ	ИНДЕКС, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЙ МАСШТАБ БИЗНЕСА	ВЫРУЧКА ЗА I–III КВАРТАЛЫ 2003 Г. ПО ОТНОШЕНИЮ К ВЫРУЧКЕ ЗА 2002 Г. (%)
1	IBS	966	110
2	«Ланит»	452	75
3	«Техносерв А/С»	394	83
4	«Белый ветер»	355	97
5	«Крок»	277	106
6	«Открытые технологии-98»	206	694
7	«Микротест»	164	108
8	«Сибинтек»	163	87
9	«Айт»	158	77
10	Cognitive Technologies	144	104
11	i-Tesco	143	90
12	«Оптима»	142	80

Компании второго типа строят свой бизнес на активном маркетинге широкого спектра решений и услуг. Типичные примеры – сильно диверсифицированные холдинги IBS, R-Style (в рейтинге не участвует) и «Ланит». Их отличает большое число клиентов в разных отраслях и секторах рынка, что, впрочем, не исключает определенной зависимости от небольшого круга крупных заказчиков.

Наконец, третий тип – это компании с определенной технологической или отраслевой компетенцией. Они имеют хорошую репутацию в деловых кругах, вследствие чего пренебрегают маркетинговой активностью. В качестве примера можно назвать компанию «Техносерв А/С», имеющую репутацию поставщика «тяжелых» инфраструктурных систем для крупных корпоративных проектов. В частности, на протяжении нескольких лет ее ключевым клиентом было МПС. Крупным игроком по инсталляции и поддержке «тяжелого» оборудования является также Hewlett-Packard. Компания действует с весьма выгодной позиции, имея возможность продвигать ИТ-услуги вслед за своим «железом» и софтом.

В дополнение к рейтингам мы выстроили компании в координатах «масштаб бизнеса – эффективность» (см. диаграммы; в категории «ИТ-услуги» использовались данные без учета доходов от проектной дистрибуции). При этом эффективность определялась относительно среднего значения по выборке. Наконец, в таблице 3 представлены крупнейшие российские ИТ-компании (учитывались доходы от всех направлений деятельности). В этом списке не хватает холдинга R-Style и группы компаний Verysell, которые, по нашим представлениям, должны входить в пятерку (если не в тройку) лидеров. Из международных компаний здесь на верхняка нашлось бы место для HP, IBM, Oracle и SAP (Microsoft в приведенном списке может занять пятую позицию) <

МЕТОДИКА РЕЙТИНГОВАНИЯ

Компании сравниваются по безразмерному индексу, который характеризует масштаб их бизнеса. В первую очередь он определяется выручкой (с коэффициентом 0,9), которую компании получили за первые три квартала 2003 года (в соответствии с бухгалтерской отчетностью). Но не только. Свой вклад в индекс вносят также общий штат сотрудников компании, клиентская диверсифицированность бизнеса (величина, соответствующая количеству клиентов, приходящихся на одного продуктивного специалиста) и наличие филиальной сети. Индекс рассчитывается по формуле:

$$I_i = 0,9 \times A_i / A_{max} + 0,05 \times B_i / B_{max} + 0,025 \times (C_i / B'_i) / (C / B')_{max} + 0,025 \times D_i / D_{max},$$

где A_i – выручка компании за отчетный период; B_i – общий штат сотрудников; B'_i – количество продуктивных специалистов; C_i – количество контрактов за отчетный период; D_i – количество филиалов, дочерних компаний. Все величины нормируются на мак-

имальное значение по группе.

При сравнении разработчиков ПО мы учитывали доходы не только от продажи лицензий (коробок), но и от ИТ-услуг, связанных с внедрением и поддержкой своих продуктов. При сравнении поставщиков ИТ-услуг поставка оборудования и ПО в рамках своих проектов (проектная дистрибуция) рассматривалась как услуга. Отдельно проводилось сравнение без учета доходов от проектной дистрибуции. Характеристикой эффективности бизнеса служит величина, соответствующая выручке в расчете на одного продуктивного специалиста (чем больше, тем лучше). Она определялась как относительно максимальной, так и относительно средней величине по выборке (среднее значение вычислялось по медиане). Характеристикой эффективности управления в компании служит величина, соответствующая количеству продуктивных специалистов, приходящихся на одного клиента (чем меньше, тем лучше).

2003 ГОД В ВОПРОСАХ И ОТВЕТАХ

Еще один удачный год для российского ИТ-бизнеса. Такой вывод можно сделать из ответов руководителей ИТ-компаний на наши традиционные перед Новым годом пять вопросов.

1 Главные, на ваш взгляд, деловые события 2003 года.

2 Какие важные перемены произошли на российском рынке ИТ в 2003 году?

3 Что хорошего произошло с вами и вашей компанией в 2003 году, оправдались ли ваши ожидания?

4 Главные разочарования 2003 года; основные проблемы, с которыми сталкивается ваша компания.

5 Каких перемен на рынке ИТ и результатов для себя вы ждете в 2004 году?

САЙД АЛИМБЕКОВ,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «МТУ-ИНФОРМ»



1-2 Интересных событий было много. Одно из самых неоднозначных и в то же время определяющих развитие отрасли связи — принятие закона «О связи». В нем, в частности, наконец-то определен порядок лицензирования услуг связи. Теперь лицензии будут выдаваться только по результатам конкурса.

3 Самым важным для нас событием стал запуск нового проекта — карты международной и

междугородной связи «МАКСИкарта». Мы представили продукт для массового потребителя, вполне соответствующий уровню обслуживания корпоративных пользователей. В целом могу сказать, что в 2003 году мы достигли запланированных результатов практически по всем направлениям деятельности.

4 Никаких неожиданностей и разочарований этот год не привнес. А большинство проблем, с которыми нам приходится сталкиваться, характерны для всего рынка: рост конкуренции, его насыщение. Но эти же факторы служат и дополнительным стимулом для развития операторов.

5 Жесткая конкуренция, поиск новых потребительских ниш, стремление нарастить клиентскую базу заставит операторов двигаться в сторону среднего и малого бизнеса. Уверен, что в 2004 году появится немало инновационных решений, таких как услуги интеллектуальной сети связи, беспроводного доступа, центры телефонного обслуживания.

ОЛЬГА ДЕРГУНОВА,
ГЛАВА ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА MICROSOFT
В РОССИИ И СНГ



1 Не берусь комментировать все деловые события года, отмечу только те, которые оказали прямое влияние на отрасль ИТ. Прежде всего, это проект в «Связьинвесте» по внедрению ERP-решения. Важен его масштаб — это крупнейший публичный контракт в России на приобретение ПО за последние несколько лет. Интересная деталь: в рамках этой сделки дочерние компании «Связьинвеста» обратились в

банки для финансирования закупки легального ПО. Хочется надеяться, что это станет общепринятой практикой на российском корпоративном рынке.

2 Из событий на рынке ИТ я бы отметила инвестиции корпорации Intel и фонда Delta Capital в российские ИТ-компании. Эти первые прозрачные инвестиционные проекты инвесторов такого масштаба, на мой взгляд, можно рассматривать как проявление общей тенденции, связанной с растущим интересом западного капитала к бизнесу в России. Конечно, размер инвестиций в российский ИТ-бизнес пока уступает объему вливаний в зарубежные футбольные клу-

бы, но в долгосрочной перспективе это будет не менее успешное вложение.

3 Для Microsoft в России 2003 год стал уже третьим по счету годом стабильного развития. Рост нашего бизнеса опережает темпы развития ИТ-индустрии в целом. Мы открыли два новых представительства — в Казахстане и Украине, представители Microsoft работают в девяти городах России. Мы, наконец, объединились в одном офисе и в одну команду с подразделением Microsoft Business Solutions.

4 Главной проблемой я бы назвала дефицит профессионалов высокого уровня (как в области управления, так и в технологических областях). Поиск профессионалов вышел за рамки ИТ-индустрии: кадровый запас, которым последние десять лет пользовались ИТ-компании, исчерпан, а скорость и качество подготовки новых кадров не отвечают растущим потребностям. Это может стать препятствием на пути дальнейшего развития ИТ-индустрии, поэтому считаю важным появление таких новых специальностей, как «бизнес-информатика», в рамках которых ведется подготовка управленцев с расширенными знаниями в области ИТ.

5 В 2004 году мы ожидаем увеличения доли ПК в домашнем пользовании. Этому будет способствовать массовое появление ПК в школах — благодаря федеральной программе «Дети России», а также активное развитие потребительского кредитования. Уже сейчас становится заметно, как информационные технологии превращаются в социальный фактор, влияющий на будущее нового поколения.

СЕРГЕЙ КАЛИН,
ПРЕЗИДЕНТ КОМПАНИИ
«ОТКРЫТИЕ ТЕХНОЛОГИИ»



1 С моей точки зрения, фоном, определяющим развитие всех российских рынков, в 2003 году был стабильный рост российской экономики. Из главных деловых событий стоит отметить крупные сделки, такие как ТНК-British Petroleum. Стоит упомянуть и начавшийся в России процесс легализации капиталов: в 2003 году владельцы крупных корпораций «открылись», заговорили о своих ре-

альных доходах. Правда, в связи с недавними событиями теперь не очень понятно, сохранился ли эта тенденция.

2 На российском ИТ-рынке, в отличие от западного, наблюдается стабильный рост. На мой взгляд, хороший старт получила программа «Электронная Россия». К сожалению, она не получила необходимого финансирования, но отдельные проекты в рамках программы реализуются. Отмечу также, что на российском ИТ-рынке появились проекты и контракты, для выполнения которых крупные компании привлекают системных интеграторов. Раньше заказчики пытались сами руководить крупными ИТ-проектами, теперь ситуация изменилась. Могу судить об этом на своем примере — по проекту в «Связьинвесте». Были в этом году и другие примеры, когда заказчики проводили тендера по выбору генерального системного интегратора, который отвечает за весь проект в целом. Считаю это очень важной тенденцией.

3 Уходящий год был для нас очень удачным — наш бизнес вырос взрывообразно. Планы, которые мы ставили перед собой в конце прошлого года, перевыполнены. Но даже если не брать в расчет «супер сделку» по «Связьинвесту», о которой в 2002 году, разумеется, никто не подозревал, запланированного роста в 30% добились. Мы открыли пятый по счету региональный филиал компании, численность сотрудников увеличилась более чем вдвое, но самой большой удачей считаю создание «с нуля» за шесть-девять месяцев коллектива, способного внедрять современные системы управления предприятием.

4 Основная проблема для нас сегодня — кадровый голод. С ней сталкиваемся не только мы, но и весь ИТ-рынок. Компании растут, появляются новые перспективные проекты, и найти адекватных специалистов, способных быстро включиться в процесс, к сожалению, весьма непросто.

2003 ГОД В ВОПРОСАХ И ОТВЕТАХ

5 В 2004 году мы ожидаем появления ряда очень крупных ИТ-проектов, близких по масштабу к проекту в «Связьинвесте». Я знаю, что такие проекты планируются, и надеюсь на дальнейшее стабильное развитие российской экономики. Что касается нашей компании, то мы планируем сохранить темпы роста бизнеса на уровне не менее 30% в год.

АЛЕКСЕЙ АНАНЬЕВ,
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ
«ТЕХНОСЕРВ А/С»



2 Стабильность, присущая сегодня российской экономике, сказывается и на ИТ-рынке. Не так быстро, как хотелось бы, но смена приоритетов у крупных корпоративных клиентов все же происходит — они готовы выделять средства на развитие ИТ. Отсюда и заметный рост сегмента ИТ-услуг. Год прошел также под знаком слияния, консолидации компаний в различных сферах экономики, в том числе ИТ. Это служит доказательством открытости рынка. Хотелось бы отметить серьезную роль государства — оно становится одним из наиболее крупных инвесторов в ИТ-сектор. Что касается реализации программы «Электронная Россия», то я бы обратил внимание на разработку концепции развития законодательства России в области инфокоммуникационных технологий. Это поможет отрегулировать технологические стандарты и форматы предоставления информации в государственных информационных системах.

3 Год для нас был вполне успешным, бизнес компании вырос на 40%. Увеличился персонал — на 20%. В структуре компании произошли важные изменения. Все, что мы наметили, реализовано: завершается проект федерального масштаба в Пенсионном фонде России (печать и рассылка уведомлений по персонифицированному учету); развивается ERP-проект для МПС; разработана и введена в промышленную эксплуатацию система налоговой отчетности ОАО РЖД.

4 Серьезных разочарований нет, но остается некоторая недовольственность собой. Всегда хочется сделать больше. **5** Принципиальных изменений на рынке мы не ждем. Важно, чтобы сложившаяся тенденция роста и развития экономики страны сохранилась. От этого будет зависеть и рост рынка ИТ.

ЕВГЕНИЙ БУТМАН,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР DPI



климатом в стране прояснится и стабилизируется. **2** Наиболее заметной тенденцией в этом году был начавшийся процесс консолидации бизнесов в ИТ-сфере. Думаю, что это только начало, и в ближайшие годы мы будем на-

блюдать дальнейшие изменения в картине расстановки игроков рынка ИТ. Важным и значимым считаю выдвижение на первый план компаний, занимающихся системной интеграцией. Ранее первые места были оккупированы дистрибуторами. Отметчи также качественный сдвиг, произошедший в отношении государства к ИТ-сфере. В частности, серьезное значение для ИТ-рынка будет иметь разрабатывающаяся сейчас концепция информатизации федеральных органов власти.

3 Что касается нашей компании, то мы завершили структурную перестройку, избавились от многих затратных и неэффективных функций и существенно повысили эффективность операций. Мы выполнили очередной годовой этап программы развития Apple в России «Think Russian» и заслужили высокую оценку европейской штаб-квартиры Apple. Ставка на стабильность развития компании оправдалась.

4 Основные проблемы для нас сейчас связаны с развитием нашего бизнеса — эффективность управления, необходимость формирования более четкой и качественной структуры компании и т. д. Они свойственны всем развивающимся бизнесам.

5 Я не ожидаю радикальных перемен в 2004 году. Думаю, что все тенденции, которые имели место в этом году, продолжат свое развитие. Определенное влияние на рынок могут оказать изменения в налоговой и таможенной политике государства, но вряд ли это переломит общие позитивные тенденции.

АНДРЕЙ ЛАРИН,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «МИКРОТЕСТ»



1 Важным событием уходящего года стало сохранение высоких цен на нефть, что обеспечило высокие темпы роста ВВП в России. Значительно окрепли некоторые отрасли промышленности, особенно металлургия, химия и нефтехимия, легкая и пищевая индустрии. Я бы отметил также реорганизацию МПС в РАО «Российские железные дороги». Для российской экономики это заметное событие.

2 В 2003 году рынок ИТ продолжал расти. Изменилась структура спроса: более востребованными стали отечественное оборудование и технологии, в том числе информационные, особенно со стороны государственных структур. Есть ощущение, что российская экономика постепенно становится самодостаточной. Во всех отраслях увеличился спрос на решения для обеспечения информационной безопасности. В течение этого года наметилась тенденция к централизации программ по развитию ИТ в госсекторе. Заказчики стали уделять больше внимания экономическому эффекту от внедрения ИТ-решений. В результате более востребованными становятся услуги специализированных компаний в разных сегментах ИТ-рынка. Растет и общественный интерес к ИТ, а рынок становится более прозрачным (пример тому — рейтинги ИТ-компаний).

3 В 2003 году наша компания продолжала расти. Мы реализовали два новых и важных для нас проекта: вышли на рынок с собственными продуктами в области профессиональной радиосвязи и делового программного обеспечения, а в конце года открыли интернет-молл сетевого оборудования и услуг для тех компаний, которые самостоятельно развивают свою ИТ-инфраструктуру.

4 Мы видим много возможностей для развития нашего бизнеса, которые не успели реализовать в 2003 году. Проблемой остается только дефицит высококвалифицированных специалистов в области ИТ.

5 Рассчитываем на продолжение роста рынка ИТ. Спрос на ИТ-решения будут формировать не только крупные организации сырьевого и государственного сектора, но и производственные предприятия, в том числе среднего масштаба бизнеса. Надеюсь, что проведение рейтингов ИТ-компаний станет регулярным, а в обществе сохранится интерес к высокотехнологичным продуктам и решениям.

2003 ГОД В ВОПРОСАХ И ОТВЕТАХ

**ЮРИЙ ДУБОВИЦКИЙ,
ПРЕЗИДЕНТ КОНЦЕРНА «БЕЛЫЙ ВЕТЕР»**



1 К главным деловым событиям 2003 года я бы причислил «дело ЮКОСа», продолжающееся падение доллара и укрепление рубля, решение об отмене налога с продаж, как отражение способности власти иногда выполнять свои обещания, и достаточно резкое улучшение (особенно до активных событий по «делу ЮКОСа») промышленно-экономической ситуации в стране.

2 Отмечу оживление на рынке корпоративного потребления ИТ. Изменилась и структура потребления: помимо поставок оборудования и общепрограммных решений, все большее применение находят не слишком популярные у нас до недавнего времени портальные решения, системы управления знаниями и комплексные системы управления корпоративной информацией. В 2003 году произошел слом почти годичной стагнации торгового и потребительских индексов и, как следствие, резкий рост на массовом рынке потребления компьютерной техники (в первую очередь на рынке домашнего использования). К этому же разряду относится давно ожидаемый взрывной рост (почти двукратный за год) рынка портативных компьютеров.

3 Мои ожидания не оправдались — было лучше. В третий раз за всю мою жизнь ЦСКА стал чемпионом страны по футболу. Встретил еще несколько приличных людей и сдружился с ними. Открыл пару новых бизнесов. «Белый ветер» стал значительно профессиональнее: думаю, по многим параметрам это уже совсем другая компания, чем была в 2002 году. Настоящий прорыв у нас произошел в области инжинирингово-интеграционного бизнеса, надеюсь, прогресс в этом направлении продолжится.

4 Основная проблема «Белого ветра» — мы делаем бизнес в России. Отсюда все радости и разочарования. Все как у всех: профессиональных специалистов не хватает, все вокруг по-прежнему воруют, подходы ко всему глубоко «выборочные».

5 Никаких радикальных изменений в 2004 году я не жду: в основном будет закрепление наметившихся тенденций. «Белый ветер» опять будет развиваться и вырастет на 27,3% больше, чем себе запланирует. Надеюсь в добром настроении встретить 2005 год.

**НАТАЛЬЯ КАСПЕРСКАЯ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ
ДИРЕКТОР «ЛАБОРАТОРИИ КАСПЕРСКОГО»**



1-2 Среди заметных событий этого года я бы отметила первые реальные шаги по борьбе с нежелательной электронной корреспонденцией. Пожалуй, именно в уходящем году проблема спама была воспринята как действительная угроза нормальному функционированию предприятий, требующая серьезного решения. Отсюда и создание Национальной антиспамовой коалиции, в которую вошли ведущие компании, работающие на российском ИТ-рынке, и организация рабочей группы в рамках АДЭ при Минсвязи РФ. Эти объединения должны разработать комплекс мер для борьбы со спамом — от создания технических средств до подготовки пакета документов для будущих законопроектов. Хотелось бы также выделить и такой негативный тренд, который, на мой взгляд, послужит причиной будущих изменений на рынке. В 2003 году наблюдалась серьезная активизация компьютерного андеграунда — его рост и начало превращения из множества разрозненных компьютерных вредителей, мелких хулиганов в некую единую и значимую преступную силу. Интернет

становится весьма небезопасным местом, требующим нового уровня защиты. Это ощущали все игроки ИТ-рынка, и даже госструктуры. Компании, давно занятые в сфере безопасности, пустились в лихорадочные поиски новых проактивных решений по защите информации, способных отражать новые виды атак. Таких решений на рынке еще нет, их пока даже трудно описать, но они непременно появятся в ближайшей перспективе. Защита от вредоносных программ становится сродни военным действиям. По ту сторону интернета — организованная сила, вынуждающая вступить на тропу войны.

3 Год для «Лаборатории Касперского» был успешным, наши ожидания в целом оправдались. Мы выпустили несколько новых продуктов, увеличился штат сотрудников — нас теперь почти 300 человек. Открыты несколько международных офисов, в том числе в Японии, Германии, Голландии, а также Европейский центр антивирусных исследований во Франции. Мы привлекли в компанию специалистов с большим опытом международной работы: директора по маркетингу Винифрида Мюллера, директора по продажам Симону Кулз, крупнейшего антивирусного аналитика Марка Бланшара. Надеюсь, это позволит нам усилить свои конкурентные преимущества, особенно на западных рынках.

4 Основные проблемы — это проблемы роста, а также конкуренция на западных рынках. Стремительное развитие компаний предполагает быструю интеграцию в сложившуюся среди новых людей, это непросто. Перекроить структуры компании требует изменения бизнес-процессов. Иная проблема связана с открытием новых локальных офисов: мы столкнулись с новой для нас проблемой мультинациональности культур и связанных с нею трудностей во взаимодействии.

5 От рынка мы ожидаем дальнейшего роста и позитивных перемен. Впрочем, как и дальнейшего усиления конкуренции, к чему надлежащим образом готовимся. В следующем году мы намерены решить внутренние проблемы, перестроить бизнес-процессы в компании. «Лаборатория Касперского» переходит на новый уровень. Одну ногу на следующую ступеньку мы уже занесли, надеюсь, следующий год позволит нам успешно завершить этот переход.

**БОРИС БОБРОВНИКОВ,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «КРОК»**

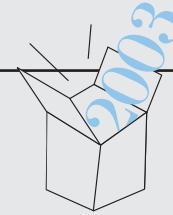


1-2 В сфере системной интеграции стали заметными изменения в области постановки задач. Терминами «ИТ-стратегия», «ИТ-аудит», «ИТ-консалтинг» теперь уже никого не удивишь. От системного интегратора требуется разработать и реализовать комплексное решение, просчитать возможные риски при внедрении и взять систему на многоуровневое техническое обслуживание. Рынок стал более конкурентным, отсюда — большое число возникающих альянсов, как временных, в рамках проекта, так и приводящих к слиянию компаний. У меня ощущение, что еще больше усилилось расслоение между крупными и мелкими системными интеграторами. Сегодня практически исчезает промсфера — среднее звено.

3 Наша компания поднялась еще на одну ступень в своем развитии: новые заказчики, новый уровень задач, новые специалисты в наших рядах. Недавно мы переехали в новое собственное здание. Это значимое событие. Считаю, что развитие компании идет в соответствии с намеченным сценарием.

4 Слово «разочарование» я не признаю. Если какой-то проект не по завещанием от тебя обстоятельствам был перенесен, разве можна это называть неудачей? Просто жизнь внесла свои корректизы. Я стараюсь не строить воздушных замков, а двигаться в логике реальных событий.

5 Скорее всего, ИТ-рынок продолжит рост теми же темпами, особенно в сфере услуг. Безусловно, все мы зависим от общей политической (прежде всего, выборы) и экономической (цены на нефть) ситуации в стране. И один неприятный подарок на следующий год мы уже получили — новый Таможенный кодекс. Его влияние неизбежно, поскольку большая часть ИТ-решений строится на импортном оборудовании.



1 декабря завершился первый этап предпринимательского конкурса БИТ-2003 — этап подачи предварительных заявок. В общей сложности на конкурс поступило около 80 бизнес-идей и проектов. Особенно урожайными оказались последние 10 дней. Особую роль сыграло мероприятие по team building, 19 ноября в клубе «Финансист» Финансовой академии при правительстве РФ состоялась очная встреча экономистов и технарей. Представители ведущих технических и экономических учебных заведений имели возможность познакомиться и найти себе подходящую команду или необходимого для реализации бизнес-идеи специалиста. По всей видимости, участники воспользовались моментом — после этого мероприятия количество заявок на сайте конкурса резко выросло.

В рамках первого этапа проходили также мероприятия образовательной программы конкурса. Они проводились на площадках Московского физико-технического института, Высшей школы экономики и Финансовой академии. Перед участниками семинаров выступали юристы и представители инвестиционных фондов, эксперты и профессора, российские изобретатели и предприниматели.

Теперь к работе приступило жюри конкурса. К моменту выхода этого номера оно должно определить полуфиналистов. Им предстоит довести свои заявки до уровня бизнес-плана. На этом этапе будут продолжаться образовательная программа конкурса и мероприятия по team building, которые могут посещать все желающие и участники конкурса независимо от статуса их проектов. Финальный этап конкурса состоится в начале следующего года. Финалисты должны будут очно представить свои проекты перед судейским корпусом. Впрочем, в судьбе одного из участников конкурса уже сыграл свою роль. Он сообщил, что нашел инвестора для своего проекта.

Никоим образом не претендуя на роль жюри, мы представляем здесь несколько проектов, которые показались нам достаточно интересными и имеющими рыночный потенциал. О вердикте судей вы узнаете на сайте конкурса www.bit2003.ru.

«БРИГ: СОЗДАНИЕ ГРУППЫ СРЕДСТВ РЕНТГЕНОВСКОГО КОНТРОЛЯ ДЛЯ КОМПЛЕКСОВ БЕЗОПАСНОСТИ, ТАМОЖНИ, НЕФТЕГАЗОВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ И МЕДИЦИНЫ»

Группа изобретателей из ФГУП «НПП „Исток“» при поддержке сотрудников МФТИ предлагает на основе разработанных ею высокоеффективных и экономичных рентгеновских излучателей производить комплексы для контроля грузов и транспортных средств, а также аппараты медицинского назначения.

«ДОКА — ГИДРОПОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»

Одноименная фирма при участии студентов Финансовой академии предлагает «конверсию» гидропонных технологий, разработанных еще в рамках космической программы СССР. В гидропонном комплексе можно круглый год без земли выращивать зеленые овощные культуры, рассаду цветов, клубнику, картофель и т. п. Команда гарантирует высокую доходность своего проекта при относительно невысоких начальных вложениях.

СЕТЬ МУЛЬТИМЕДИЙНЫХ КИОСКОВ MULTINET

Группа предпринимателей во главе с Вадимом Макуевым представляет проект по организации сети мультимедийных киосков для продажи услуг, основанных на цифровых технологиях. Пользователи киосков MULTINET смогут реализовать все операции, связанные с цифровым фото, аудио и видео, заказать сборку компьютера, установку программ, заправить картриджи, получить доступ в интернет и т. д.

NEUROBAS/NEUROCAS

Эдуард Голиков из Гематологического научного центра РАМН со своей командой предлагает систему анализа клеточных суспензий на основе искусственной нейронной сети. Самое эффективное ее применение — полностью автоматизированный общий анализ крови. Производительность этой самой распространенной в поликлиниках процедуры повышается как минимум в 50 раз.

АНАЛИЗАТОР СПЕКТРА ДИНАМИЧЕСКОЙ СТРУКТУРЫ СЕРДЦА (АСДСС)

Проект группы ученых МИРЭА и предпринимателей связан с изготовлением и продажей прибора АСДСС, совместимого с электроэнцефалографами ведущих фирм. АСДСС, не имеющий аналогов, позволяет, по сути, предупреждать возникновение угрожающих жизни нарушений сердечного ритма. Модификации прибора могут использоваться для неразрушающего контроля в нанотехнологиях, радиотехнике, для стандартизации фармпрепаратов, напитков, продуктов.

ГЕНЕРАТОР ХОЛОДНОГО НЕЙТРАЛЬНОГО ГАЗА ДЛЯ ТУШЕНИЯ ПОЖАРОВ

Изобретение Бориса Перельштейна из Казанского государственного технического университета предназначено для неразрушающего тушения пожаров. Варианты его конструкции защищены четырьмя российскими патентами. Все дело в том, что агрегат работает без воды.

«ОТКРЫТАЯ РОССИЯ»

Сборная команда представителей МФТИ, НИИ проблем передачи информации РАН и фирмы «Стройстеклопластик» представляет проект, нацеленный на развитие туризма в России. Проект включает создание сети информационных терминалов на вокзалах и в аэропортах, принципиально новых путеводителей и интерактивного интернет-портала.

СИСТЕМА БЕСКОНТАКТНОГО ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПСИХОФИЗИОЛОГИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ ЧЕЛОВЕКА «ВИБРОИЗОБРАЖЕНИЕ»

Компания «Элсис» за свое устройство для определения психофизиологического состояния человека получила уже одну награду. В основе действия системы лежит запатентованный эффект вибромассажа. Команда утверждает, что может на расстоянии определять психофизиологическое состояние человека. Эта штука будет посильнее детектора лжи.

УСТАНОВКИ МАГНИТНО-ВИБРАЦИОННОЙ ОБРАБОТКИ ФЛЮИДОВ ДЛЯ СНИЖЕНИЯ ЗАТРАТ НА ПОДГОТОВКУ НЕФТИ

Команда из Уфимского государственного нефтяного технического университета разработала не имеющие аналогов в мировой практике технологии и устройства, позволяющие кардинально снижать или полностью предотвращать отложение солей в трубопроводах. Годовой экономический эффект на порядок превышает стоимость установки.

СПОНСОРЫ КОНКУРСА



Shell

Microsoft®



Путевка для троллейбуса

Филевский автобусно-троллейбусный парк в информационных технологиях не новичок — он использует их с 1989 года. Но когда на предприятии возникла необходимость внедрения новой современной учетной системы, найти подходящее решение для такого опытного клиента оказалось сложнее, чем для новичка > Айван

Филевский автобусно-троллейбусный парк (ФАТП) ведет свою историю с начала 1960-х, когда на волне развития автобусного транспорта к московскому троллейбусному парку №3 была присоединена одна из столичных автобаз. Тем самым было создано крупнейшее в Советском Союзе, да и во всей Европе предприятие общественного транспорта. Таковым оно остается и по сей день. Сохраняется и уникальность парка — объединение двух видов транспорта в одном предприятии обычно не практикуется, поскольку усложняет управление всеми составляющими производственного процесса. Крупным и уникальным в СССР всегда уделялось особое внимание. Возможно, поэтому Филевскому автопарку везло и с персоналом, и с руководством. Кроме того, ему удавалось быть в авангарде внедрения самых модных технологических новинок. Так, в конце 1980-х предприятие первым в отрасли начало применять в управлении информационные технологии.

КУДА УХОДЯТ ПРОГРАММИСТЫ

Готовых решений, да и самого рынка программных продуктов, предназначенных для автоматизации предприятий, в то время попросту не существовало. Волей-неволей автопарку пришлось пойти по пути разработки ПО силами собственных специалистов, благо Филевский АТП обладал достаточными ресурсами и мог предложить программистам неплохую зарплату. Постепенно, модуль за модулем в парке были автоматизированы все участки учета: и обработка путевых листов, и складской учет, и бухгалтерия, и расчет заработной платы. Программисты в Филиях работали хорошо, и разработанное ими ПО оказалось настолько удобным и полезным, что и сейчас некоторым программам предприятие не может найти замену на рынке.

Первый удачный опыт автоматизации определил дальнейшие предпочтения ФАТП в части ПО для автоматизации своей деятельности. Руководители предприятия и сейчас уверены,



Руководители предприятия и сейчас уверены, что разработка продукта собственными силами позволяет создать ПО, скроенное по индивидуальной мерке

что разработка продукта собственными силами позволяет создать ПО, скроенное по индивидуальной мерке, то есть наиболее подходящее данному предприятию. **Евгений Ильичев**, заместитель директора ФАТП, поясняет: «Благодаря нашей программе на обработке путевых листов у нас занято три человека — таксировщик, табельщик и нарядчик. В других парках по трое на каждой операции, а значит, в три раза больше».

Но не всегда есть возможность остановиться на лучшем решении, чаще приходится выбирать оптимальное. ФАТП держался долго и стал убыточным последним из транспортных хозяйств города. Но сейчас он, как и другие предприятия общественного транспорта, сидит на дотациях городского бюджета. «Мы можем платить своим программистам по \$200,— говорит Евгений Ильичев,— а специалист такого уровня, какой нам

ПОРТРЕТ КОМПАНИИ

Московское транспортное предприятие «Филевский автобусно-троллейбусный парк» (ФАТП) создано в 1962 году. Крупнейшее предприятие городского общественного транспорта в Европе. На предприятии работают более 2 тыс. человек. Подвижной состав на начало 2003 года — 183 троллейбуса и 337 автобусов. Из них на маршруты по будням ФАТП выпускает 157 троллейбусов и 250 автобусов, которые ежедневно перевозят 130 тыс. и 220 тыс. человек соответственно. Предприятие планово-убыточное и дотируется из городского бюджета. Ежедневная выручка ФАТП от продажи билетов составляет 842 тыс. рублей.

нужен, в среднем на рынке получает не меньше \$1000. Нам просто нечего ему предложить». Постепенно программисты из парка стали уходить, и отдел ПТО из четырех человек сократился до одного, на которого возложены все вопросы автоматизации предприятия. Оставшийся на предприятии **Василий Кузнецов**, ведущий инженер отдела ПТО, подводит печальный итог: «Система фактически осталась без поддержки и развития». Со временем отдельные модули системы начали устаревать. И когда старая система перестала справляться с текущими задачами, ФАТП решил перейти на готовый программный продукт.

ИСПЫТАНИЕ ЗАРПЛАТОЙ

В конечном итоге было принято решение о внедрении системы «Галактика», а работы по инсталляции поручены компании «Март-Информ». Но еще до появления специалистов из «Март-Информа» Филевский автопарк дважды пытался внедрить у себя готовые решения — и оба раза неудачно. Первая попытка провалилась из-за того, что внедренческая команда не обладала достаточной квалификацией — в ней не было специалистов, знающих бизнес-процессы транспортного предприятия. «Мы просто не понимали друг друга», — говорит Ильичев. Вторая попытка не удалась по причине того, что предполагаемое решение не могло справиться с задачами ФАТП. Первым делом предприятие было намерено перейти на новую автоматизированную систему расчета зарплат. В ФАТП работают более 2 тыс. человек, зарплата разным категориям сотрудников рассчитывается по разным схемам, учитывающим в том числе ежедневную выработку. С такой сложной задачей, как оказалось, способна справиться далеко не каждая система. В общей сложности с момента принятия решения о переходе на готовую систему до подписания контракта с «Март-Информом» прошло почти два года.

«Март-Информ» сумел обойти конкурентов помимо прочего благодаря большому опыту работы с транспортными предприятиями. Кроме того, специалисты компании пообещали клиенту индивидуальный подход — сохранить те части старого ПО, работа которых устраивала ФАТП. «Изюминка

проекта заключалась в том, что мы не стали ломать существующую систему, а встраивали „Галактику“ в процесс управления постепенно, от модуля к модулю», — рассказывает менеджер компании «Март-Информ» **Николай Андреев**, руководивший этим проектом.

Договор на внедрение системы «Галактика» был подписан в конце 2001 года. Начался проект с внедрения зарплатного модуля. Перед «Март-Информом» стояла достаточно трудная задача — выплатить зарплату за январь 2002 года уже в новой системе. Компания выдержала испытание, и ФАТП решил продолжить внедрение других модулей системы. Сейчас «Галактикой» автоматизированы следующие участки: расчет заработной платы, финансово-расчетные, кассовые операции, расчеты с подотчетными лицами, дебиторами-кредиторами, бухгалтерская отчетность, налоговый учет, основные средства, складской учет и учет снабжения и сбыта. Заканчивается внедрение модуля «Спецодежда» (в нем отслеживается движение — выдача, срок носки, списание и т. п. — специальной форменной одежды для персонала). По желанию Филевского автопарка были оставлены старые модули, автоматизирующие работу отдела кадров и обработку путевых листов. Для их связи с «Галактикой» были разработаны «шлюзы», обеспечивающие конвертацию и передачу данных между системами.

ОСТАНОВКА ПО ТРЕБОВАНИЮ

Впрочем, внешне благополучный переход с продукта «индошив» на массовый на деле не обошелся без серьезных проблем. Одна из самых острых — модуль обработки путевых листов. В «галактическом» модуле «Автотранспорт» обработка путевых листов предусмотрена, но этот модуль рассчитан на работу грузовых автотранспортных предприятий и не учитывает специфику пассажирских перевозок — планирование и сопровождение расписания движения подвижного состава. Внедрение этого модуля, считает Евгений Ильичев, потребовало бы от ФАТП вдвое увеличить персонал, занятый на обработке путевых листов. А разработанные «Март-Информом» конверторы, по словам Василия Кузнецова, иногда допускают ошибки,

из-за чего их работа требует постоянного мониторинга. Корректность переноса данных из одной системы в другую отслеживает специальный сотрудник. Да и вообще, одновременная поддержка и старой и новой систем требует от предприятия дополнительных финансовых затрат.

«Развивать старые программы не имеет смысла ни с экономической, ни с какой другой точки зрения, — считает Василий Кузнецов. — У нас появляются новые требования, возникает необходимость делать экономические пересчеты, и решение этих проблем упирается в старые программы. Если бы мы могли от них совсем отказаться, развиваться нам было бы легче». Однако решить проблемы, возникшие из-за интеграции разных систем, пока не представляется возможным.

Первоначально предполагалось, что автотранспортный модуль «Галактики» будет доработан в соответствии с требованиями клиента. Но оказалось, что это достаточно трудоемкий процесс. Сейчас компания «Март-Информ» в качестве одного из вариантов рассматривает возможность участия в более глобальном проекте, который будет реализован на уровне Мосгортранса. В его рамках планируется разработать комплексную автоматизированную систему управления движением транспорта в Москве. Мосгортранс уже провел исследования по разработке концепции системы, которая устроила бы все пассажирские транспортные предприятия города. Эта система, по мнению Николая Андреева, помогла бы решить и проблемы Филевского АТП.

Пока же Филевский автопарк остался со своими трудностями наедине. Правда, «Март-Информ» пытается разрешить их за счет партнерских связей с другими компаниями. Николай Андреев рассуждает: «Если доработка соответствующего функционала в модуле „Галактики“ — достаточно сложная и трудоемкая задача, то целесообразно было бы использовать другие системы, которые выполняют требуемые операции и гарантированно стыкуются с „Галактикой“». В качестве таких решений для ФАТП рассматриваются системы, работающие на автотранспортных предприятиях Московской области. Удастся ли внедренцам и клиенту найти компромисс? «Мы согласимся на замену работающих модулей только в том случае, если нам предложат лучшее решение, чем у нас уже есть», — заявляет Евгений Ильичев. Осталось лишь понять, существует ли в природе универсальное решение, удовлетворяющее всем индивидуальным требованиям заказчика <

Персональные технологии

МОДЕЛЬ МЕСЯЦА

Видеокамера Sanyo DMX-C1

Матрица: 3,2 мегапикселя

Память: SD-карты (30 минут видео на карте объемом 512 Мб)

Вес: 155 г

Цена: около \$630



БЕЗДОННОЕ ФОТО



Как увеличить объем памяти вашего цифрового фотоаппарата? Купите дополнительные флэш-карты? Английская компания Card Media предлагает другой способ — DigiMagic. По сути, это портативный оптический привод размерами чуть больше обычного. Главное его назначение — запись фотографий на диски CD-R и CD-RW напрямую с карты памяти фотоаппарата. DigiMagic работает от четырех батареек AA, поэтому закачать в него отснятые пейзажи и портреты, а также сделать копии дисков можно «в полевых условиях» — без посредничества компьютера или ноутбука. Справиться с технической новинкой легко — запись производится нажатием одной кнопки, а индикаторы просигнализируют об окончании процесса, нехватке места на диске или севших батареях. Устройство поддерживает все основные стандарты флэш-памяти — CompactFlash, MicroDrive, SmartMedia, Memory Stick, Secure Digital, Multi-MediaCard (для последних четырех карточек потребуется небольшой адаптер). DigiMagic можно использовать и в качестве обычного внешнего привода через разъем USB 2.0/1.1. DigiMagic выпускается в двух модификациях: со скоростью 8x (200 английских фунтов) и 24x (250 фунтов). Разница заметна только при записи дисков с ПК. Флэш-карта объемом 64 Мб переписывается на диск за три минуты.

ВИДЕОМИНИАТЮРА

Появление музыкального формата MP3 и флэш-памяти, отменившее надобность в громоздком приводе, привело к тому, что аудиоплееры съежились до размеров авторучки или спичечного коробка. На пути миниатюризации встали и видеоплееры — «отвязавшись» от телевизора, они перекочевали в карманы своих владельцев. Образчиком такого «отвязанного» видео служит выпущенная компани-

ей ATLMultimedia модель et970. Этот видеоплеер оснащен встроенным жестким диском емкостью 20 Гб, чего вполне хватает для хранения двух десятков фильмов в формате MPEG4. Правда, смотреть их будет не очень удобно: размер экрана аппарата — 3,5 дюйма (примерно с дискету). Впрочем, для разглядывания мелких деталей разработчики предусмотрели функцию Zoom. Особого качества



звук тоже ожидать не приходится: динамик в плеере не поместился, поэтому звук идет через наушники. Конечно, к плееру можно подключить внешние колонки, а сам плеер — к телевизору, но тогда аппарат перестанет быть карманным. Видимо понимая некоторую ущербность этого компромисса, разработчики добавили в свое детище бонус — MP3-плеер. Подключение et970 к компьютеру и загрузка с него фильмов и музыки осуществляются по интерфейсу USB 2.0.

с серебряным, красуется известный логотип с вставшим на дыбы же-ребцом. «Начинка» компьютера также соответствует классу Ferrari: 512 Мб оперативной памяти, жесткий диск емкостью 60 Гб, видеокарта ATI Radeon mobility 9200 со 128 Мб видеопамяти, пишущий DVD-привод плюс поддержка стандартов беспроводной связи Fi-Wi и Bluetooth. «Мотором» машины стал процессор компании AMD, которая, как и Acer, является спонсором гоночной команды Ferrari. Ноутбук выпущен ограниченным тиражом и стоит \$2 тыс. Еще один партнер Ferrari — фотографическая компания Olympus, не дожидалась даже финальных гонок, выпустила цифровую 4-мегапиксельную фотокамеру Ferrari Digital Model 2003 (на основе модели μ-20 Digital). Тираж ограничен — всего 10 тыс.

СТАРОЕ КИНО НА НОВЫЙ ЛАД



У видеолюбителей появился инструмент для перевода фильмов и записей с видеокассет в цифровой формат. В своем устройстве DVD Movie Writer dc3000 компания Hewlett-Packard объединила привод DVD+RW с аппаратным конвертером аналогового сигнала в цифровой. С его помощью весь старый видеоархив, собранный на кассетах формата VHS, Hi8 и Digital 8, можно оцифровать и записать на диски DVD+R или DVD+RW. Зачем? Чтобы сохранить качество: оптические диски, в отличие от пленоочных кассет, не стираются. Как? Подключив устройство прямо к видеомагнитофону. А если интегрировать DVD Movie Writer с персональным компьютером через USB-порт, то можно еще поработать над контентом — переделывать записи, вырезая сцены и добавляя спецэффекты. Для этого к устройству прилагается пакет программного обеспечения.



читайте в следующем номере (в продаже с 12 января 2004 года)

С П Е Ц ИАЛЬНЫЙ ВЫПУСК:
РОССИЙСКИЙ БИЗНЕС

2003

ЛЮДИ ГОДА
ВИЗИТЫ ГОДА
НАЗНАЧЕНИЯ ГОДА



СОБЫТИЯ ГОДА
СДЕЛКИ ГОДА
КОМПАНИИ ГОДА

ЦИФРЫ ГОДА
ОШИБКИ ГОДА
ОБЕЩАНИЯ ГОДА

ИДЕИ ГОДА
РЕКЛАМА ГОДА
ТЕХНОЛОГИИ ГОДА



СТОЛИЧНОЕ СТРАХОВОЕ ОБЩЕСТВО

1095 | 232 1155