

# Секрет Фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА № 23 (110) 20 июня — 26 июня 2005

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

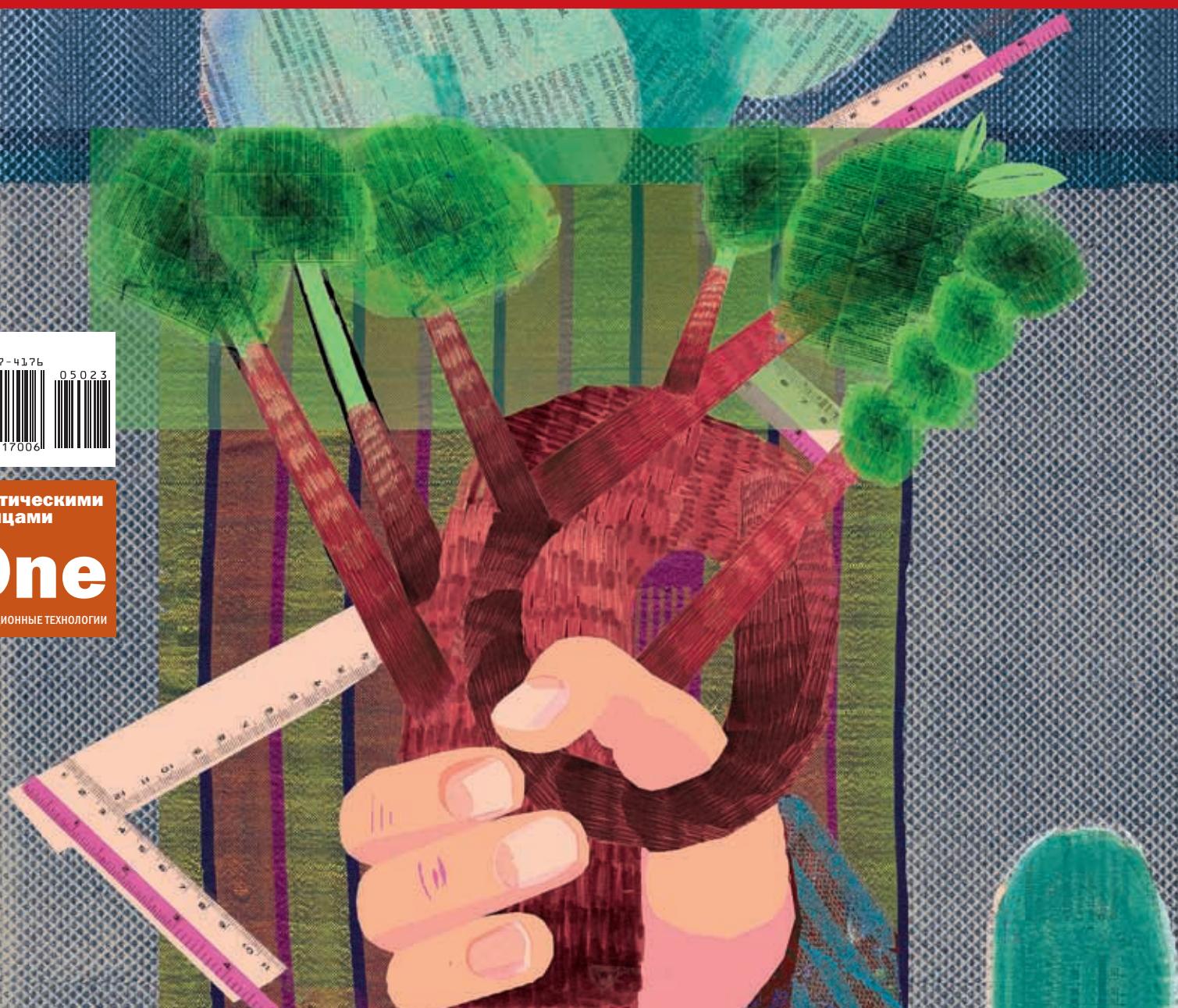
## Самые быстрые компании страны

с подробным описанием моделей их роста с39–54

Кто будет пить молоко по 100 рублей за литр с26

За счет чего живет бизнес, у которого ничего нет с12

Какой сюрприз готовит России Daewoo с32





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

## 56 – 61

«Я бы сказал, что отказ от прямых продаж позволил Acer четко организовать все бизнес-процессы, от организации труда работников до поставок комплектующих. Думаю, в этом заключается проблема многих компаний, в том числе и наших конкурентов. Они используют двойственную модель: с одной стороны, сами занимаются прямыми продажами, с другой — поддерживают канал дистрибуции. Очевидно, такой подход вносит некую сумятицу и увеличивает издержки»

разговор номера

СЕРГЕЙ САРГЕЯНОВ



**12**

тема номера

«Для традиционных организаций приоритет — производство. Оболочечная же фирма как гипертрофированная „маркетинговая голова” на эфемерном теле»

**26**

частная практика

«К каждой „премиальной” корове приставим доярку, она будет ее холить-лелеять и вручную доить. А доставлять молоко будем в экологически чистых глиняных горшках»

**40**

лаборатория

«Многие компании либо стали убыточны, либо вообще исчезли с рынка в первую очередь потому, что темпы роста оказались выше, чем смог выдержать персонал»

**84**

информационные технологии

«Консультанты составили для банка матрицу критериев, которая выбрала ИТ-систему на португальском языке. Оказалось, она принадлежала этой консалтинговой фирме»



АННА МУЗЫКА

**10 БОЛЬНОЙ ВОПРОС**

«Деловая репутация компании и владельца бизнеса дороже той выгоды, которую можно получить, если бороться с недобросовестными конкурентами их же методами»



ЕВГЕНИЙ ЛУЧИН

**46 ЛАБОРАТОРИЯ**

«Мобильниками торговали хмурые „технари“ в пыльных помещениях, а в магазинах наценки были запредельными. Мне, пришедшему из Лужников, смотреть на это было смешно»

## содержание

ДНЕВНИК НАБЛЮДЕНИЙ
<b>06 КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ</b>
<b>10 БОЛЬНОЙ ВОПРОС</b>
<b>22 КОМПАНИИ</b>
<b>36 ЛЮДИ</b>
<b>90 ЦИФРЫ</b>

**ТЕМА НОМЕРА**

СТРАТЕГИЯ
<b>12 Пустое дело</b>
Бизнес-модель XXI века — оболочечная компания, которая занимается лишь маркетингом и продвижением бренда. Все остальное можно отдать на аутсорсинг
<b>20 Чайник без церемоний</b>
Почему у Arima Holding Corp нет ничего, кроме марки Scarlett и отложенных бизнес-цепочек

**ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА**

НИШЕВЫЙ ПРОДУКТ
<b>26 Рузская Маниловка</b>
Зачем инвестхолдингу «Ваш финансовый попечитель» 4,5 тысячи коров
МАРКЕТИНГ
<b>32 Фейс-лифтинг для Daewoo</b>
Корейский автопроизводитель готов изменить не только систему сбыта, но даже дизайн Nexia

**ЛАБОРАТОРИЯ**

МЕНЕДЖМЕНТ РОСТА
<b>40 Живительные источники</b>
«Секрет фирмы» и Ассоциация менеджеров выяснили, благодаря чему

и вопреки чему растут российские компании

**46 Быстрая десятка**

Секреты десяти российских компаний, демонстрирующих самые впечатляющие темпы развития

**52 Единицы роста**

Как выбрать организационную структуру, которая не будет мешать

**РАЗГОВОР НОМЕРА****ЛИДЕРЫ**

<b>56 «Недостатка концепций идей нет»</b>
Президент Acer Джанфранко Лянчи объясняет успех на европейском рынке ноутбуков тем, что его корпорация любит и умеет рисковать

**БАНК ИДЕЙ****РЕШЕНИЕ**

<b>62 Как обрушить китайцу</b>
Лучшие решения майского кейса «Секрета фирмы»

**ПРОБЛЕМА**

<b>66 Буксующий экстрим</b>
Новый кейс для читателей «Секрета фирмы»

**68 КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА****ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ**

<b>71 iOne. Информационные технологии</b>
■ как не прогадать, выбирая информационную систему и партнера по ее внедрению

**В БЛИЖАЙШИХ НОМЕРАХ**

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

<b>«БИЗНЕС-ШКОЛА»</b>	27.06.05
<b>«СЕКРЕТ ФИРМЫ. LIGHT». СТИЛЬ ЖИЗНИ НА КАЖДЫЙ ДЕНЬ</b>	27.06.05
<b>«ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ». СТРАХОВЫЕ УСЛУГИ ДЛЯ БИЗНЕСА</b>	11.07.05

По вопросам размещения рекламных материалов, пожалуйста, обращайтесь в рекламную службу журнала «Секрет фирмы». Тел./факс: (095) 960-3128, 797-3171, 504-1731, 261-4246, 267-3848; e-mail: reclama@sf-online.ru

# Секрет Фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА  
№ 23 (110) 20 ИЮНЯ — 26 ИЮНЯ 2005

**Редакция журнала**

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР МАРИНА ИВАНОЩЕНКО  
ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК ИРИНА ДЕШАЛЬТ  
ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АНДРЕЙ УТИН  
ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ ИРИНА СТЕПАЧЕВА-БОХЕНК  
БИЛЬД-РЕДАКТОРЫ МАРИЯ УЖЕК, ЕВГЕНИЙ СЕДОВ  
ДИЗАЙНЕР АНТОН АЛЕЙНИКОВ  
ОТДЕЛ «БИЗНЕС-ПРАКТИКА» РЕДАКТОР ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА,  
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ СТАНИСЛАВ МНЫХ, КОРРЕСПОНДЕНТЫ ЮЛИЯ  
ИПАТОВА, ПАВЕЛ КУЛИКОВ, МАРИЯ ГЛИС, НАТАЛЬЯ УЛЬЯНОВА,  
ОЛЬГА ШЕВЕЛЬ  
ОТДЕЛ «БИЗНЕС-ТЕХНОЛОГИИ» РЕДАКТОР КОНСТАНТИН  
БОЧАРСКИЙ, ОБОЗРЕВАТЕЛИ МАКСИМ КОТИН, ЮЛИАННА ПЕТРОВА  
КОРРЕСПОНДЕНТЫ СВЕТЛАНА АЛЕШИНА, НАТАЛЬЯ ТЮТЮНЕНКО  
ОБОЗРЕВАТЕЛИ ПРИ ГЛАВНОМ РЕДАКТОРЕ ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК,  
ТАТЬЯНА ТКАЧУК, ЮЛИЯ ФУКОЛОВА  
РЕДАКТОР СПЕЦИАЛЬНЫХ ОБОЗРЕНИЙ СЕРГЕЙ КАШИН  
ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ-ЮНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ  
ТЕХНОЛОГИИ ИГОРЬ ПИЧУГИН (редактор), МИХАИЛ БЕЛЯНИН,  
НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА, АНДРЕЙ ШЕРМАН  
СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ АЛЕКСАНДР СОЛОВЬЕВ,  
МАРИНА СЕМЕНОВА, ВИКТОРИЯ ГАТИЛОВА  
АВТОР ДИЗАЙН-ПРОЕКТА АНАТОЛИЙ ГУСЕВ

**Редакционные службы**

ШЕФ-РЕДАКТОР АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ  
АРТ-ДИРЕКТОР ИРИНА БОРИСОВА  
ФОТОДИРЕКТОР НАТАЛЬЯ УДАРЦЕВА  
ИНФОРМАЦИОННАЯ СЛУЖБА ЕВГЕНИЯ ВЕСАНТО  
ПРЕ-ПРЕСС И ПЕЧАТЬ НИКОЛАЙ ЗАЙКИН  
ИНФОГРАФИКА ЛЕОННД КУЛЕШОВ  
ВЕРСТКА ЕЛЕНА АРТЕМЬЕВА, ОЛЕГ ЗЕЛЕНКО, ИГОРЬ КИРШИН,  
ЕЛЕНА МАРТИНЕС-ПУЭРТА, НАТАЛЬЯ ЯКУНИНСКАЯ  
ВЕБ-РЕДАКЦИЯ ВЛАДИМИР ДОЛГИЙ-РАПОПОРТ

**Учредитель ЗАО Издательский дом «Секрет фирмы»**

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ  
УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР ЮРИЙ КАЦМАН  
КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР ИЛОН ДАНИЛОВА  
ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ ТАТЬЯНА КУРТАНОВА

**Коммерческая дирекция**

РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА ДАНА ГАЙДЕБУРОВА (руководитель),  
ТАТЬЯНА АРУТОНЯН, ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА, КИРИЛ ВАХА, СВЕТЛАНА  
ГОЛЬЦЕВА, РЕДКАНА ГУСМАНОВА, ЛЮБОВЬ ДЕГТЯРЕВА, МАЙЯ  
ИВАНИЧКОВА, ТАТЬЯНА КОВАЛИНА, ВИКТОРИЯ КОНОНОВА, ТАТЬЯНА  
ЛАРИНА, ЕЛЕНА МАКАРОВА, ЕВГЕНИЯ ТАРАСОВА, АЛЕКСЕЙ ТОЩЕВ,  
ТАТЬЯНА СУСАЛЕВА

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

**Аналитическая служба** МАРИЯ АРЕСТОВА, КСЕНИЯ ШЕВНИНА

**Адрес редакции, издателя и учредителя**  
105066, МОСКА, ТОМКАКОВ ПЕРЕУЛОК, д. 22/1, стр. 1  
TEL./FAX (095) 960-3118, 797-3171, 504-1731, 261-2426, 267-2923  
E-MAIL EDITOR@SF-ONLINE.RU, INTERNET WWW.SF-ONLINE.RU

**Сбор и оформление рекламы**

TEL./FAX (095) 960-3128, 797-3171, 504-1731, 261-4246, 267-3848  
E-MAIL RECLAMA@SF-ONLINE.RU

**Распространение по подписке и в розницу**

ЗАО «Секрет фирмы», АГЕНТСТВО ПОДПИСКИ И РОЗНИЦЫ

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЕЛЕНА ПОРТЯГИНА

TEL./FAX (095) 797-3171, 960-3118, 504-1731, 261-2420, 261-9808  
E-MAIL SFAPR@SF-ONLINE.RU

**Опечатано в типографии ЗАО «Алмаз-пресс»,**

123022, МОСКА, СТОЛЯРНЫЙ ПЕР., д. 3, корп. 34.

**ТИРАЖ НОМЕРА 42 200 ЭКЗ. ЦЕНА СВОБОДНАЯ**

**Фотоматериалы AP, REUTERS, EAST NEWS, FOTOBANK, PHOTOXPRESS, «КОММЕРСАНТ»****Обложка** АННА МУЗЫКА

Редакция не предоставляет справочной информации.

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

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

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

ЖУРНАЛ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЗАРЕГИСТРИРОВАН В МИНИСТЕРСТВЕ РФ

ПО ДЕЛАМ ПЕЧАТИ, ТЕЛЕРАДИОВЕЩАНИЯ И СРЕДСТВ МАССОВЫХ

КОММУНИКАЦИЙ. СВИДЕТЕЛЬСТВО ПИ № 77-17066 от 26.12.2003 г.

ПОДЛИСНЫЕ ИНДЕКСЫ: 17500 В КАТАЛОГАХ АГЕНТСТВА «РОСПЕЧАТЬ»

и МОСПОЧТАМТ: 17600 В ОБЪЕДИНЕННОМ КАТАЛОГЕ «ПОДПИСКА 2004»

ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ИСПОЛЬЗУЕТ:

ЛЕГАЛЬНОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ЛИЦЕНЗИОННУЮ ПРАВОВУЮ

СПРАВОЧНУЮ СИСТЕМУ, ЛИЦЕНЗИОННОЕ ФИНАНСОВОЕ ПРОГРАММНОЕ

ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ЛИЦЕНЗИОННЫЕ ШРИФТЫ

**Microsoft® Консультант® ParaType®**

© СЕКРЕТ ФИРМЫ ЯВЛЯЕТСЯ ЗАРЕГИСТРИРОВАННЫМ ТОВАРНЫМ ЗНАКОМ,

СВИДЕТЕЛЬСТВО № 244264, ЗАЩИЩЕН ЗАКОНОМ РЕПУБЛИКИ БЕЛОРУССИИ № 3520-3 от 23.09.92

О ТОВАРНЫХ ЗНАКАХ, ЗНАКАХ ОБСЛУЖИВАНИЯ И НАИМЕНОВАНИЯХ МЕСТ ПРОИСХОЖДЕНИЯ ТОВАРОВ.

© ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2005

**№1** иностранный бренд в России\*

\* в 2004 году по данным Ассоциации Европейского Бизнеса

# HYUNDAI TRAJET

## работает на Вас



10:00 Встреча делегации



13:00 Загружай турбок



18:00 Возвращайся домой



Hyundai Trajet - это 7 полноценных мест, удобная посадка, просторный салон с высоким потолком. Съемная конструкция сидений предоставляет неограниченные возможности по трансформации салонного пространства (до 3236 л полезного объема). Ширина багажного проема (1,55 м) и высота (1,22 м) позволяют погрузить стандартный европоддон.

На автомобиле установлен обновленный двигатель объемом 2,0 л (140 л.с.) с системой изменения фаз газораспределения (CVVT) и на выбор механическая или автоматическая коробка передач. За безопасность отвечают фронтальные подушки безопасности, специально рассчитанная геометрия кузова и антиблокировочная система дисковых тормозов. Комфорт обеспечивают кондиционер, полный электропакет, включая подогрев передних сидений, и даже столики на микролифтах в спинках передних сидений.

**МОДЕЛЬНЫЙ РЯД HYUNDAI:** GETZ • ELANTRA • XG • MATRIX • H-1 • TRAJET • GK (Coupe) • TUCSON • SANTA FE • TERRACAN  
СПЕЦИАЛЬНАЯ ПРОГРАММА ДЛЯ КОРПОРАТИВНЫХ КЛИЕНТОВ



Бесплатная горячая линия Hyundai по России:  
**8-800-200-7447**  
[WWW.HYUNDAI.RU](http://WWW.HYUNDAI.RU)



БРЭНД ГОДА/EFFIE 2004

Москва: Автомир (095) 234-33-66; Блок Моторс (095) 730-44-99; Волна (095) 725-47-62; ДиМ+Ко (095) 105-05-22; Каньон (095) 912-55-13; Корея Мотор (095) 255-25-15; Рольф-Восток (095) 785-80-00; Рольф-Химки (095) 788-48-88; Рольф-Юг (095) 755-55-05; Левон АвтоВъ (095) 363-35-65; Санкт-Петербург: Автоцентр DACAR (812) 327-04-27; Восток-Авто (812) 103-04-04; Ист Маркет Моторс (812) 430-11-11; Волгоград: Волжский Автоцентр Пумас (8443) 39-34-15; Волгоград: Мартин-Авто (812) 51-53-27; Воронеж: Мартин-Авто (0732) 71-11-51; Екатеринбург: Автосан (343) 212-87-37; Окамы Моторс (343) 224-12-30; Ижевск: Ижавтогаз (3412) 75-67-98; Казань: Акос (8432) 61-80-80; Калининград: Газ-Ойл Мотор (0112) 53-87-00; Кемерово: ТрансКимиресурс (3842) 77-72-07; Краснодар: Моду (861) 215-02-15; Краснодар: Моду (861) 75-99-11; Новосибирск: Автоленд-Сибири (3832) 72-20-00; Омск: Автоцентр Барс (3812) 50-35-50; Оренбург: ОренРольф (3532) 64-64-11; Пермь: УралАвтоИмпорт (3422) 42-80-00; Ростов-на-Дону: Моду (863) 271-22-12; Рязань: Фест (0912) 340-356; Самара: Автосалон Арго (8462) 68-89-60; Саратов: Авто-Моторс (8452) 20-77-11; Ставрополь: Модус (8652) 28-28-28; Сургут: Сибирь (3462) 23-02-02; Тольятти: Автофан (8482) 25-07-01; Тюмень: АвтоМакс (3452) 24-48-43; Ульяновск: Мотом (8422) 65-25-25; Уфа: ТрансТехСервис (3472) 82-44-11; Челябинск: Регинас (3512) 68-96-76  
Свидетельство 001.067.701, лицензия сер.ПРИУ пер. №036719 код АТС. Товар сертифицирован



REUTERS

## Лобби восходящего солнца

Хироди Окуда сказал новое слово в лоббировании интересов иностранного бизнеса. Он попросил президента Путина лично контролировать строительство российского завода Toyota.

Эту просьбу глава Toyota Хироди Окуда (на фото слева) высказал на церемонии закладки первого камня завода Toyota в поселке Шушары Ленинградской области, на которой присутствовал и президент РФ. Путину ничего не оставалось, кроме как благосклонно кивнуть. Как отмечают эксперты, приход Toyota в Россию вообще выглядит особенно политизированным по сравнению с тем, как запускались другие сборочные проекты в России — GM, Hyundai, Ford и Renault. Так, Toyota уже давно строила планы на Россию, но лишь за месяц до начала строительства чиновники отменили ввозные пошлины на комплектующие. К тому же до сих пор первые лица нашей страны находили дела поважнее, чем открытия иностранных сборочных производств.

Впрочем, явная благосклонность чиновников и самого президента к Toyota легко объяснима. После запуска в 2007 году завода, где будут собирать модель Camry, Toyota станет одним из крупнейших прямых иностранных инвесторов в российскую экономику и мощнейшим автопроизводителем на нашем рынке с объемом производства в 200 тыс. автомобилей в год. Глава Минэкономразвития Герман Греф оценил объем будущих инвестиций Toyota в отечественную экономику примерно в \$1 млрд. А как добавляет глава Института проблем глобализации Михаил Делягин, послаблениями Toyota Путин еще и стремится смягчить отрицательный эффект от давнего дипломатического спора за Курилы. «Президент дает понять, что Toyota будет обеспечен процветающий бизнес в России, но платят за такую лояльность на уровне первых лиц станет прекращение требований отдать острова», — заключил эксперт.

Оценка экспертов +2,81

## Россия упала в глазах FT

«Дело ЮКОСа», ударившее по капитализации всего фондового рынка России, почти вдвое сократило число российских участников очередного рейтинга FT-500 компаний-мировых лидеров. Зато в других европейских чартах к сырьевым компаниям добавились новички, недавно вышедшие на IPO.

Убыль

По убеждению экспертов, новый рейтинг FT-500 крупнейших компаний мира наглядно иллюстрирует ухудшение инвестиционного климата в России в минувшем году. Из семи компаний, попавших в число пятисот лидеров мировой экономики в 2004-м («Газпром», ЮКОС, ЛУКОЙЛ, Сургутнефтегаз, РАО ЕЭС, «Норильский никель» и МТС), в последнем рейтинге остались только четыре. Фактическое уничтожение ЮКОСа как рыночной компании и резкое уменьшение капитализации РАО ЕЭС и «Норникеля» сократили удельный вес России в топ-500 почти вдвое. Виной тому, как следует из вышедшего одновременно с рейтингом FT отчета агентства Fitch, было «дело ЮКОСа», рекордный за последние восемь лет отток капитала из России и воцарившийся в стране «враждебный инвестиционный климат», из-за чего многие российские компании потеряли в капитализации.

Негативные веяния рынка коснулись в основном сырьевых и энергетических компаний. Нынешний рейтинг «FT-500 крупнейших компаний Европы» и «золотая сотня» компаний-лидеров Восточной Европы внушают оптимизм инвесторам, которые делают ставку не на сырьевых экспортёров, а на быстроразвивающихся игроков из других секторов российской экономики. К числу таких «прорывов года», впервые попавших в поле зрения FT, можно отнести АФК «Система» с капитализацией \$7,8 млрд. После

успешного IPO она сразу попала во вторую сотню среди пятисот европейских лидеров и заняла 13-е место в сотне крупнейших компаний Восточной Европы. Вторым сюрпризом восточноевропейского рейтинга стало появление в нем медиахолдинга «Росбизнесконсалтинг». Организовавший в 2002 году IPO РБК с капиталом \$364 млн замыкает восточноевропейскую сотню, но, как заявил СФ председатель правления холдинга Юрий Ровенский, РБК будет наращивать свою капитализацию путем поглощения других медиаактивов и в следующем рейтинге FT надеется подняться на десятки пунктов вверх.

«Наверняка в следующем году рейтинги FT пополнятся новыми российскими участниками, ведь год был весьма урожайным на IPO», — уверен вице-президент банка «Зенит» Михаил Ермаков. Да и появление «свежей крови», по его словам, настраивает на позитивный лад: рынок уже устал от апокалиптического настроения, внущенного «делом ЮКОСа».

Оценка экспертов +0,36

## Мания слияния

В ближайшее время участники российского финансового рынка могут лишиться существующей системы отставания своих интересов перед лицом госрегуляторов.

С момента своего создания в марте прошлого года Федеральная служба по финансовым рынкам (ФСФР) беспрерывно проявляет тягу к консолидации участников рынка. Но если раньше председатель ФСФР Олег Вьюгин больше говорил о слиянии госрегуляторов, то теперь чиновники решили взяться за профессиональные ассоциации участников — саморегулируемые организации (СРО). В стратегии развития рынка на ближайшие три года ФСФР предложила объединить все име-

концентрация

# дневник наблюдений

СТРОИТЕЛЬСТВО ЗАВОДА TOYOTA В РОССИИ БУДЕТ ЛИЧНО КУРИРОВАТЬ ПРЕЗИДЕНТ ПУТИН | В РЕЙТИНГЕ КРУПНЕЙШИХ ЕВРОПЕЙСКИХ КОМПАНИЙ, СОСТАВЛЕННОМ ФТ, ПОЧТИ ВДВОЕ УМЕНЬШИЛОСЬ ЧИСЛО РОССИЙСКИХ УЧАСТНИКОВ | ФСФР НАМЕРЕНА СОЗДАТЬ НА ФИНАНСОВОМ РЫНКЕ ТРИ «МЕГАСАМОРЕГУЛЯТОРА» | ПОД УГОРОДЬЮ СЕРЬЕЗНЫХ ШТРАФОВ БИЗНЕСМЕНАМ ПРИДЕТСЯ СТАТЬ БОЛЕЕ ЧИСТОПЛОТНЫМИ | СТРАНЫ СНГ ОТКАЗАЛИСЬ ОТ ОГРАНИЧЕНИЙ В ТОРГОВЛЕ ВНУТРИ СОДРУЖЕСТВА



ющиеся СРО — банковские, страховые и десятки ассоциаций фондового рынка — в три крупные структуры, представляющие интересы трех отраслей: банков, страхования и фондового рынка.

Идею эксперты расценили как революционную: до сих пор сфера СРО развивалась стихийно и не попадала под пристальное внимание властей. Так, один из специалистов фондового рынка охарактеризовал СРО как «кружки по интересам», которые объединяют участников с разными позициями, поэтому СРО — чрезвычайно фрагментированный сектор. Но чиновники ФСФР решили, что эта разрозненность расшатывает рынок и мешает сформировать эффективную систему саморегулирования. Поэтому надо создать «мегасаморегулятора», который будет защищать интересы участников рынка перед государством. «Для банковской сферы и страхования это действительно оправданный шаг, с фондовым же рынком все гораздо сложнее, поскольку в этом секторе существует на ибольшее количество СРО, причем разных по специализации, целям, задачам и взглядам», — отмечает гендиректор управляющей компании «Монтес Аури» Сергей Стукалов. К тому же некоторые объединения, например НАУФОР, выступают оппонентами госрегулятора, а другие, напротив, настроены на сотрудничество с госорганами. «Существующая система саморегуляции фондового рынка лично меня как его участника вполне устраивает. Совершенно непонятно, зачем нужно сгребать все СРО под одну гребенку», — считает Стукалов. А как добавляет один из членов Национальной лиги управляющих, решать, когда

им объединяться, чтобы лучше взаимодействовать с властями, должны сами организации, а не госорганы. Если же это слияние пройдет в принудительном порядке, то интересы фондового рынка перед ФСФР будет представлять малоэффективная структура, раздираемая внутренними противоречиями.

Оценка экспертов +0,27

## Борьба с нечистью

В соответствии с новыми поправками в экологическое законодательство, владельцам и менеджерам промышленных предприятий придется усиленно следить за чистотой среды, как окружающей, так и конкурентной.

**ЭФФЕКТ** Депутаты дали российскому бизнесу новый стимул усилить заботу об экологии: на днях Госдума приняла в первом чтении поправки в Кодекс об административных правонарушениях, в десятки раз увеличивающие штрафы за загрязнение окружающей среды. Вместо прежнего максимального штрафа в 5 тыс. руб. руководители компаний будут наказаны за нарушение экологических норм на 20 тыс. руб., а предприятия-нарушители — на 500 тыс. руб. (раньше взыскание составляло 50 тыс. руб.).



АЛЕКСАНДР БАСАЛАЕВ

Российским компаниям загрязнять окружающую среду будет себе дороже

Столь радикальная инициатива созрела в Московской городской думе еще два года назад. По словам депутата Мосгордумы Веры Степаненко, штраф в 5 тыс. руб. для предпринимателей и 50 тыс. руб. для предприятий был слишком мягким наказанием и давно перестал устрашать «загрязнителей», число нарушений природоохранного законодательства в последнее время ежегодно увеличивалось почти на треть. А недавно в преддверии Всемирного дня защиты окружающей среды на застрявший в Мосгордуме законопроект обратила внимание Государственная дума. Думцы решили продемонстрировать свою любовь к природе, увеличив экологические штрафы в федеральном масштабе, а заодно включить в законопроект несколько новых малоприятных для бизнеса норм.

К примеру, депутаты внесли в КоАП новую статью, позволяющую штрафовать предпринимателей на 2 тыс. МРОТ за отказ выплачивать штрафы и несвоевременное внесение платы за загрязнение окружающей среды. А существующий обширный перечень экологических правонарушений дополнили новой, весьма обтекаемой формулировкой



Дмитрий РОГОЗИН,  
лидер фракции «Родина»

заявил, что готовит в стране «антикриминальную и антикоррупционную революцию». Известный своими популистскими заявлениями депутат недавно призывал Россию не присоединяться к ВТО и исповедовать протекционизм во внешней политике. Сейчас же Рогозин решил переключиться на внутренние проблемы. На внеочередном съезде партии он заявил, что цель «Родины» — «убить дракона: трехглавую олигархию, каждая голова которой означает преступность и уголовщину, сырьевый бизнес и коррупционное чиновничество». Нынешняя власть не в состоянии этого сделать, поэтому функции рыцаря-избавителя возьмет на себя «Родина». Рогозин также добавил, что «враги готовят в стране революцию, и цвет ее понятен: рыжий». Чтобы Россия не разразилась «цветным» вирусом, Рогозин предлагает национализировать стратегические отрасли и увеличить долю государства в крупных корпорациях. Впрочем, несмотря на близость «Родины» к президентской администрации, едва ли стоит расценивать последние пассажи Рогозина как раскрытие намерений Кремля.

Вероятно, «Родина» уже начала готовиться к думским выборам 2007 года и намерена перетянуть часть голосов у ЛДПР и других радиально настроенных политических сил.

# дневник наблюдений

«иные виды негативного воздействия на окружающую среду». Согласно этой норме, считают наблюдатели, предприятию можно приписать любое нарушение природоохранного законодательства и начислить немалые штрафы. Однако бизнесменов беспокоят не только денежные санкции: очевидно, что ужесточением экологических штрафов могут воспользоваться и недобросовестные конкуренты.

Как считает один из московских предпринимателей, пожелавший сохранить анонимность, новый экологический закон поставит многие промышленные компании на грань выживания. Штраф в 500 тыс. руб., по его мнению, может стать роковым для предприятий малого и среднего бизнеса, а в крупном бизнесе начнется «банальное сведение счетов путем доносов на конкурентов и натравливания экологических контролеров, которые что-нибудь да найдут».

Оценка экспертов +1,54

## Торговля без границ

Достигнутые на днях договоренности об отмене ограничений в торговле между странами СНГ грозят серьезными потерями для бизнеса российских производителей сахара, но могут сыграть на руку отечественным алкогольным компаниям.

Страны СНГ подписали протокол, в соответствии с которым до 1 января 2012 года будут последовательно сняты ограничения на торговлю табачными изделиями, алкогольной продукцией и сахаром. К этому соглашению отказалась присоединиться лишь Украина, которая не хочет ждать, когда подойдет время отмены ограничений, а движима стремлением начать беспошлиновую торговлю уже с июля этого года. Украинские позиции сильны прежде всего в сахарной отрасли: по подсчетам руководителя компании «Русагро-са-

c8

Депутаты дали российскому бизнесу новый стимул больше заботиться об экологии.

## На днях Госдума приняла в первом чтении поправки в Кодекс об административных правонарушениях, в десятки раз увеличивающие штрафы за загрязнение окружающей среды.

При этом бизнесменов беспокоят не только денежные санкции: этим ужесточением могут воспользоваться для сведения счетов их недобросовестные конкуренты.



ИТАР-ТАСС

хар» Алексея Князева, на Украине сахара производится раз в шесть больше, чем у нас. И открытие российских границ для украинского сахара может привести к крушению отечественной сахарной отрасли. По мнению эксперта ИК «Проспект» Игоря Лавущенко, отодвигая сроки отмены пошлин для импортного сахара до 1 января 2007 года, Россия хоть как-то пытается позаботиться об отечественных производителях.

Впрочем, как добавляют эксперты, Украине поставлять свой сахар особо некуда, кроме как в Россию и страны СНГ, и через какое-то время она все равно присоединится к протоколу.

Гораздо меньше, чем сахаропроизводителей, подписание протокола взволновало российских участников рынков табачных изделий и алкоголя, поскольку сферы влияния в этих отраслях уже давно четко поделены не только в ряду российских компаний, но и между транснациональными корпорациями. «Единственное, что может произойти, так это небольшое перераспределение производства табачной продукции между странами СНГ», — считает главный редактор отраслевого информагентства «Русский табак» Максим Королев. Российские производители алкоголя и вовсе могут быть спокойны. На просторах СНГ у них попросту нет достойных конкурентов, продукция которых могла бы поколебать их позиции. К тому же, как отмечает гендиректор МПБК «Очаково» Владимир Антонов, снятие ограничений, наоборот, предоставит россиянам возможность поставлять продукцию в те страны СНГ, где раньше для российского алкоголя существовали квоты и запреты.

Оценка экспертов +0,81

Украина готова уже сейчас засыпать своим сахаром весь российский рынок

# дневник наблюдений



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

ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ, ПОВЛИЯВШИЕ НА ДЕЛОВОЙ КЛИМАТ В РОССИИ НА ПРОШЛОЙ НЕДЕЛЕ	ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА (СРЕДНИЙ БАЛЛ)
<b>СЛОВА</b>	
ДЕПУТАТ МОСГОРДУМЫ АНДРЕЙ МЕТЕЛЬСКИЙ ЗАЯВИЛ, ЧТО ВСЕ ИГОРНЫЕ ЗАВЕДЕНИЯ НУЖНО РАЗМЕСТИТЬ ЗА ПРЕДЕЛАМИ МОСКВЫ. ЭТУ ИДЕЮ ПОДДЕРЖАЛ ДЕПУТАТ ГОСДУМЫ АЛЕКСАНДР ЛЕБЕДЕВ, ПРЕДЛОЖИВШИЙ ВЫВЕСТИ ИГОРНЫЙ БИЗНЕС ЗА ПРЕДЕЛЫ КРУПНЫХ ГОРОДОВ ПО ВСЕЙ РОССИИ	+1,54
ФЕДЕРАЛЬНАЯ СЛУЖБА ПО ФИНАНСОВЫМ РЫНКАМ (ФСФР) ПРЕДЛОЖИЛА СОЗДАТЬ ЕДИНЫЙ МЕГАРЕГУЛЯТОР РЫНКА, ПО СТРУКТУРЕ И ПОЛНОМОЧИЯМ АНАЛОГИЧНЫЙ ЦЕНТРОБАНКУ, А ТАКЖЕ ОБЪЕДИНИТЬ СУЩЕСТВУЮЩИЕ В ФИНАНСОВОЙ СФЕРЕ САМОРЕГУЛИРУЕМЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ (СРО) В ТРИ КРУПНЫЕ СРО, ОТВЕЧАЮЩИЕ ЗА РАЗВИТИЕ ТРЕХ СЕКТОРОВ — БАНКОВСКОГО, СТРАХОВАНИЯ И СЕКТОРА ЦЕННЫХ БУМАГ	+0,27
ЛИДЕР ФРАКЦИИ «РОДИНА» ДМИТРИЙ РОГОЗИН ЗАЯВИЛ, ЧТО ГОТОВИТ В СТРАНЕ АНТИОЛИГАРХИЧЕСКУЮ РЕВОЛЮЦИЮ, И ПРИЗВАЛ НАЦИОНАЛИЗИРОВАТЬ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ОТРАСЛИ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ	-1,91
<b>ДЕЛА</b>	
ГОСУДАРСТВЕННАЯ ДУМА ПРИНЯЛА РЕШЕНИЕ ОБ ОТМЕНЕ НАЛОГА НА НАСЛЕДОВАНИЕ И ПОДАРКИ ОТ БЛИЗКИХ РОДСТВЕННИКОВ	+3,27
ПРИСТУПИВ К СТРОИТЕЛЬСТВУ В РОССИИ ЗАВОДА ПО СБОРКЕ АВТОМОБИЛЕЙ, ЯПОНСКАЯ КОМПАНИЯ TOYOTA МОЖЕТ СТАТЬ ОДИНИМ ИЗ КРУПНЕЙШИХ ПРЯМЫХ ИНВЕСТОРОВ В РОССИЙСКУЮ ЭКОНОМИКУ. С ПРОСЬБОЙ ЛИЧНО КОНТРОЛИРОВАТЬ РАЗВИТИЕ ЭТОГО ПРОЕКТА РУКОВОДСТВО ЯПОНСКОГО КОНЦЕРНА ДАЖЕ ОБРАТИЛОСЬ К ВЛАДИМИРУ ПУТИНУ	+2,81
ГОСДУМА ПРИНЯЛА ПОПРАВКИ В КОДЕКС ОБ АДМИНИСТРАТИВНЫХ ПРАВОНАРУШЕНИЯХ (КОАП), СОГЛАСНО КОТОРЫМ ШТРАФЫ ПРЕДПРИЯТИЯМ ЗА ЗАГРЯЗНЕНИЕ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ УВЕЛИЧИТАСЬ КАК МИНИМУМ В ДЕСЯТЬ РАЗ	+1,54
РОССИЯ ПОСТЕПЕННО ОТМЕНЯЕТ ТАРИФНЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ ВО ВЗАЙМНОЙ ТОРГОВЛЕ СО СТРАНАМИ СНГ. ПРЕМЬЕР-МИНИСТР РФ МИХАИЛ ФРАДКОВ ПОДПИСАЛ ПРОТОКОЛ ОБ ОТМЕНЕ ИЗЪЯТИЙ И ОГРАНИЧЕНИЙ ПО ВОДКЕ, ТАБАЧНЫМ ИЗДЕЛИЯМ, САХАРУ, СПИРТУ, ВИНАМ, ПИВУ И ДРУГИМ ТОВАРАМ. ПО РДУ ТОВАРОВ, НАПРИМЕР ТАБАЧНЫМ ИЗДЕЛИЯМ, ТАРИФНЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ БУДУТ ОТМЕНЕНЫ УЖЕ К 1 ИЮЛЮ 2006 ГОДА, А ПОЛНОСТЬЮ ТОРГОВЫЕ БАРЬЕРЫ ДЛЯ ВСЕХ УЧАСТНИКОВ СНГ БУДУТ ЛИКВИДИРОВАНЫ К 2012 ГОДУ	+0,81
АВТОРИТЕТНОЕ БРИТАНСКОЕ ДЕЛОВОЕ ИЗДАНИЕ FINANCIAL TIMES (FT) ПОЧТИ ВДВОЕ СОКРАТИЛО ПРИСУТСТВИЕ РОССИЙСКИХ УЧАСТНИКОВ В СВОЕМ РЕЙТИНГЕ 500 КРУПНЕЙШИХ КОМПАНИЙ МИРА, ЗАТО ЕВРОПЕЙСКИЕ РЕЙТИНГИ ПОПОЛНИЛИСЬ НОВЫМИ ФИГУРANTAMI ИЗ РОССИИ ИЗ ЧИСЛА КОМПАНИЙ, НЕДАВНО ПРОВЕДШИХ IPO	+0,36
<b>ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ</b>	
1 АЛЕКСЕЙ АБРОСИМОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «ТАЛОСТО»	
2 ДМИТРИЙ БАРСУКОВ, КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР СЕТИ «МУЛЬТИ»	
3 БОРИС БОБРОВНИКОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «КРОК»	
4 ЮРИЙ ДУБОВИЦКИЙ, ПРЕЗИДЕНТ КОНЦЕРНА «БЕЛЫЙ ВЕТЕР»	
5 НИКОЛАЙ КЛЕКОВКИН, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ГРУППЫ «РЕНЕССАНС СТРАХОВАНИЕ»	
6 СЕРГЕЙ КОЖЕВНИКОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «РУССКОЙ МЕДИА ГРУППЫ»	
7 РУСЛАН КОРЖ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АТ KEARNEY	
8 ЭРНЕСТ КОСКИН, ЧЛЕН СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ АЛЬЯНСА «РУССКИЙ ТЕКСТИЛЬ»	
9 ОЛЕГ МИХАСЕНКО, ПРЕЗИДЕНТ ИК «БРОКЕРКРЕДИТСЕРВИС»	
10 ЭДДИ ОМАН, ПРЕЗИДЕНТ КОМПАНИИ ERICSSON В РОССИИ	
11 ВАЛЕРИЙ ПОКОРНЯК, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ХОЛДИНГА «АЛТАН»	
12 МАКСИМ ПРОТАСОВ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ КОМПАНИИ «ПОМИДОРПРОМ — КОНСЕРВНЫЙ ХОЛДИНГ»	
13 АЛЕКСАНДР СЕМЕНОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «ГАРАНТИПОСТ»	
14 ИРИНА СОЛОВЬЕВА, УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР МОСКОВСКОГО ОФИСА INTERBRAND ZINTZMEYER & LUX	
15 АНДРЕЙ ТЕРЕХОВ, УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР THE CARLYLE GROUP	

ЭКСПЕРТ НОМЕРА



Дмитрий БАРСУКОВ,  
коммерческий директор  
сети «Мульти»

## «Сейчас компании предпочитают штрафы»

— Предложение Федеральной службы по финансовым рынкам (ФСФР) о создании единого мегарегулятора рынка, на мой взгляд, несколько поспешное. Когда слышишь такие слова, как «мегарегулятор», вспоминаются эпизоды фильма «Звездные войны», где тоже все время говорили с приставками «мега», «макро» и т. п. Если серьезно, то подобная инициатива приведет к усложнению структуры банковской сферы и взаимоотношений внутри нее.

Заявление депутата Мосгордумы Андрея Метельского о том, что все игорные заведения нужно разместить за пределами Москвы, я полностью поддерживаю. Давно пора было что-то с этим решать.

Намерение японской компании Toyota стать одним из крупнейших прямых инвесторов в российскую экономику весьма похвально. Не знаю, чем поможет личный контроль президента после обращения руководства японского концерна, но уверен, что серьезный вклад в экономику России Toyota вполне способна внести. Наконец-то к нам устремились крупные производители.

Поправки в Кодекс об административных правонарушениях (КоАП), согласно которым штрафы за загрязнение окружающей среды увеличатся как минимум в десять раз, вряд ли изменят сложившуюся ситуацию. Перед предприятиями до сих пор не стоит серьезной проблемы выбора: загрязнить окружающую среду и дальше или платить штраф. Сейчас компании предпочитают штрафы, и даже десятикратное увеличение их размера не изменит этой позиции.

То, что российских участников в рейтинге 500 крупнейших компаний мира уважаемой британской деловой газеты Financial Times стало почти вдвое меньше, безусловно, не радует. Жаль, что столь авторитетное западное издание до сих пор не увидело в российских компаниях серьезных игроков на мировом рынке. Я уверен, что вскоре в список не только вернутся выпавшие компании, но и многие другие придут вслед за ними.

Постепенная отмена тарифных ограничений во взаимной торговле со странами СНГ достаточно спорна. Тарифное ограничение должно проходить в интересах России. То, что сейчас снижаются тарифы для российских предприятий, — плохая новость. Надо учитывать не только взаимоотношения с соседями, но и состояние отечественных производителей. Мне кажется, что сейчас их интересы не учли.

# дневник наблюдений больной вопрос

На днях Госдума приняла поправки к экологическому законодательству, в десятки раз увеличивающие штрафы за загрязнение окружающей среды. Подобные ужесточения нередко приводят к тому, что компании начинают сводить счеты с соперниками. Как вы боретесь с недобросовестными конкурентами?



АННА МУЗЫКА

## ВИКТОР ШКАРБАНЕНКО,

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
«НАЦИОНАЛЬНОЙ СЕТИ  
«ТЕХМАРКЕТ»»:

— С недобросовестными конкурентами наша компания довольно часто сталкивается в регионах: местные игроки опасаются серьезного соперничества со стороны федеральной сети. Но бороться с ними их же методами — занятие неблагодарное, да и бессмысленное. Существуют вполне эффективные способы победить нечестного конкурента цивилизованными методами, к примеру, так оптимизировать свои бизнес-процессы, что сопернику будет проще уйти с рынка или прекратить свои нерыночные атаки.

## АЛЕКСЕЙ ГРИЦИНА,

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА  
ДИРЕКТОРОВ ЗАО  
«ТОМИЛИНСКАЯ  
ПТИЦЕФАБРИКА»:

— А мы их прощаем. Деловая репутация компании и владельца бизнеса в итоге оказывается дороже той выгоды, которую можно получить, ес-

ли бороться с недобросовестными конкурентами их же методами.

## ДМИТРИЙ ИВАННИКОВ,

РЕГИОНАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
AVAYA В ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЕ,  
РОССИИ И СНГ:

— Что касается российского ИТ-рынка, то здесь одним из самых распространенных видов недобросовестной конкуренции является демпинг со стороны «безымянных» компаний. Мы всегда рекомендуем нашим клиентам использовать решения только известных поставщиков, потому что если осуществляется крупный проект, то цена ошибки может быть слишком высока. То есть с недобросовестной конкуренцией мы боремся цивилизованными методами, в основном проводим разъяснительную работу.

## ДАНИИЛ ЧЕРНЫШЕВ,

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО  
ДИРЕКТОРА КОМПАНИИ MICROMUSE  
В РОССИИ И СНГ:

— Многие компании зарабатывают себе репутацию, потом зарабатывают на репутации, но из-за недобросовестной конкуренции часто приходится много потратить, чтобы эту репутацию окончательно не потерять.

## ДМИТРИЙ ТАРАСОВ,

НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА РАЗВИТИЯ  
КЛИЕНТСКИХ ОТНОШЕНИЙ  
УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИИ  
«КАПИТАЛ»:

— В нашем секторе рынка недобросовестная конкуренция чаще всего проявляется только в заведомо несбыточных обещаниях управляющих «о большой доходности и гарантированности». В этом случае заинтересованные лица играют, так сказать, на «финансовой неграмотности» потенциального клиента. Представляется, что бороться с подобной «конкуренцией» можно путем выступлений на конференциях, размещения разъяснятельных материалов в СМИ, образовательных программ, создания и популяризации «финансовой культуры» в сознании всех российских граждан. Вот такими способами борются с недобросовестной конкуренцией на нашем рынке — конечно, каждая компания делает это в силу своих возможностей и способностей.

## НИКОЛАЙ КРАСИЛОВ,

ПРЕЗИДЕНТ КОРПОРАЦИИ  
«ГАЛАКТИКА»:

— Недобросовестная конкуренция на нашем рынке информационных технологий присутствует в основном в виде «черного пиара», то есть «вбррасывания» в интернет, СМИ или непосредственно заказчикам неточной или заведомо ложной информации. С такими прецедентами наша компания уже сталкивалась. На мой взгляд, лучший ответ в таких случаях — показать заказчику конкретные практические результаты использования тех решений, которые мы предлагаем.

## РУБЕН МАNUКЯН,

ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ  
ГРУППЫ КОМПАНИЙ  
«НЕЗАВИСИМОСТЬ»:

— Как раз в этом году наш холдинг стал первой автомобильной компанией в России, прошедшей международную сертификацию ISO, в частности мы прошли проверку в соответствии со стандартом ISO 14000 — по экологическому менеджменту. Поэтому в конкурентной борьбе мы стараемся использовать только цивилизованные методы и добиваемся высокого уровня обслуживания и лояльности клиентов, лишь используя профессиональные навыки.

## АЛЕКСЕЙ ГАЛАХОВ,

РУКОВОДИТЕЛЬ БИЗНЕС-  
НАПРАВЛЕНИЯ  
КОРПОРАТИВНОГО  
СТРАХОВАНИЯ СТРАХОВОЙ  
ГРУППЫ «УРАЛСИБ»:

— Использование административных ресурсов — силовых или надзорных структур — в качестве инструмента конкурентной борьбы — признак нестабильности и незрелости соответствующих институтов, а также весьма значимый фактор, повышающий риски ведения бизнеса и снижающий инвестиционную активность. Цивилизованная борьба с недобросовестными конкурентами ведется, как правило, через профессиональные объединения и организации при самом активном участии регулятора рынка, в нашем случае — страхового. СФ

ThinkPad рекомендует Microsoft® Windows® XP Professional.

Товар сертифицирован



## ВОССТАНОВИТЕ ЦЕННУЮ ИНФОРМАЦИЮ ЗА СЧИТАНЫЕ МИНУТЫ! МГНОВЕНИЕ – И ВЫ СНОВА В РАБОТЕ.

### ThinkPad R51

#### Отличительные особенности:

Rescue & Recovery™

Access Connections

#### Технические характеристики:

Intel® Centrino™ Mobile Technology

Intel® Pentium® M processor 715 (2 MB Level 2 cache, частота до 1.50 ГГц, 400 MHz FSB)

Intel 855 GM chipset

Intel® PRO/Wireless 802.11b/g

Microsoft® Windows® XP Professional

Память от 512 МБ до 2 ГБ (на некоторых моделях)

Жесткий диск до 60 ГБ

Экран

15" TFT XGA/1024x768

15" TFT SXGA+/1400x1050

### RESCUE AND RECOVERY™. ТОЛЬКО НА НОУТБУКАХ THINKPAD.

Ваш компьютер подвергся вирусной атаке? Возникли неполадки при установке нового программного обеспечения? Повреждена операционная система? Просто нажмите голубую кнопку Access на любом ноутбуке ThinkPad® на базе технологии Intel® Centrino™ для мобильных ПК, и специальный программный «набор инструментов» Rescue and Recovery™ возвращает Вам сохраненные ранее данные. Специальный набор инструментов дает Вам возможность получать вспомогательную информацию из сети Интернет даже при повреждении операционной системы. ThinkPad с технологией Intel® Centrino™ для мобильных ПК дает Вам надежный и безопасный доступ в интернет, предоставляя свободу и гибкость в офисе и дома. Для получения более подробной информации посетите сайт [thinkpad.com/ru](http://thinkpad.com/ru)

г. Рязань, ООО "Элетеク", тел/факс (0912) 939-000, [www.elletek.ru](http://www.elletek.ru); г. Москва, IMS Computers, (095) 995-82-49, [info@imsgroup.ru](mailto:info@imsgroup.ru); г. Москва, НИКС Компьютерный Супермаркет, (095) 974-33-33, [www.niks.ru](http://www.niks.ru); г. Москва, ООО "Авронет", (095) 730-74-54, [www.avacom.ru](http://www.avacom.ru); г. Красноярск, ООО «КРИС ПЛЮС», (3912) 652-432, [www.kris.ru](http://www.kris.ru); г. Москва, ЗАО «Ай-Теко», (095) 777-10-95, [www.iteco.ru](http://www.iteco.ru); г. Москва, ООО «Текстелеком», т. (095) 101-28-16, [www.textelecom.ru](http://www.textelecom.ru); г. Санкт-Петербург, ООО «ОКТА», т. (812) 327-84-96, [www.okta.ru](http://www.okta.ru); г. Санкт-Петербург, ООО «ДТ-Микробит», т. (812) 333444, [www.micribit.ru](http://www.micribit.ru).



Закажите прямо сейчас.  
RSI: (095) 514 14 19, [www.rsi.ru](http://www.rsi.ru);  
<http://b2b.rsi.ru>

**ThinkPad**®

© Lenovo 2005. Авторские права защищены. ThinkPad, ThinkCentre, ThinkVision, ThinkAccessories являются зарегистрированными товарными знаками Lenovo. Действительно до конца июля 2005. Предложения действительны только для коммерческих покупателей (не для потребителей) и зависят от наличия. Предложение не включает иные специальные условия. Microsoft и Windows являются зарегистрированными товарными знаками Microsoft Corporation. Представленная информация носит ознакомительный характер.

Спецификации оборудования могут быть изменены, выпуск продукции может быть прекращен в любое время в одностороннем порядке без какого-либо предварительного уведомления.

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

Вышеприведенная информация относится к ноутбукам; технология Rescue and Recovery также имеется на настольных компьютерах ThinkCentre.

# тема номера стратегия



**«Компания Nike, начинавшая свой бизнес как предприятие по импорту японских беговых туфель и не владеющая ни одной фабрикой, стала прообразом нетоварного брэнда. Вдохновленные потрясающим успехом найковской загогулины, многие традиционные, то есть вертикально интегрированные компании усердно копируют модель Nike».**

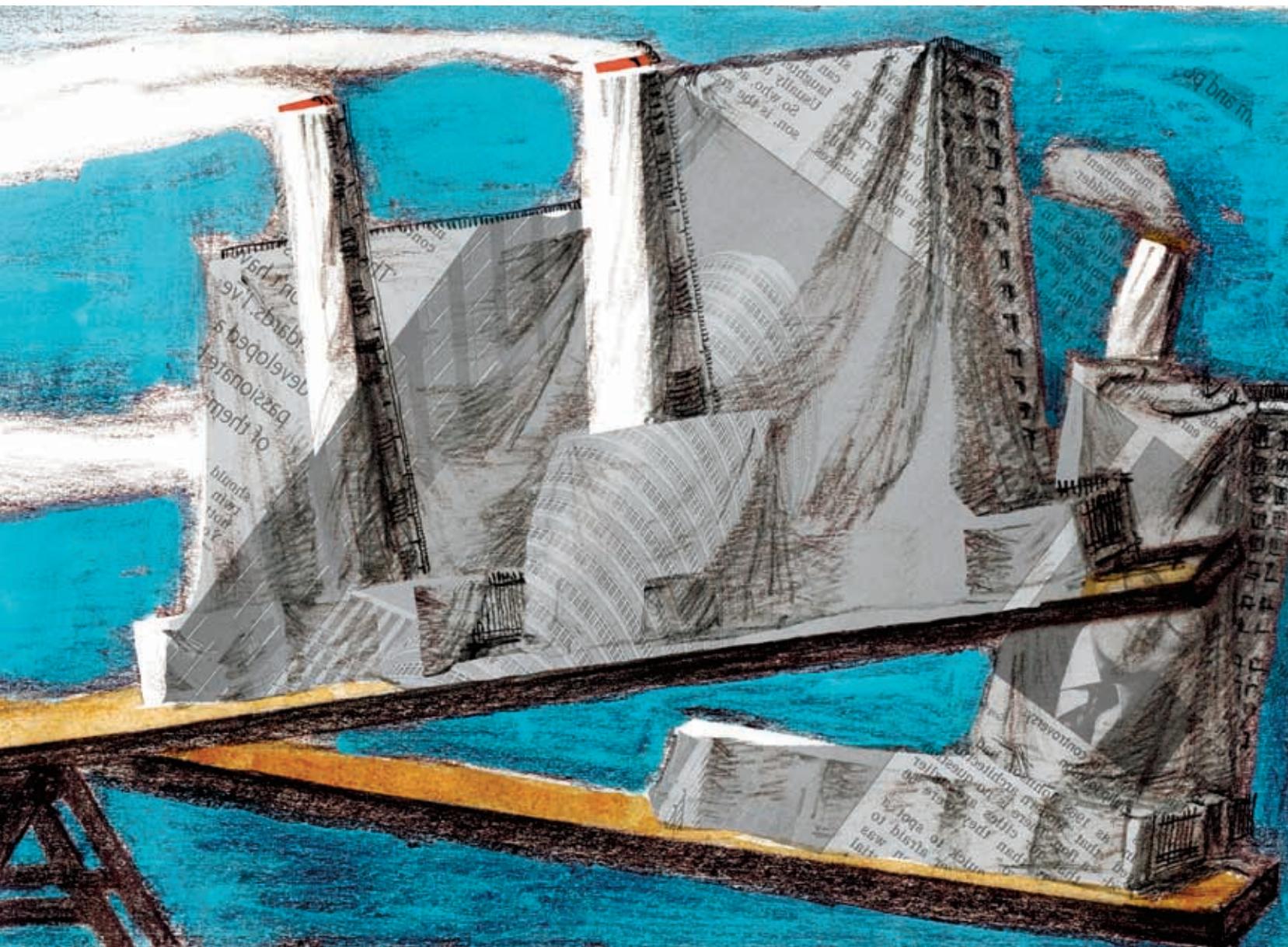
Цитата из книги Наоми Кляйн «No Logo». Люди против брэндов» свидетельствует о набирающей силу тенденции: компании больше не хотят вести натуральное хозяйство, они готовы отдавать на аутсорсинг не только вспомогательные функции, но и самое святое — производство.

Мировой бизнес уверенно идет к сетевой экономике, когда важно не то, что компания делает сама, а то, как она умеет устанавливать взаимовыгодные связи с партнерами, которые являются специалистами в своей сфере. Одни, например, лучше всех делают чайники, другие — шьют джинсы, третьи — штампуют рулевые колонки. Объединив лучших производителей в цепочку или альянс, компания получает новый системный продукт, но при этом не вкладывает деньги в производство. «Международным корпорациям нельзя тратить свои средства на машины, которые ломаются, на рабочих, которые неизбежно старятся и умирают. Им следует тратить эти ресурсы на виртуальный кирпич и цементный раствор, из которых строятся их брэнды», — подчеркивает Наоми Кляйн.

Конкуренция стирает границы между странами и индустриями, на первый план выходят брэнды. Идея оболочечной компании довольно проста — заниматься марке-



тингом и владеть брэндом, не отягощая себя производством. А заказывать товар можно по контракту у внешних подрядчиков, например в Юго-Восточной Азии. Даже итальянский модный дом Prada недавно заявил о намерении перенести производство в Китай. Таким образом компания намерена сэкономить деньги и выйти из финансового кризиса, в котором находится последние несколько лет. Правда, чтобы не пугать капризных потребителей, вместо «made in China» она собирается писать на своих товарах нейтральное «made by Prada». Для многих российских компаний повышение внутренней эффективности бизнеса за счет аутсорсинга еще не так важно, как для западных. Сейчас им гораздо важнее угнаться за рынком, осуществить экспансию в регионы... Но в некоторых отраслях оболочечная модель уже актуальна, и компании успешно ее осваивают, становясь «дирижерами» бизнес-цепочек. В большинстве отраслей сегодня уже есть достаточные производственные мощности, на которых можно выпускать свой продукт, дистрибуторские компании и розничные сети готовы его продавать, а маркетинговые агентства — исследовать рынок и потребителей. Проблема лишь в том, как найти таких партнеров и убедиться в их полной надежности. Иногда на это уходит очень много времени и денег, а результат оказывается не слишком впечатляющим. Однако опыт компаний, которые смогли наладить подобное взаимодействие, показывает: можно быть эффективным производителем и без собственного производства.



## Пустое дело

Чтобы быть производителем, сегодня не обязательно владеть фабриками и заводами. Бизнес-модель XXI века — оболочечная компания, которая занимается лишь маркетингом и продвижением своего брэнда. Все остальные функции можно отдать сторонним организациям.

— Текст: Юлия ФУКОЛОВА Иллюстрация: Алексей ТРЕГУБОВ

Александр Байер,  
Alba: «Около 90%  
российских обувных  
брэндов — это  
контрактное  
производство»



Питерский предприниматель **Андрей Солонин** задумал авантюру. В 1999 году он заказал на одном из предприятий небольшую партию пива, а затем стал продавать его, наклеив этикетки с надписью «Windows 99». Под этой же торговой маркой его компания выпустила тоник, клюквенный напиток и газированную минеральную воду, а все заказы опять-таки размещала на местных заводах. Предприниматель очень рассчитывал на судебное преследование со стороны Билла Гейтса, но, к сожалению, тот никак не отреагировал на творческую переработку своего брэнда. А без пиара о новой марке быстро забыли.

Другой предприниматель, **Владимир Довгань**, оказался немного удачливее. Его фирма «Довгань. Защищенное качество» в 1996—1997 годах сумела привлечь к сотрудничеству более ста производителей, выпускавших самые разные товары — начиная с водки и заканчивая майонезом. Это был один из самых известных в России зонтичных брэндов. Правда, проект в конце концов потерпел фиаско из-за финансовых и управленических проблем.

Продавать товар под собственным брэндом, но при этом не владеть производственными мощностями — такова стратегия пустотелых, или оболочечных фирм (от англ. hollow corporation). Несмотря на определенные сложности в организации подобной компании, такая схема считается перспективной моделью ведения бизнеса.



#### Товар — ничто

Для традиционных организаций приоритетным обычно является производство продукта. Совсем другое дело оболочечная фирма. Ее можно представить как некую гипертрофированную «маркетингово- голову» на эфемерном теле.

Возникновение такого рода организаций — одно из веяний нынешнего времени. «С тех пор как массовое производство породило потребность в брэндинге, — пишет канадская журналистка Наоми Клейн, — брэнд постепенно становился все важнее, пока более чем через полтора века после начала промышленной революции компаниям не пришло в голову, что брэндинг может и вовсе заменить собой производство». Эти слова из ее книги «No Logo. Люди против брэндов» как нельзя более точно выражают стратегические принципы глобальных компаний. Именно брэндинг, а не производство приносит им основную добавленную стоимость. Ресурсы компаний не безграничны, и сегодня выгоднее тратить их не на модернизацию заводов и покупку оборудования, которое со временем устаревает, а на управление брэндом. И тогда его стоимость будет только увеличиваться: политика Nike, Adidas, Philips и многих других корпораций — наглядный тому пример. Производители бытовой техники, мобильных телефонов, компьютеров, игрушек меняют собственную структуру. Они сокращают производственные мощности и одновременно сосредотачивают свои усилия на маркетинге,

#### ПЛЮСЫ И МИНУСЫ ОБОЛОЧЕЧНОЙ КОМПАНИИ

ПЛЮСЫ	МИНУСЫ
ВОЗМОЖНОСТЬ ВЫПУСКАТЬ НОВЫЕ ПРОДУКТЫ БЕЗ ЗАТРАТ НА СТРОИТЕЛЬСТВО, ПОКУПКУ ИЛИ АРЕНДУ ПРЕДПРИЯТИЙ, ПРИОБРЕТЕНИЕ ИЛИ ПЕРЕНАЛАДКУ ОБОРУДОВАНИЯ	СЛОЖНОСТЬ КОНТРОЛЯ НАД КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ
ВОЗМОЖНОСТЬ РАБОТАТЬ С САМЫМИ ЛУЧШИМИ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ В ОТРАСЛИ	ЗАВИСИМОСТЬ ОТ ВНЕШНИХ ПАРТНЕРОВ, ВОЗМОЖНОСТЬ СБОЕВ В ПОСТАВКАХ
ВОЗМОЖНОСТЬ СКОНЦЕНТРИРОВАТЬСЯ НА КЛЮЧЕВОЙ ДЛЯ СЕБЯ ОТРАСЛИ И УНИКАЛЬНЫХ ПРЕИМУЩСТВАХ	ПРОИЗВОДИТЕЛЬ МОЖЕТ НАЛАДИТЬ ВЫПУСК ПОДДЕЛОК ИЛИ ПРОИЗВОДИТЬ АНАЛОГИЧНЫЙ ТОВАР ПОД СОБСТВЕННОЙ МАРКОЙ
СОКРАЩЕНИЕ ИЗДЕРЖЕК, НЕТ НЕОБХОДИМОСТИ СОДЕРЖАТЬ БОЛЬШОЙ ШТАТ	СЛОЖНОСТИ С ПРИВЛЕЧЕНИЕМ ФИНАНСОВЫХ РЕСУРСОВ



**Сергей Поздняков, ВАОН:** «Основной плюс оболочечной компании — динамика и снижение накладных расходов. Это вполне достаточно, чтобы при прочих равных условиях иметь конкурентное преимущество»

а их капитал постепенно перетекает из производственной сферы в интеллектуальную.

Как объясняет профессор Высшей школы экономики **Геннадий Константинов**, любой бизнес включает процессы координации — финансовых потоков, материалов, людей и проч. Вопрос в том, сколько эти процессы стоят. В прошлом веке внутренние транзакции обходились дешевле, чем внешние, поэтому компании стремились создавать вертикально интегрированные структуры и за счет масштаба снижали издержки. Но в последнее время, особенно в связи с развитием информационных технологий, аутсорсинг стал более выгодным. На рынке появились фирмы-специалисты, услуги которых стоят меньше, чем поддержка аналогичных процессов внутри компаний. Этим и пользуются оболочечные фирмы.

Основная их забота — заказать комплектующие там, где их сделают качественно и недорого, а потом собрать готовый продукт, что, кстати, тоже можно поручить внешним подрядчикам. Партнер консалтинговой компании Strategica **Павел Кружилин** называет этот процесс системной интеграцией, но не в том смысле, в котором это понимают в ИТ-индустрии, а скорее в глобальном. Вице-президент и глава московского офиса The Boston Consulting Group **Штефан Дертниг** сравнил оболочечную компанию с дирижером, добивающимся слаженной работы участников «оркестра» во всей цепочке создания добавленной стоимости. «Те, кто выстроил подобную бизнес-модель (Red Bull, Victoria's Secret, Smart Car, Swatch, The Gap и др.), весьма успешны в течение относительно долгого времени», — подчеркивает господин Дертниг.

## Начинка западная — оболочки российские

Многие российские компании научились передавать на аутсорсинг вспомогательные функции, и теперь до-брались до основного производства. В свою очередь владельцы заводов и фабрик осознали преимущества контрактного производства (см. СФ №13/2004) и предлагают свои услуги всем желающим. Но развитию оболочечных компаний мешает отсутствие достойных исполнителей. Как отмечает Штефан Дертниг, в России нет достаточного числа качественных, взаимозаменяемых и конкурирующих между собой производств. Так, несколько лет назад генеральный директор компании DEPO Computers **Александр Баринов** заявил, что хотел бы отказаться от обязанности «крутить гайки» и, передав сборку сторонней компании, заняться маркетингом и развитием каналов сбыта. Пока ничего из этой затеи не вышло. **Дмитрий Парфенов**, руководитель департамента продукции и технологий, сообщил СФ, что DEPO Computers обсуждала возможность сотрудничества с производителем бытовой техники Vestel, построившим большое сборочное предприятие в Александрове. Качество и организация производства заказчика вполне устраивали, однако партнерства не получилось: компания рассчитывала на маленькие заказы, да и местоположение завода показалось не слишком удобным.

Ситуация осложняется тем, что российские компании не в состоянии помочь потенциальным «контрактникам». Западные игроки, например, проводят тщательный аудит бизнес-процессов, помогают с выбором оборудования, передают технологии. Благодаря четким стандартам производства и отлаженной системе контроля «контрактника» можно приучить работать так, как нужно заказчику. «Подавляющее большинство российских производителей не дошли до такого уровня осмыслиения своих процессов и умения их контролировать», — говорит руководитель консалтинг-центра „Шаг“ **Евгений Емельянов**. — Культура производства у нас еще очень низкая. Мы как-то участвовали в запуске российской фабрики бытовых приборов. Компания закупила лучшее западное оборудование, но качество ее продукции оставалось невысоким. Приезжали иностранные технологии, все пошагово анализировали, но ничего так и не изменилось».

Оболочечная компания рискует оказаться в затруднительном положении, если производитель, с которым заключен контракт, по какой-то причине нарушит соглашение. Кроме того, некоторые дистрибуторы не хотят связываться с «виртуальными» производителями. **Алеся Макарова**, директор по развитию компании ID-Consulting: *В кондитерской промышленности оболочечные компании нередко презрительно называют «прокладочными».* Дистрибуторы не слишком им доверяют, поскольку заключают с розничными сетями очень жесткие договоры, и в случае срыва поставок со стороны оболочечной компании дистрибутор может нарываться на серьезные штрафы.

Впрочем, даже отказавшись от своего производства, многие компании не готовы передавать на аутсорсинг сами продажи. Брэнд — по сути единственный капитал оболочечной компании, его про-

## Оболочечную фирму можно представить как некую гипертроированную «маркетинговую голову» на эфемерном теле

Ее офис находится в Марьино, на первом этаже жилого дома. Штат компании совсем небольшой, всего 10 – 12 человек, но такого количества людей вполне достаточно, чтобы продвигать косметику для лица и тела под маркой Platinel. «В 2002 году у нас была только идея, и мы искали, кто мог бы ее реализовать и сделать для нас продукт», — рассказывает генеральный директор Евдокия Серегина. Рецептуру кремов и других препаратов изготовила для «Платинель» лаборатория «Низар», а вот найти контрактного производителя оказалось сложно. Несмотря на то, что косметические фабрики этим занимаются, многие из них никак не афишировали свои услуги.

Первый производственный опыт был не очень удачным: фабрика изготовила часть продукции не лучшего качества, и ее пришлось просто отвезти на свалку. К тому же у компании «Платинель» поначалу не было сильного технолога, который мог бы контролировать процесс. Сейчас компания сотрудничает с тремя крупными московскими фабриками, а заказы на влажные косметические салфетки размещает во Франции. «В России только недавно появились производители салфеток, и мы к ним пока присматриваемся», — говорит Евдокия Серегина.

Продажи тоже поставлены на аутсорсинг. «Платинель» сотрудничает с мелкими оптовиками, в первую очередь из регионов, оказывает им рекламную поддержку. Хотя сейчас компания энергичнее осваивает московский рынок и, чтобы контролировать выкладку, работает с некоторыми сетями напрямую.

Вопрос о собственном производстве перед компанией никогда не стоял: для этого нужны деньги, оборудование, сертификация, научно-техническая база, кадры и т. п. «Профессионалов на рынке мало, поэтому мы лучше воспользуемся их услугами по контракту. Да и наши объемы пока не так велики. Когда компания только выходит на рынок, можно спокойно работать без собственного производства, налаживать бизнес-цепочки экономически более выгодно», — считает госпожа Серегина.



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

**Евдокия Серегина, «Платинель косметик»:** «Когда компания только выходит на рынок, можно спокойно работать без собственного производства: налаживать бизнес-цепочки экономически более выгодно»

движение нельзя пускать на самотек, особенно на растущих рынках. И главная задача владельца бренда — любыми способами поставить свою продукцию на полку.

### На начальном этапе

Многие организации сознательно выбирают оболочечную модель в период запуска бизнеса, когда денежных средств не хватает и делать серьезные вложения в производство довольно рискованно. Именно так поступила компания «Платинель косметик».

### Завод не в тягость

Далеко не все компании готовы выпустить производство из рук. Главная причина — слишком большие риски. «На пути к производственному аутсорсингу кровавые потери неизбежны, — говорит руководитель консалтинг-центра „Шаг“ Евгений Емельянов. — Сегодня у плитки шоколадный вкус, а завтра — соевый. И все, конец марке, особенно молодой.

В таких условиях вкладываться в раскрутку бренда слишком рискованно». Например, компания «Вимм-Билль-Данн» начинала свой бизнес как оболочечная компания, арендовав линию на Лианозовском молочном комбинате. Но в конце концов скупила контрольные пакеты многих предприятий. Российская компания Ralf Ringer — одна из немногих, кто производит обувь на своих предприятиях. В свое время первый аутсорсинговый проект ее владельца оказался неудачным: обувная фабрика в Индии взяла предоплату, но не выполнила заказ. В итоге выпуск ботинок под маркой

Ralf Ringer был наложен в Москве, на фабрике «Буревестник», которую компания потом выкупила.

Кроме того, аутсорсинг не всегда выгоден. Так, компания «Русское поле», которая ранее не имела своих предприятий, решила организовать собственное производство консервов и купила Албашский консервный завод (см. СФ №17/2005). Готовые консервы импортировать дорого: мешают высокие таможенные пошлины и расходы на логистику. А компании Bonduelle, построившей завод в Краснодарском крае, пришлось заняться сельским хозяйством, чего она до сих пор нигде не делала. Как оказалось, положиться на российских фермеров невозможно, приходится самим выращивать сырье.

Наконец, предприятиями обзаводятся и просто потому, что деньги куда-то нужно вкладывать. Так почему бы не инвестировать их в профильный актив?



# тема номера



Первый производственный опыт был не очень удачным: часть изготовленной продукции оказалась не лучшего качества, и ее пришлось просто отвезти на свалку

## Мобильность превыше всего

Оболочечная модель чаще всего применяется там, где приходится гибко реагировать на требования рынка. Например, большинство производителей швейных изделий (Sela, OGGI и др.) активно пользуются услугами контрактников. А фирма BAON на своем сайте с гордостью называет себя оболочечной компанией. «Наш рынок не терпит стагнации. А собственное производство — это хвост, который приходится тащить за собой. В таком случае ни о быстром перепрофилировании производства, ни о переналадке речь не идет,— рассуждает генеральный директор BAON **Сергей Поздняков**.— Основной плюс оболочечной компании — динамика и снижение накладных расходов. Этого вполне достаточно, чтобы при прочих равных иметь конкурентное преимущество».

BAON — небольшая фирма со шведскими корнями. В свое время она самостоятельно шила и продавала одежду для исследовательских экспедиций и туризма. А в 1996 году компания перешла под контроль российских владельцев и полностью сосредоточилась на выпуске одежды для города и активного отдыха. Но уже без своего производства. «Фабрики — это лишняя головная боль,— уверен господин Поздняков.— В этом случае приходится думать не только о

том, какой товар сделать и как его продать, но и о том, как загрузить свое производство».

Компания активно сотрудничает с китайскими фабриками. «Хороший вариант — размещать заказы на тех фабриках, которые сотрудничают, например, с Benetton, Nike и другими. Это служит гарантией того, что производственные мощности и менеджмент фабрики удовлетворяют европейским стандартам. Ни одна крупная фирма не загружает фабрику на 100%, поэтому всегда можно войти со своим заказом»,— делится секретами в BAON. Но примерно половина продукции компании шьет у российских производителей. Как правило, это старые производственные объединения, которые успели в свое время поставить новое оборудование. Немалую роль играет и «вменяемость» фабричных менеджеров, поскольку диктовать им свои условия невозможно.

Систему сбыта BAON развивает в основном руками партнеров — с помощью франчайзинга. «В конце 1990-х мы сотрудничали с оптовиками, но потом убрали это звено в цепи: их сложно контролировать». На сегодняшний день франчайзи BAON уже открыли около 200 магазинов и фирменных секций под ее торговой маркой. Своих собственных магазинов у компании немного, но создавать их пришлось скорее по необходимости

# MasterBrand® Program

Второй Семинар Программы

1-4 июля 2005  
Вена, Австрия

МАСТЕР-БРЭНД® представляет четкие практические решения, которые обеспечивают успех лидирующих мировых брендов.

### Программа Семинара:

- Brand Planning
- Brand Architecture
- 40 Most Common Brand Problems

### К участию приглашаются:

- Генеральные и исполнительные директора, президенты компаний.
- Специалисты маркетинга и развития бизнеса (директора, вице-президенты и бранд-менеджеры)
- Профессионалы, работающие над созданием брендов-лидеров

### Автор и ведущий семинара:

**Brad VanAuken** — учредитель Мировой Ассоциации Брендов и создатель интегрированной модели управления брэндом. Секрет мирового успеха интегрированного брэндинга заключается в том, что он использует все ключевые механизмы анализа и управления бизнесом, и нацелен на выработку и реализацию стратегии развития Вашего брэнда силами Вашей команды.

### Регистрационный взнос

(включая визу, перелет и проживание)  
2200 euro за одного делегата

### Регистрация и информация о программе:

WWW.MASTERBRAND.RU

788 85 63/62

923 21 79

### Организаторы



Секрет Фирмы

### При поддержке



## Оболочечные компании чаще всего приживаются в тех сегментах российского рынка, где собственное производство не может создать конкурентного преимущества



Дмитрий БАРСУКОВ,  
коммерческий директор  
сети «Мульти»

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

### «Проблема в том, что нужно постоянно генерировать новые идеи»

— Несмотря на всю свою актуальность, в России «оболочечная» бизнес-модель пока еще только развивается, и многие с трудом воспринимают ее. Основная причина того, что мы отстаем здесь от Запада,— недостаточно проработанная юридическая база по многим моментам. В России если какой-то производитель, пообещав выполнить заказ, по каким-то причинам этого не делает, он никак не отвечает за свои действия. У нас жесткость условий договоров смягчается неизбежностью их выполнения. На Западе все гораздо жестче регулируется. Если ты пообещал что-то и не сделал, отказ обязательно влечет за собой санкции. Такая практика — одно из важных условий эффективности подобных отношений.

Самый большой риск в работе по модели оболочечной компании — зависимость от внешних партнеров. А вот проблема контроля решается проще: нужно посыпать своих специалистов на производство. И все оболочечные компании обязательно должны тратиться на подобные вещи и ни в коем случае не упускать их из виду. В целом они обязаны следить за тремя приоритетными направлениями: маркетинг и продвижение; логистика; технологический блок, куда входят специалисты, которые способны грамотно отследить вопросы качества производства.

Я думаю, что серьезный рывок на Западе в этом направлении произошел в тот момент, когда Китай стал нынешним Китаем, то есть открылся для внешних компаний. В России нам не хватает сильного производства, поэтому с Китаем мы здесь пока абсолютно не конкурируем.

Риск потери ноу-хау при такой бизнес-модели невелик. Показателен пример компании Hewlett-Packard, которая на своих мощностях выпускает только «печатную головку», а производство всех остальных деталей отдает на чужие производства. Это один из путей сохранения ноу-хау для высокотехнологичных компаний.

Наша розничная компания работает с такими товарными категориями, как посуда, подарки, сувениры, елочные украшения и т. п. И разница между самой последней европейской коллекцией и тем, что предлагают производители из Китая, — ровно полгода. В книге «Бизнес в стиле фанк» сказано, что при нынешнем развитии технологий скопировать чужую идею — не проблема. Проблема в том, что нужно постоянно генерировать новые идеи и продвигать собственный бренд. Это единственный способ защиты от подделок.

ности: бизнес-процессы невозможны передавать клиентам «в теории», не отшлифовав самостоятельно.

Единственное, что компания не отдает на аутсорсинг,— продвижение бренда и творческие функции, то есть дизайн (это стоило бы слишком дорого). Поэтому английские, итальянские и немецкие специалисты помогают BAON лишь как внешние консультанты.

### Производить невыгодно

Оболочечные компании чаще всего приживаются в тех сегментах российского рынка, где собственное производство не может создать конкурентного преимущества. Например, обувная промышленность в России давно находится в стагнации. «Производить дешевый товар невыгодно, потому что китайская продукция получается все равно дешевле и качественнее. А дорогую обувь у нас делать не умеют. Добавьте к этому полное отсутствие рынка комплектующих, а также дефицит квалифицированной рабочей силы»,— говорит директор компании Alba Александр Байер. По его оценке, около 90% российских брендов производят свою обувь у контрактных производителей. Аутсорсинг позволяет им существенно снизить свои издержки.

Компания Alba до 1997 года занималась импортом и возила обувь из Италии. «Но затем мы пришли к выводу, что надо развивать собственный бренд, и начали создавать свои коллекции. Опыт показывает, что мы пошли по правильному пути»,— говорит господин Байер.

Сегодня Alba поступает, как и многие другие компании: использует чужой труд. Ее специалисты в большинстве случаев сами находят сырье или говорят фабрикам, у кого по какой цене нужно закупать. Alba — один из немногих производителей, размещающих заказы не в Китае, а в Европе. «В Европе производство дороже, но надпись «made in Italy» стоит этих денег. Итальянская обувь все-таки отличается от китайской и разнообразием дизайна, и материалом. Ее в руки берешь — она дышит»,— объясняет Александр Байер.

Сегодня с Alba работают около 16 итальянских фабрик и четыре испанские. А недавно компания запустила новую марку обуви, более дешевую — Alibi. Ее шьют уже в России, правда, из китайских «запчастей», но название предприятия держат в тайне.

И все-таки многие бизнес-функции Alba оставила за собой. Так, компания сделала ставку не только на контрактное производство, но и на свою розничную сеть. «Розница — это будущее. К тому же это более прибыльный проект, чем просто оптовые продажи»,— считает Александр Байер. Не работает Alba и с маркетинговыми агентствами и дизайнерскими бюро: «Мы попробовали работать с внешними организациями, но путем проб и ошибок пришли к такому выводу: все, кроме производства, можно делать самостоятельно».

Впрочем, интерес к оболочечным структурам в России растет, и, возможно, со временем специализация достигнет такого уровня, что компаниям ничего больше не придется делать, кроме как выстраивать бизнес-цепочки. И тогда управлять бизнесом можно будет прямо из своей квартиры. **СФ**

# SPARKLES OF LIFE

Знак TURQUALITY® – это сертификат качества приобретенного Вами продукта. Этот знак гарантирует, что у Вас в руках находится продукция высочайшего качества, изготовленная из лучших материалов с применением самых совершенных технологий в соответствии с требованиями по защите окружающей среды и трудовым законодательством. На этикетке отражена вся информация о продукции с момента разработки до контроля готового изделия, результаты проверок и данные, подтверждающие, что товар соответствует самым высоким стандартам качества.

DESIGNERS

ATILKUTOGLU | DICE KAYEK

Hussein Chalayan

BRANDS

ARRIBA | BESWHITE | COLINS | DOLCE & GABBANA | esas | HARMANLI | IPEKYOL | LIP | MİHAT | NetWork | POLO SARAYI | RANDY | SARAR | ZAFINETO

[www.turquality.com](http://www.turquality.com)

TURQUALITY®

тема номера

## Чайник без церемоний

Брэнд Scarlett принадлежит одному из крупнейших российских производителей мелкой бытовой техники. Но компания Arima Holding Corp. сама ничего не производит. Ее успех связан с умением отдавать ключевые бизнес-процессы на аутсорсинг. — **Текст: Юлия ФУКОЛОВА**

Бизнес-директору компании Arima Holding Corp. **Сергею Машукову** название «оболочечная компания» не нравится. Он предпочитает оперировать понятиями «производственная» или «маркетинговая компания». Но суть бизнес-модели от этого не меняется. Популярные российские марки бытовой техники (кроме Scarlett это Vitek, Vigor и др.) зарегистрированы в Европе, а производят их, как правило, в Юго-Восточной Азии.

Владельцы Arima Holding, создавая компанию в 1996 году, проанализировали различные способы построения бизнеса на российском рынке. Исследование показало, что инвестировать в производство крайне рискованно. «Ситуация не изменилась и сегодня. Те, кто открывает заводы, рассчитывают получить прибыль, но они идут на осознанный риск», — уверяет Машуков.

Компания решила, что аутсорсинг в любом случае будет более выгодным. Однако в России не нашлось предприятия, которое могло бы качественно выпускать такую довольно простую вещь, как электричес-



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

кий чайник. «Кировский завод, например, прекрасно делает танки. Но пылесосы у него намного хуже», — говорит Машуков. И компания пошла по традиционному пути ведущих мировых корпораций — в Китай.

Выстраивание бизнес-цепочки началось с поиска контрактных производителей. Несмотря на то, что у владельцев бизнеса были хорошие деловые контакты в Юго-Восточной Азии с OEM/ODM-поставщиками (Original Equipment/Design Manufacturer), которые производят товары под разными торговыми марками, исполнителей нашли не сразу. «Многиедумают, будто для размещения заказа в Китае особого ума не надо, достаточно иметь в кармане миллион. А в результате рынок получает непонятные товары, которые быстро ломаются. Мы же с самого начала сделали ставку на качественных партнеров. Если есть фабрика, которая лучше всех делает микроволновые печи, — мы будем работать именно с ней», — объясняет Машуков.

Сегодня Arima Holding является одним из крупнейших заказчиков малогабаритной бытовой техни-

Эффективные решения в области брендинга и упаковки.

# IT'S A PACKAGE!

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

DEPOT WFP  
BRAND & IDENTITY



ки: компания работает примерно с десятком фабрик и ежемесячно отгружает более 850 тыс. чайников, фенов, миксеров и т. п. Но подрядчики в основном только производят товары, а дизайн и технологические параметры компании корректирует сама с учетом предпочтений российских покупателей. И каждый год обновляет модельный ряд примерно на треть.

Контролировать контрактных производителей нелегко, а азиатских — особенно. Чтобы быть в этой среде «своими», компании пришлось открыть офис в Гонконге, и теперь для Arima Holding он является предметом особой гордости. Сорок сотрудников офиса ведут переговоры с фабриками, проверяют качество пресс-форм и готовой продукции и т. п. «Мы не можем влиять на работу фабрик, нам остается лишь контролировать качество отгружаемого товара. Инспекторы тестируют примерно 2% готовой продукции, а уже перед самой погрузкой на пароход мы организуем выборочную проверку 10% партий», — рассказывает Сергей Машуков.

Товар доставляют в Гамбург и финский порт Котка — основные перевалочные базы для поставщиков из Юго-Восточной Азии. Отсюда удобно переправлять продукцию не только в Россию — техника Scarlett сегодня продается в 27 странах (Венгрия, Болгария и т. д.), хотя более 70% реализуется в нашей стране.

Поскольку Arima Holding зарегистрирована в Англии, а ее московский офис формально является представительством, компания не имеет права на прямые продажи в России. Тем не менее дистрибуция является важнейшей составляющей в ее бизнес-цепочке. «Развязав себе руки с производством, мы сумели правильно подойти к процессу продаж. Сегодня у нас принципиальный под-

ход — в каждом регионе мы хотим работать с крупнейшей розничной сетью, оптовиками и дистрибуторами», — поясняет Сергей Машуков. По мнению участников рынка, успехи Scarlett в освоении российских регионов связаны с тем, что компания смогла предложить оптовикам достаточно высокую маржу.

Отдав производство партнерам в Юго-Восточной Азии, доставку товара и его продажу — дистрибуторам, компания Arima Holding сконцентрировалась на маркетинге. По сути ее офис в Москве представляет собой большой маркетингово-рекламный отдел (его успехи уже дважды за последние два года были отмечены на конкурсе «Бренд года»). Поначалу компания продвигала свой бренд Scarlett как английский, и мало кто знал, где на самом деле собирается техника. «В то время европейские марки люди воспринимали более позитивно. Но сейчас происхождение бренда стало не так важно, да и имидж Китая серьезно изменился. Сегодня уже никого не удивляет, что большинство мировых марок производят именно здесь», — говорит господин Машуков.

«Мы сделали правильно, когда отдали основные функции тем, кто лучше нас умеет этим заниматься. На мой взгляд, основная составляющая процесса — маркетинг, и если он выстроен грамотно, вы обречены на успех. Все остальное не представляет особой сложности», — продолжает бизнес-директор. Строить завод в России компания по-прежнему не собирается. Но, отвечая на вопрос, не планирует ли компания приобрести какую-нибудь фабрику в Китае, Сергей Машуков все-таки задумался. «Это дело будущего. Мы не исключаем такой возможности, но на десятом году жизни нашей торговой марки об этом говорить еще рано». **СФ**



АССОЦИАЦИЯ МЕНЕДЖЕРОВ

## ЕЖЕГОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ «ИНТЕГРАЦИЯ РОССИИ В ГЛОБАЛЬНОЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ПРОСТРАНСТВО: ПРИОБРЕТЕНИЯ И ПОТЕРИ»

22 июня 2005 г., Москва,  
гостиница «Марриотт Роял Аврора»

Партнер конференции:



### Темы заседаний:

- Проблема самоидентификации России в мировой экономической системе.
- Что мешает интеграции?
- Перспективные направления отраслевой интеграции.
- Возможно ли международное сотрудничество на равных?

### Среди докладчиков, подтвердивших участие:

<b>А.Г. Белова</b>	Вице-президент, Российские железные дороги
<b>Л.Ш. Васадзе</b>	Первый вице-президент, АФК Система
<b>С.Ю. Глазьев</b>	Депутат Государственной Думы Федерального Собрания РФ
<b>А.В. Дворкович</b>	Начальник Экспертного управления Президента РФ
<b>К.А. Дмитриев</b>	Управляющий директор, Delta Private Equity Partners
<b>Д.В. Зеленин</b>	Губернатор Тверской области, Президент Ассоциации Менеджеров
<b>В.Н. Макушин</b>	Президент, МАИР
<b>М.М. Мошиашвили</b>	Председатель Совета Директоров, ОФГ
<b>В. Пикет</b>	Заместитель Главы Представительства Европейской комиссии в России
<b>А.О. Родзянко</b>	Председатель Правления, Дойче Банк, Москва
<b>А.А. Романовский</b>	Инвестиционный управляющий, Hermitage Capital Management
<b>А.И. Рубцов</b>	Генеральный директор, Ильюшин Финанс Ко.
<b>Э. Сомерс</b>	Президент, Американская Торговая Палата в России
<b>С.И. Штогрин</b>	Заместитель Председателя комитета ГД по бюджету и налогам
<b>Е.Г. Ясин</b>	Научный руководитель, Государственный университет — Высшая школа экономики

Информационная поддержка :  
**интерфакс** The Moscow Times **Секрет Фирмы**  
INTERFAX ТЕХНОЛОГИИ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА  
Moscow Times  
Более подробная информация по телефону: (095) 777 0370  
и в сети Интернет по адресу: [www.amr.ru](http://www.amr.ru)



# дневник наблюдений компаний



AFP/EASTNEWS

## Приобретения итальянцев в России

На европейском банковском рынке готовится крупнейшее в истории поглощение. Unicredito Italiano за 19,2 млрд евро покупает Hypo Vereinsbank (HVB), что обеспечит ему выход на российский рынок.

В 2001 году итальянский гигант уже пытался выйти на рынок Германии, намереваясь поглотить франкфуртский Commerzbank AG. Но попытка не увенчалась успехом, и после этого внимание руководства итальянского банка переключилось на вторую крупнейшую немецкую финансовую компанию. В последние месяцы HVB оказалась в сложном положении, и в результате ей пришлось сократить 2400 рабочих мест. Тем не менее в Германии поглощение HVB оценивают отрицательно: местные аналитики считают, что эта сделка свидетельствует об упадке финансового могущества Германии.

Банку Unicredito приобретение HVB обеспечит еще 10 млн клиентов на одном из приоритетных для него рынков — в Восточной Европе. Большинство экспертов считают, что основной целью этой сделки является погложение Bank Austria Creditanstalt, принадлежавшего HVB, и его филиалов в Хорватии, Польше и Болгарии, что позволит Unicredito обогнать всех своих конкурентов в этом регионе. Ко всему прочему в результате поглощения у Unicredito появится актив и на российском рынке, которым итальянцы в последнее время интересуются все активнее. Теперь же Unicredito достанется крупнейший в России банк с участием иностранного капитала — Московский международный банк, в котором HVB совсем недавно увеличила свою долю до 53%. Эксперты считают интерес Unicredito к России вполне логичным. Ведь его ближайшие итальянские конкуренты уже решили, как выходить на наш рынок: Mediobanca — через участие в капитале Внешторгбанка, а Intesa — путем создания «дочки» в России.

## Виртуальная альтернатива

На российском рынке интернет-услуг произошла крупнейшая в истории сделка. Альтернативный оператор «Комет» купил 68% акций провайдера «РТКомм.ру» за \$140 млн. Теперь «Комет» намерен всерьез потягаться на рынке с Golden Telecom.

АМБИЦИИ

Фактически «РТКомм» приобрел бывший президент корпорации Telefonica Хуан Вильялонга — основной акционер компании Emergent Telecom Venture, которой принадлежит «Комет». Это приобретение поможет ему реализовать давние планы по созданию крупного альтернативного оператора, подобного Golden Telecom, который действовал бы по всей России. «РТКомм.ру» был создан в свое время как интернет-подразделение оператора дальней связи «Ростелеком», и сейчас он контролирует около половины операторского доступа в интернет. Вместе с «РТКомм.ру» «Комет» получил доступ на региональный рынок и возможность удовлетворить свои грандиозные амбиции. Предполагается, что созданный на базе «РТКомм.ру» и «Комета» оператор начнет работу уже в конце 2005 года.

Глава Morgan Stanley Филипп Персэлл пожертвовал собой ради вывода компании из кризиса

и будет предоставлять абонентам телефонную связь и доступ в интернет, а позже собирается предоставлять услуги по передаче данных и мультимедийные сервисы, в частности цифровое телевидение.

Аналитики восприняли идею создания нового национального альтернативного оператора со скепсисом. «Комет» будет сложно достаточно быстро построить проект, направленный на конечного пользователя. Ведь «РТКомм.ру» все пять лет своего существования оказывал услуги интернет-доступа исключительно на рынке B2B, и поэтому, чтобы выйти на потребительский рынок, этому провайдеру не обойтись одним ростом. Для того чтобы перестроить его бизнес-модель, покупателям «РТКомм.ру» предстоит профинансировать приобретение региональных компаний связи или масштабную реструктуризацию — в частности, расширение числа представительств компаний и переучивание сотрудников.

## Morgan Stanley пожертвовал головой

Руководство крупнейшего мирового инвестбанка Morgan Stanley придумало, как справиться с управлением и финансовым кризисом в компании: оно решило уволить председателя совета директоров Филиппа Персэлла.



REUTERS

# дневник наблюдений

ИТАЛЬЯНСКИЙ UNICREDITОГОВИТ КРУПНЕЙШЕЕ В ИСТОРИИ ЕВРОПЕЙСКОГО БАНКОВСКОГО РЫНКА ПОГЛОЩЕНИЕ | МОСКОВСКИЙ АЛЬТЕРНАТИВНЫЙ ОПЕРАТОР «КОМЕТ» ПРИОБРЕЛ 68% АКЦИЙ «РТКОММ.РУ» | MORGAN STANLEY НАШЕЛ ВЫХОД ИЗ СЕРЬЕЗНОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КРИЗИСА | HEWLETT-PACKARD ОТДЕЛЯЕТ КОМПЬЮТЕРЫ ОТ ПРИНТЕРОВ | RAMBLER MEDIA ПРОДАЛ НА ЛОНДОНСКОЙ ФОНДОВОЙ БИРЖЕ 25,98% АКЦИЙ ЗА \$39,9 МЛН | СТАНФОРДСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ХОЧЕТ ВЫВЕСТИ ИНВЕСТИЦИИ ИЗ КАПИТАЛА «ТАТНЕФТИ» | «ИНТЕКО» ОКОНЧАТЕЛЬНО УШЛА С РЫНКА СТРОИТЕЛЬСТВА ПАНЕЛЬНОГО ЖИЛЬЯ | JTI ОБЗАВЕЛСЬ В РОССИИ ПОЛНЫМ ЦИКЛОМ ПРОИЗВОДСТВА СИГАРЕТ



## избавление

Именно с фигурай Перселла, возглавившего Morgan Stanley в 1997 году после его слияния с брокерской компанией Dean Witter, Discover & Co., наблюдатели связывают начало полосы неудач банка. Считается, что Перселл проводил непрофессиональную кадровую политику, что и стало одной из главных причин управляемого и финансового коллапса, в которые был ввергнут банк. Так, в 2001 году Перселл решил сократить полторы тысячи сотрудников Morgan Stanley, а в 2002 году речь шла об увольнении уже 2200 человек. При этом в 2003 году стоимость акций банка снизилась до рекордной отметки в \$0,67 за акцию. Тем не менее Перселл продолжил массовые увольнения, полагая, что банк находится в кризисе именно из-за неквалифицированного персонала. Этой весной Morgan Stanley лишился еще нескольких ведущих топ-менеджеров, а на днях еще девять управленцев перешли на работу в конкурирующий банк Wachovia Corp. Кстати, сам Перселл не признает своей вины в проблемах банка. Более того, на одном из последних совещаний правления он заявил, что не понимает, почему сослуживцы стали плохо к нему относиться. Между тем именно под давлением группы сотрудников он и вынужден был принять решение об отставке, с одобрением которого не стал долго церемониться совет директоров Morgan Stanley. Кстати, сразу после этого известия акции банка, торгующиеся на Нью-Йоркской фондовой бирже, подорожали на 2%. Впрочем, до того момента, как Перселл действительно покинет банк, пройдет минимум полгода, и финансовое положение Morgan Stanley может ухудшиться и дальше. Ведь Перселл уйдет с должностями председателя совета ди-

ректоров и исполнительного директора, только когда будет найдена кандидатура, которая удовлетворила бы всех акционеров. По мнению же члена совета директоров Morgan Stanley Чарльза Найта, смена руководителя может затянуться, поскольку речь идет о человеке, от которого зависит успешность всего бизнеса, и к поиску своего будущего главы совет директоров решил подойти особенно тщательно.

## HP рассредоточился

**Компания Hewlett-Packard решила разделить деятельность своих подразделений по производству персональных компьютеров и принтеров. Не исключено, что это первый шаг на пути к избавлению HP от бизнеса по изготовлению ПК — по примеру IBM.**

Это решение отбросило HP на пять месяцев назад. Еще в январе 2005 года эти подразделения работали самостоятельно и были связаны друг с другом лишь общими сетью поставок и дистрибутивными каналами. Объединение их стало одним из последних указаний бывшего гендиректора HP Карли Фьюрины: так она намеревалась увеличить конкурентоспособность компании и снизить издержки. Нынешний глава HP Марк Херд, наоборот, полагает, что тех же самых целей можно достичь, отделив подразделение принтеров от производства ПК. По всей видимости, с ним согласны большинство аналитиков и инвесторов: после известия о переменах в структуре HP стоимость акций компании на бирже NYSE выросла на 2%. Напомним, что, несмотря на высокое давление со стороны ближайших конкурентов — Dell и Epson, производство принтеров HP успешно и приносит компании две трети общей прибыли. Что же касается производства компьютеров, то это направление HP



DPA/PHOTOS

В HP придумала очередную схему оптимизации бизнеса

в последнее время хоть и увеличивает свою прибыльность, но при этом его доля рынка все же меньше, чем у лидера — компании Dell. Теперь вице-президент HP Вайомеш Джоши, отвечавший за объединенное подразделение, займется самым доходным бизнесом корпорации — производством принтеров. Будущее же подразделения компьютеров пока не совсем ясно. Финансовые аналитики уже давно советовали Марку Херду продать компьютерный бизнес, и можно предположить, что рано или поздно он все-таки последует этому совету. Именно так поступила IBM, продав свое компьютерное подразделение китайской Lenovo, при этом оставив за собой маркетинговую поддержку бренда IBM, половину мест в совете директо-

ров и 14% акций китайской компании. Похожий исход весьма вероятен и в отношении компьютерного подразделения HP. В таком случае его отделение от подразделения принтеров — вовсе не способ оптимизировать бизнес, а первый шаг предпродажной подготовки.

## Авантюрное IPO

**По итогам IPO инвесторы оценили Rambler Media в \$150 млн, при обороте в \$12,5 млн и убытках в \$4,4 млн. Фондовый рынок, похоже, оправился от краха NASDAQ четырехлетней давности и снова готов инвестировать в обещания.**

Сначала Rambler планировал продать акции по \$12, но их купили по цене, близкой к нижнему пределу ценового коридора — по \$10,25. В итоге Rambler выручил за 25,98% акций \$39,9 млн вместо возможных \$48,6 млн. Впрочем, для убыточной компании и такое размещение аналитики считают успешным. По оценкам аналитика ИК «Финам» Ивана Кабулаева, компанию все равно переоценели почти вдвое. А по словам топ-менеджера крупной российской компании, наблюдавшего за IPO Rambler, размещение российского медиаолдинга и вовсе можно расценить как авантюру. По его словам, четкой стратегии развития у Rambler

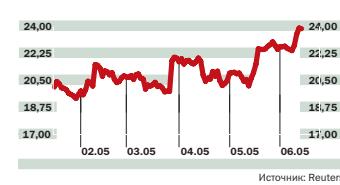
## ДЕЖАВЮ

### HP

(на 31 декабря 2004)

ВЫРУЧКА (\$ млрд)	79,905
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (\$ млрд)	4,196
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (\$ млрд)	3,497
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 15.06.05 (\$ млрд)	68,954

### ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, NYSE (\$)



# дневник наблюдений



нет, более того, участники фондового рынка до сих пор не знают, на что именно будут потрачены средства, вырученные от IPO.

Участники рынка предполагают, что часть новой эмиссии выкупили сами владельцы Rambler, тем самым сформировав спрос на свои ценные бумаги. Вполне возможно, что на такие результаты Rambler повлияло и недавнее размещение Google. Напомним, что 10 месяцев назад Google разместил 13,8% акций на Nasdaq, выручив \$1,67 млрд. Таким образом, при обороте \$3,47 млрд капитализация Google сразу после размещения составила \$23 млрд и с тех пор выросла втрое, до \$80 млрд. На фоне такого успеха Google у бумаг Rambler довольно неплохие перспективы, особенно если учесть, что среди российских медиахолдингов только Rambler представлен на зарубежных фондовых площадках, а западные инвесторы активно ищут новые ценные бумаги.

Так или иначе, разместив 25,98% акций за \$39,9 млн, Rambler показал рекорд соотношения выручки и капитализации — по крайней мере среди российских компаний. При этом российские аналитики, наблюдая за IPO Google, а затем и Rambler, пожимают плечами. Явная переоценка акций ИТ-компаний сильно напоминает

Совет попечителей Стэнфордского университета намерен отозвать свои инвестиции из ряда работающих в Судане нефтекомпаний, в том числе из российской «Татнефти».

## По мнению совета, эти компании своей работой поддерживают диктаторский режим Хартума.

Ярлык пособника диктаторскому режиму в Судане может стать поводом для запрета на разработку «Татнефтью» нефтяных месторождений Ближнего Востока.

им события четырехлетней давности, а именно кризис.dot-комов и крах биржи Nasdaq. Участники рынка всерьез опасаются того, что резкий рост спроса на акции интернет-компаний повлечет массовое вложение средств в ИТ-индустрию и создание очередного «мыльного пузыря».

### Стэнфорд невзлюбил «Татнефть»

Стремление Стэнфордского университета изъять свои инвестиции из капитала «Татнефти» может негативно сказаться на международном имидже российской компании и помешать ее планам на Ближнем Востоке.

Совет попечителей Стэнфордского университета намерен отозвать инвестиции из работающих в Судане швейцарской инжиниринговой компании ABB Ltd., китайских Sinopec и PetroChina, а также российской «Татнефти».

По мнению инициировавшего процесс студенческого комитета, эти компании своей работой поддерживают осужденный Советом Безопасности ООН и Конгрессом США диктаторский режим, установленный в этой африканской стране.

Впрочем, пока достоверно известно лишь о размерах инвестиций Стэнфорда в PetroChina, которые составляют \$1 млн. Возможно, в капитале ABB Ltd., Sinopec и «Татнефти» Стэнфорд участвует не прямыми вложениями, а по другим инвестиционным схемам. Но даже если в отношении «Татнефти» речь идет о небольших суммах, очевидно, что подобные действия одного из ведущих учебных заведений США могут нанести ей репутационный ущерб и негативно повлиять на попытки компании вести нефтегазработку в Иране, Турции и Ираке. К примеру, инициативу стэн-



фордского комитета могут подхватить другие американские инвесторы и нефтекомпании, заинтересованные в работе на Ближнем Востоке. Ярлык пособника диктаторскому режиму в Судане может попросту стать поводом для того, чтобы запретить «Татнефти», пытающейся стать одним из заметных игроков на нефтерынке Ближнего Востока, разрабатывать месторождения в этом регионе.

Впрочем, аналитик компании Rye, Man & Gor Securities Дмитрий Царегородцев считает, что инвестиционный комитет Стэнфордского университета не имеет сильного влияния на других игроков. «Воздействие на рынок может оказать мнение таких весомых персон, как Джордж Сорос или Уоррен Баффет, — говорит Царегородцев. — Инвесткомитет Стэнфорда является скорее полигоном для обкатки и за-

# дневник наблюдений



крепления знаний студентов университета, а не реальной коммерческой структурой. Со стороны Стенфорда это скорее имиджевый ход, который едва ли как-то помешает „Татнефти“.

## «Интеко» сменит дома на гостиницы

Компания Елены Батуриной «Интеко» продала домостроительный комбинат №3 (ДСК-3) группе компаний ПИК, уйдя таким образом с рынка строительства панельного жилья.

Теперь «Интеко», очевидно, полностью сосредоточится на строительстве коттеджей, офисов и гостиниц, как об этом заявлял еще в апреле этого года ее вице-президент Олег Солощанский. По словам пресс-секретаря ПИК Натальи Коноваловой, сейчас компании занимаются оценкой и передачей активов, покупка которых, по мнению осведомленных источников, может обойтись ПИК в \$250 млн. В то же время покупатель ДСК-3, группа ПИК, в которую входят 16 компаний, в том числе «Первая ипотечная компания», Банк жилищ-

ного финансирования (бывший ОПТБанк), «Жилстройиндустрия», сможет, по оценкам экспертов, за счет нового актива почти удвоить свою долю на столичном рынке панельного домостроения, доведя ее до 42%. Еще в 2001 году ПИК получила контроль над одним из крупнейших московских домостроительных комбинатов, ДСК-2, выпускающим панели для высотных домов. Если ПИК удастся объединить усилия этого предприятия и ДСК-3, чья мощность оценивается в 500 тыс. кв. м жилья в год, компания сможет занять ведущее положение на столичном рынке крупнопанельного строительства.

Продажа столь важного строительного актива стала для «Интеко» уже второй крупной сделкой в нынешнем году. В результате существенно изменилась не только структура самой компании, но и ситуация на рынке. В марте компания полностью избавилась от своего це-

«Интеко» решила окончательно отгородиться от рынка панельного домостроения

ПРИОРИТЕТ

ментного бизнеса, продав холдингу «Евроцемент групп» за \$800 млн несколько заводов общей производительностью 7,5 млн тонн цемента в год. Теперь «Евроцемент групп» намеревается с их помощью в течение года получить около 40% всего цементного рынка страны, что может кардинально изменить расклад сил в отрасли. Теперь логично ожидать, что «Интеко», продав цементные и строительные активы, займется возведением столь необходимых на столичном рынке гостиниц. Ведь недаром же пространство для этого нового бизнеса Батуриной активно расчищалось ее супругом, мэром Москвы Юрием Лужковым последние несколько лет.

## JTI обрела независимость

Стремясь к независимости от поставщиков сырья, мировые табачные компании все активнее вкладывают в производство субпродуктов. Вслед за BAT и Philip Morris обзавелась таким заводом в России и Japan Tobacco International (JTI), купив фабрику «Крес Нева» под Петербургом.

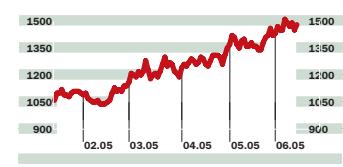
Даже недавнее предъявление к JTI налоговых претензий на \$15 млн за 2004 год не смогло отвратить компанию от новых инвестиций в Россию. Недавно она сообщила о завершении сделки по покупке у американской Standard Commercial Tobacco (SCT) фабрики «Крес Нева». Она поставляет на предприятия JTI в России и на Украине расширенную табачную жилку — один из компонентов сигарет. Как считают эксперты, эта покупка, обошедшаяся JTI в \$14 млн, сделает компанию менее зависимой от поставщиков сырья. Теперь JTI обзавелась полным циклом производства сигарет, что в условиях острой конкурентной борьбы

JTI

(на 31 марта 2005)

ВЫРУЧКА (JPY МЛРД)	4664,513
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (JPY МЛРД)	101,333
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (JPY МЛРД)	62,583
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 15.06.05 (JPY МЛРД)	1480,0

ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, TSE (JPY ТЫС.)



на табачном рынке уже стало необходимостью.

У крупнейших конкурентов JTI подобные производства либо уже есть, либо находятся на стадии строительства. BAT производит табачную жилку на собственных мощностях в Великобритании. A Philip Morris к концу года достроит свое производство жилки в Ижоре (Ленинградская обл.). Таким образом, решение SCT продать фабрику стало для JTI очень своевременным, и теперь компания сможет начать новый этап конкурентной борьбы, не упустив времени. Ведь собственное сырье обходится табачникам куда дешевле импортируемого.

Мощность предприятия составляет 20 тыс. тонн в год, и оно обслуживает не только JTI, но и других производителей, в частности, «Балканскую звезду» и «Нево-Табак». По словам управляющего JTI по связям со СМИ Андрея Ерина, все действующие договоры «Крес Нева» по поставкам субпродуктов на другие табачные фабрики останутся без изменений. Иными словами, купив «Крес Нева», JTI получила не только производственную площадку, но и дополнительный источник дохода. Впрочем, аналитики склонны предполагать, что по истечении сроков соглашений с партнерами «Крес Нева» JTI вряд ли станет их продлевать. **СФ**

ВЫГОДА



ALEXANDER BASALAEV





Получив в собственность несколько колхозов в Рузском районе Подмосковья, инвестиционный холдинг «Ваш финансовый попечитель» решил первым в России наладить производство молока премиум-класса. Нестандартность идеи — вывести товар повседневного спроса в нишу люксовых продуктов — рузских инвесторов не смутила. Они не претендуют на конкуренцию с молочными гигантами, а намерены создать маленький, но весьма перспективный рынок молока для VIP-клиентов.

— Текст: Мария Плис

## Рузская Маниловка

Если к существованию премиальных пива, шоколада и сигарет российский потребитель уже привык, то словосочетание «молоко премиум-класса» звучит диковато, почти как «премиальная манная каша» или «премиальный картофель». Однако для получения статуса премиум-товара, как выяснилось, российскому молоку нужно не так уж и много: быть натуральным, экологически чистым и свежим доставляться к двери покупателя, живущего на Рублевском шоссе либо в его окрестностях. Так в двух словах описал концепцию премиального молока от «Вашего финансового попечителя» (ВФП) заместитель председателя совета директоров холдинга **Василий Ходов**.

— Экологически чистое молоко — это идеология нашей компании. Даже целая философия, направленная на приобщение обеспеченного человека к фунда-

ментальным ценностям, к истокам. Наша премиум-продукция — масло, творог, сметана — будет производиться вручную, дедовским способом. К каждой «премиальной» корове приставим отдельную доярку, она будет ее холить-лелеять и вручную же доить. А доставлять молоко клиентам будем в особых экологически чистых глиняных горшках, для этого я предлагаю специально нанять гончара. Словом, как во времена помешичьих усадеб. Новые русские это любят.

Цена люксового молока, по предварительным оценкам Василия Ходова, будет варьироваться от 100 до 1000 рублей за литр в зависимости от затрат на проект.

— И вы надеетесь, что его будут покупать?

— Еще как будут, уверяю вас. Покупатель есть на любой продукт, главное — его найти. А нам и искать



Упоенно рассказывая о первотелках и нетелях, Василий Ходов попутно вспоминает, как в свое время создавал фондовую биржу и помогал приватизировать «Уралмаш»

не надо: от Рузы до Рублевского шоссе рукой подать. К тому же у нас предложение уникальное.

### «Карманное» молоко

Со стороны эти рассуждения кажутся маниловщиной. Но автор премиальной молочной идеи и основатель ВФП **Василий Бойко** умеет воплощать свои мечты в жизнь.

Создав в 1992 году инвестиционную компанию «Вашъ финансовый попечитель», бывший сотрудник НИИ ядерной физики Василий Бойко специализировался на организации враждебных поглощений, чем заслужил на фондовом рынке репутацию провокатора корпоративных конфликтов. Но в минуты отдыха от организации скандалальных сккупок миноритарных долей в Котласском ЦБК, «Иркутскэнерго», на Братском алюминиевом заводе и ряде других предприятий Бойко мечтал о спокойной жизни в настоящей поместьческой усадьбе — на берегу озера, с парком, коюшней и добрыми соседями.

Несколько лет назад ВФП решил отвлечься от акционерных войн и параллельно с инвестиционными операциями занялся девелоперским бизнесом. Под управлением холдинга были построены бизнес-центр «На Спартаковской», торговый комплекс «Электроника на Пресне». А свой идеал «поместьчего рая» ретроград Василий Бойко нашел в подмосковном Рузском районе, бывшей курортной зоне для партийной верхушки и творческой элиты, в одном из немногих регионов области, где нет промышленных производств, зато леса и озера в изобилии. Среди состоятельных знакомых Василия Бойко нашлось немало желающих попасть в число добрых соседей. И «Вашъ финансовый попечитель» решил создать здесь «особую экономическую зону» для жизни и отдыха состоятельных русских. С этой целью ВФП начал понемногу скупать земельные участки в Рузском районе и за последние четыре года стал собственником 45 тыс. гектаров.

«В ближайшие три года здесь появится примерно 150 усадеб, три коттеджных поселка, два гольф-клуба, три кантри-отеля, сафари-парк, горнолыжный курорт и яхт-клуб на Озеринском водохранили-

ще, — перечисляет начальник информационно-аналитического управления ВФП **Олег Паньшин**. — А производство молочных продуктов — скорее „карманный“, сервисный бизнес для будущих обитателей нашей Швейцарии и узкого круга покупателей в Москве и на Рублевке».

В общей сложности строительство амбициозного проекта обойдется ВФП в \$700 млн. Из них около \$200 млн уже ушло на покупку земельных участков и подготовку первой очереди «Рузской Швейцарии» — горнолыжного курорта, гольф-клубов, конюшен, отелей и усадеб. Источником инвестиций, как пояснил Олег Паньшин, стали средства соинвесторов проекта — будущих обитателей «Швейцарии» — и банковские кредиты.

Молочным же фермерством, как вспоминает бывший топ-менеджер холдинга **Кирилл Савицкий**, ВФП занялся почти поневоле: «Три года назад, когда мы начали создавать проект „Рузская Швейцария“, администрация района поставила нам условие: стать стратегическими инвесторами двух животноводческих хозяйств района и объединить их в молочный холдинг. Мы так и сделали, но летом 2003-го в районе объявились так называемые черные скупщики земель под дачные участки. Они чуть ли не силой пытались выкупить паи хозяйств у крестьян, чтобы снести фермы и построить на их месте дачи. Для сохранения территории района за собой и обеспечения целостности проекта „Рузская Швейцария“ нам пришлось, опять же по договоренности с администрацией района, стать стратегическими инвесторами оставшихся семи рузских колхозов, а заодно Рузского молочного завода и местного завода по производству комбикормов, фактически выкупив эти активы».

С учетом немалых долгов колхозов приобретение молочных активов обошлось новым хозяевам в несколько десятков миллионов долларов. Обзаведясь фермами и заводами, инвесторы задумались, что делать дальше с внушительными непрофильными активами.

«Идея производить натуральное молоко и продукцию из него появилась почти сразу, — продолжает



Каждой премиальной корове обещают по персональной доярке — чтобы холила-лелеяла и доила вручную

PHOTOEXPRESS.RU

Кирилл Савицкий.— Это был единственный способ найти применение этим хозяйствам и сделать бизнес рентабельным. Выхода у нас другого не было: нишу молочной продукции для среднего класса почти целиком занимал „Вимм-Биль-Данн”, а производство дешевого молока никак не соотносилось с нашим проектом. Вот и пришлось заявить о выходе в премиум-сегмент. Не знаю как сейчас, но два года назад мы точно были единственными, кто собрался пойти в эту нишу, а на переполненном молочном рынке это уже большой плюс».

### Брокер в коровнике

Для развития молочного бизнеса ВФП решил объединить хозяйства и молочный завод в отдельный холдинг, учредив управляющую компанию «Русское молоко». Сейчас эта структура совместно с консультантами из голландской фирмы The Friesian Agro Consultancy занимается модернизацией ферм, внедрением на молочном заводе системы сертификации качества ISO 9001 и подготовкой экологической экспертизы молочных угодий. Руководит всеми этими процессами **Василий Ходов**, в недавнем прошлом видный инвестиционный деятель, один из инициаторов создания РТС и НАУФОР и экс-глава старейшей в России брокерской компании «Индекс ХХ». Чуть больше года назад давний знакомый по фондовому рынку Василий Бойко пригласил Ходова в совет директоров холдинга «Русское молоко» на должность руководителя по земельным вопросам. «А поскольку коровы ходят по земле и питаются с земли, пришлось взять на себя руководство и молочными фермами»,— смеется Ходов.

Сегодня под его неусыпным контролем находится рузское стадо, в котором почти 4,5 тыс. голов. Упомяну рассказывая о первотелках и нетелях, **Василий Ходов** попутно вспоминает, как в свое время создавал фондовую биржу и помогал Кахе Бендукидзе приватизировать завод «Уралмаш»: *«Если бы мне пару лет назад сказали, что буду заниматься сельским хозяйством, счел бы это глупой шуткой. Но я молоко очень люблю. С детства. Потому и согласился курировать молочное производство и фермы.*

Сегодня Рузский завод, по мнению Ходова, работает не на полную мощность: перерабатывает 30–40 тонн молока в день. В нынешнем году инвесторы из ВФП намерены провести модернизацию предприятия, а в последующие пять лет увеличить объемы производства до 300 тонн в день.

Около года назад завод запустил брандированную линию — натуральные молочные продукты без консервантов под маркой «Рузское молоко».

— Работаем почти по дедовской технологии. Молоко не кипятится, а проходит очистку, нагревается до 90 градусов, охлаждается и разливается в тару. Называется «пастеризованное», — объясняет Василий Ходов. — Хранится недолго — максимум трое суток, зато гораздо вкуснее «долгоиграющего».

Под маркой «Рузское молоко» завод начал выпускать классические домашние продукты: сыр, масло, творог, сметану, творожную массу, кефир и молоко. Но несмотря на наличие дедовских технологий эта продуктовая линейка не имеет отношения к премиум-проекту. «Рузское молоко», как пояснил Ходов, это

**Инвестиционная компания «Вашъ Финансовый попечитель» (ВФП)** была образована в 1992 году. Несколько лет спустя она превратилась в многопрофильный холдинг, состоящий из инвестиционного, девелоперского и сельскохозяйственного подразделений. Первое подразделение является одним из крупнейших в России операторов-консультантов на рынке слияний и выполняет заказы на покупку пакетов акций крупных российских предприятий.

**Девелоперский бизнес ВФП** возник, когда при участии холдинга была проведена приватизация ряда московских заводов: ВФП вывел промышленные производства за черту города, а заводские территории переоборудовал под торговые комплексы. Среди проектов ВФП торговый дом «Электроника на Пресне», бизнес-центр

«На Спартаковской», офисный центр «Дмитровский», спортивный комплекс «Изумрудный город» и жилой проект «Рузская Швейцария». Сельскохозяйственными активами ВФП управляет созданная им в 2003 году для развития аграрных проектов в Рузском районе Московской области компания «Русское молоко». В настоящее время в «Русское молоко» входят девять молочно-животноводческих хозяйств, молочный и комбикормовый заводы, а также звероводческое хозяйство и меховое производство.



«Западные эксперты будут проверять каждый клочок земли на предмет состава почвы и воздействия химикатов»



Доли определены по физическому объему. Учитывались розничные продажи в 24 крупнейших городах России за период с декабря 2004 по март 2005 года.

продукция эконом-класса, на ней сосредоточится основное производство. А премиальная линия, скорее всего, будет выпускаться под другим брендом, на одной-двух специально оборудованных фермах. Однако получать большой доход предприниматели рассчитывают именно за счет развития премиум-проекта.

### Эко-невидаль

Премиальная продукция от рузских заводчиков появится в продаже не раньше чем через полтора-два года, после внедрения на молочных предприятиях холдинга ISO и западных экологических стандартов.

— Для нас получение экостатуса — это вопрос бизнес-стратегии, — поясняет Василий Ходов. — Чтобы приобретать за большие деньги молоко и молочные продукты без каких-либо добавок и обработки, наш целевой покупатель должен быть на 200% уверен, что корова питается чистым сеном, не сдабриваемым химикатами, без генных модификаций, и пьет чистую воду — без вредоносных микробов. Мы должны гарантировать отсутствие в нашем молоке какой-либо угрозы заболеваний. Для этого западные эксперты будут проверять каждый клочок земли на предмет состава почвы и воздействия химикатов. А это весьма затратно, вот и получится в результате такой дорогой и долгосрочный премиум.

Пока руководители «Русского молока» не называют точного объема инвестиций в производство экологически чистого молока. Но Кирилл Савицкий оценил премиальное производство на особых фермах в \$3–5 млн. Высокие издержки, по словам Василия

Ходова, обусловлены в основном отсутствием в России юридически закрепленного термина «экологически чистый продукт» и системы сертификации подобных товаров. В то время как на Западе натуральные продукты, не содержащие добавок и консервантов, называются «органическими» и сертифицируются должным образом.

«В результате большинство продуктовых бутиков, куда мы хотели бы поставлять наше премиум-молоко, не принимают несертифицированные отечественные товары, поэтому весь предлагаемый ими ассортимент — импортный», — сетует Ходов.

Впрочем, один из таких бутиков, московский экомаркет «Рыжая тыква», сделал исключение уже для нынешнего эконом-молока от рузских молочников. Вопреки своим принципам магазин согласился продавать «Рузское молоко» без всякой сертификации.

По словам эксперта «Рыжей тыквы» **Анны Прокопьевой**, качество предложенной рузскими молочниками продукции магазин вполне устроило. К тому же единственной сертифицированной альтернативой «Рузскому молоку» в «Тыкве» является специально обработанное и выдерживающее долгую транспортировку французское молоко BonneTerre, которое стоит в несколько раз дороже: 150 рублей за литр против аналогичного объема «Рузского молока» по цене 24 рубля.

Неплохо, по свидетельству Василия Ходова, идут продажи «Рузского молока» и в обычных магазинах: на Рублевке, в поселке Жуковка и в самом городе Руза.

— Может, стоит остановиться на развитии существующего производства и не рисковать с вложениями в дорогостоящее «сырое» молоко?

— Что вы! — машет руками Ходов. — У нас ведь философия, мы же позиционируемся как Швейцария, хоть и русская. Подоидя корову — и сразу к клиенту со свежей крынкой. Это совсем другой подход. К тому же состоятельные люди заботятся о своем здоровье и в любом случае будут пить стопроцентно натуральное молоко. Еще есть рестораны, посольства. Пусть ниша узкая, зато дорогая и никем не занятая.

### Баловство на трендах

Несмотря на то, что премиально-молочная затея новых хозяев рузских угодий носит оттенок баловства и авантюры, ее перспективность в один голос подтверждают и эксперты, и представители молочной отрасли.

«„Русское молоко“ своевременно пытается сыграть сразу на двух модных трендах — возрастающей популярности натуральных и экологически чистых продуктов и всеобщей „премиализации“ товаров», — считает аналитик ИК «Атон» **Алексей Языков**. Молочный рынок, по его словам, очень плотный, и возможностей для маневра на нем крайне мало. «А здесь компания вовремя пытается сменевировать: до „Русского молока“ еще никто не говорил о запуске экологически чистого молока с западной сертификацией», — констатирует аналитик.

О правильном выборе руководством «Русского молока» сегмента развития свидетельствуют и дан-



## «У нас ведь философия, мы же позиционируемся как Швейцария, хоть и русская. Подоил корову — и сразу к клиенту со свежей крынкой»

ные исследований «Комкона», согласно которым за последние пять лет число потребителей, готовых покупать дорогие экологически чистые продукты, увеличилось почти на 20%, а 57% жителей Москвы заявили о своем согласии платить больше за здоровую экологию питания.

Некоторое время, считают эксперты, «Русское молоко» будет удерживать рынок элитной молочной продукции и диктовать на нем ценовую политику. «Но даже предварительная минимальная цена — 100 рублей за литр — это слишком дорого. Красная цена самого дорогого молока — 50 рублей за литр, поэтому как только у „Русского молока“ появятся конкуренты по премиум-сегменту, цены на их продукцию неизбежно снизятся», — считает управляющий партнер компании BrandLab, а до недавних пор директор по маркетингу молочного направления «Вимм-Биль-Данна» **Александр Еременко**.

С конкуренцией в премиум-сегменте «Русскому молоку» неминуемо придется столкнуться: производство дорогого экологически чистого молока собирается наладить на базе принадлежащего ей совхоза «Уваровский» пивоваренная компания «Очаково». Как сообщил СФ президент МПБК «Очаково» **Алексей Кочетов**, хорошим сигналом к тому, чтобы заду-

ваться о производстве экологически чистого молока, для компании стало динамичное развитие сегмента обогащенной молочной продукции: «Она ассоциируется у покупателей с пользой для здоровья, и к возможности усилить этот „оздоровительный“ эффект потребители относятся весьма позитивно. Поэтому экологически чистое молоко обязательно найдет своего потребителя».

«Основным рынком сбыта премиального молока будут рестораны с русской кухней», — считает сотрудник известного московского ресторана. Премиальность и элитность молочной продукции станут, по его мнению, дополнительным привлекающим рестораторов фактором, поэтому проблем со сбытом у русских инвесторов быть не должно.

Самим же русским «попечителям», по словам Василия Ходова, слава изобретателей велосипеда на исходном молочном рынке льстит, но не более. На общенациональное лидерство по молоку ВФП не претендует. Воевать с конкурентами, несмотря на свое боевое прошлое, холдинг тоже не собирается. Главное, убежден Ходов, ВФП удалось превратить молочные активы не просто в перспективное производство, а в «хозяйство для души». Словом, все произошло так, как и мечтал «русский Манилов» Василий Бойко. **СФ**

## СТОИТ ЖИТЬ ДОЛГО

НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ

Люди хотят жить долго. Это желание совершенно естественно. Единственными условиями, которые предъявляет человек к долгожительству, являются бодрость духа и здоровье. Неудивительно, что долгожители, которых на Земле не так уж и мало, как правило, обладают и тем, и другим.

До недавнего времени самым старым мужчиной на планете считался японец Юкити Тюгадзи. Он родился в 1889 году, когда в Париже еще не было Эйфелевой башни, а будущий диктатор Бенито Муссолини в коротких штанишках пошел в первый класс. Юкити нравилось быть самым старым мужчиной, до последнего дня жизни его не покидал оптимизм. Вопреки советам врачей, утверждающих, что молоко по-лезно только маленьким детям, Юкити пил его все 114 лет, да и от крепких напитков, тоже не отказывался. Правда, во всем соблюдал меру. С тех пор, как за японцем пришел посланник Будды — его прихода старец ожидал уже давно, — самым старым мужчиной считается 113-летний житель испанского острова Минорка — Жуан Моль. В его лице торжествует принцип средиземноморской диеты. Жуан Моль всю жизнь питается преимущественно оливами, томатами, хлебом и рыбой. И покуривает, между прочим, табачок.

А вот работники, занимавшиеся недавней переписью российского населения, утверждают, что в Кабардино-Балкарии живет мужчина, которому на момент переписи стукнуло уже 120 лет.

Ученые уверены, что продолжительность жизни во многом зависит от наследственных факторов. Однако гены, дающие шанс прожить более 100 лет, пока еще не найдены. Вообще-то долгожителей-мужчин гораздо меньше, чем женщин. Ученые затрудняются объяснить этот феномен. Можно лишь предположить, что для мужчины долгая жизнь без ее интимной составляющей не представляема уж очень привлекательной. Впрочем, кто сказал, что интимная жизнь невозможна после ста?

Действительно, продолжительную жизнь человека, который вопреки своим желаниям лишен радостей секса, вряд ли можно назвать счастливой. Да, мужские проблемы, такие как нарушение эрекции, не угрожают жизни. Но ее качество серьезно страдает. Небходимо учесть и тот факт, что на самом деле нарушения эрекции подстерегают мужчину далеко не только в старости. При нашем суетливом, полном стрессов и фаст-фуда образе жизни такое может случиться с каждым.

Медицина утверждает: несмотря на то, что эректильная дисфункция хорошо под-

дается лечению, мужчины крайне редко обращаются к врачам с подобными проблемами. Возможно, некоторые просто не знают, к какому врачу пойти? Традиционно «мужским» врачом считается врач-уролог, а также, частично, дерматовенеролог, эндокринолог и кардиолог. Также с мужскими проблемами сталкиваются психотерапевты и сексологи. Ведь более 30% проблем с эрекцией имеют психологические причины. Настоятельная потребность в специалисте, который мог бы увидеть проблему во всей ее многогранности, привела к появлению нового специалиста — уролога-андролога. Ну, а если войти в кабинет врача все еще страшновато, стоит заглянуть на сайт **www.na-senovale.ru**, спросить «Упаковку с огоньком» в ближайшей аптеке или позвонить на горячую линию **8-800-200-15-15** или **(095) 589-10-10**. Там вы получите квалифицированную консультацию и узнаете о самом современном таблетированном препарате, помогающем при эректильной дисфункции. Маленькая оранжевая таблеточка поможет вам в самый ответственный момент чувствовать себя на высоте — ведь желаемый эффект наступает уже через 10 минут после ее приема. Все будет совершенно естественно — желание, порыв и пик наслаждения. Ради этого стоит жить долго!

ТОВАР СЕРТИФИЦИРОВАН

## Фейс-лифтинг для Daewoo



ЕЩЕ НЕДАВНО КОРЕЙСКО-УЗБЕКСКАЯ DAEWOO ПРАЗДНОВАЛА ПОБЕДУ. ПРОДАЖИ МАРОК NEXIA И MATIZ ВЫРОСЛИ В ПРОШЛОМ КВАРТАЛЕ ПОЧТИ НА 150%. ВПЕРВЫЕ С 2002 ГОДА ВЕРНУВ СЕБЕ ЛИДЕРСТВО НА РОССИЙСКОМ АВТОРЫНКЕ СРЕДИ ИНОМАРОК, DAEWOO ПРОИЗВЕЛА ФУРОР, НО УЖЕ В МАЕ ПРОПУСТИЛА ВПЕРЕД HYUNDAI. СПЕЦИАЛИСТЫ КОМПАНИИ «КВИНГРУП», СОЛО-ИМПОРТЕРА DAEWOO В РОССИИ, ОБЪЯСНЯЮТ ЭТО ТЕМ, ЧТО КОМПАНИЯ СЕЙЧАС МНОГО СИЛ ТРАТИТ НА СОЗДАНИЕ НОВОЙ СИСТЕМЫ ПРОДАЖ. НО ИМЕННО ЗА СЧЕТ СОВРЕМЕННОЙ ДИЛЕРСКОЙ СЕТИ DAEWOO РАССЧИТЫВАЕТ НА ДОЛГО УДЕРЖАТЬСЯ В ЧИСЛЕ ЛИДЕРОВ.

Текст: Мария Иванникова

Инициатива провести реформу дилерской сети принадлежала «Квингруп». В прошлом году Daewoo занимала на рынке четвертое место, и в «Квингруп» решили, что пора менять ситуацию. Daewoo — последняя иномарка на отечественном рынке, продававшаяся по устаревшей схеме: через открываемые производителем региональные представительства, которые работали с оптовиками. Практически все зарубежные производители автомобилей в России успели обзавестись официальными дилерами. Они подчиняются импортеру и придерживаются единых стандартов в обслуживании и ценах. В 2002 году, к примеру, такую дилерскую сеть создал ближайший конкурент Daewoo — корейская Hyundai. За счет новой схемы продаж компании удалось ликвидировать ценовые войны, которые прежде велись ее независимыми дилерами, и уже через год объем продаж Hyundai увеличился в четыре раза.

Пожалуй, основной особенностью авторынка является



Главная задача производителя — обновить внешний вид Nexia, не повысив при этом цену

GAMMA/EASTNEWS



«Мы понимаем, что сейчас машины нужно продавать по современным стандартам: запросы наших покупателей повысились, они требуют к себе соответствующего отношения»

ся стремительная смена лидеров: ведущие позиции можно утратить за месяц. Потерю лидерства Daewoo в мае начальник отдела маркетинга «Кингруп» **Евгений Свищев** называет временной и объясняет обычным сезонным спадом. Как утверждает директор поставок автомобилей отечественного производства компании «Автомир» **Игорь Кроливец**, в мае-июне на рынке действительно наблюдается спад продаж, и его ощущают все производители, однако уже к концу лета покупатели возобновят активность. По словам Евгения Свищева, спрос в первую очередь будет удовлетворен за счет иномарок, произведенных в России.

Правда, он признает, что на сокращение продаж в мае повлияла также работа над созданием новой дилерской сети, которая отнимает у компаний

много сил. Между тем в «Кингруп» уверены, что эти жертвы вскоре окупятся и современная схема продаж поднимет Daewoo на новый уровень.

## Камень преткновения

По словам директора департамента развития бизнеса «Кингруп» **Александра Гнездюка**, сейчас у компании период подъема, и это время хочется использовать для того, чтобы увеличить объем продаж почти на 60% — до 55 тыс. автомобилей в этом году. Тем более что у завода UzDaewooAuto сейчас есть возможность производить больше. Но прежде всего нужно изменить структуру продаж и повысить уровень обслуживания.

И то и другое должна обеспечить создаваемая сеть. Делов том, что в результате проведенного исследования

**ЗАО «УзДэуАвто» было создано на паритетных началах узбекской ассоциацией предприятий автомобилестроения «Узавтосаноат» и южнокорейской компанией Daewoo Motor. В 1996 году в составе совместного предприятия был запущен завод «УзДэуАвто» мощностью 200 тыс. автомобилей в год и стоимостью \$650 млн. Сегодня 100% акций завода принадлежат узбекскому государству. На предприятии выпускаются легковые машины Daewoo Nexia, Daewoo Lacetti и Daewoo Matiz, а также микроавтобусы Daewoo Damas. На российский рынок пока поставляются только две модели: Nexia и Matiz. В первом квартале 2005 года в России было продано 15 199 автомобилей Daewoo. Оборот компании не разглашается.**

в «Кингруп» выяснили, что большинство потенциальных покупателей Daewoo не устраивает отсутствие единого гарантийного поля. В старой системе продаж независимый дилер по сути привязывал владельца Daewoo к себе: только у него клиент мог получить обслуживание. Между тем человека могло не устраивать качество сервиса, цены, которые устанавливали дилеры, место расположения центра, но выбирать не приходилось. «Когда новая сеть будет сформирована, клиент сможет обращаться в любой сервисный центр официального дилера по всей стране,— обещает Александр Гнездюк.— Мы понимаем, что сейчас машины нужно продавать по современным стандартам, уровень наших покупателей повысился, они требуют соответствующего отношения к себе».

Кроме того, новая схема продаж позволит оптимизировать всю логистику. «Кингруп» сейчас создает единую информационную систему, с помощью которой можно будет делать заказы на заводе, выстраивать маршруты, основываясь на потребностях дилеров. «После того как новая дилерская сеть начнет функционировать, логистика станет более упорядоченной, а это особенно важно для Daewoo при их объемах продаж»,— комментирует Игорь Кроливец.

К поискам новых партнеров для дилерской сети «Кингруп» приступила в феврале

нынешнего года. Сейчас импортер ведет также переговоры с теми, кто уже работал с компанией. «Если наши старые дилеры не смогут или не захотят соответствовать новым требованиям, придется отказаться от сотрудничества с ними»,— говорит Евгений Свищев.

Требования к участникам сети у «Кингруп» не отличаются оригинальностью. Компания, претендующая на партнерство, должна построить или арендовать современный моносалон, оформив его в фирменном стиле Daewoo. «Еще какое-то время мы согласны потерпеть соседство другого бренда,— говорит Гнездюк,— но партнер должен обеспечить отдельный вход в наш салон и обязательно — отдельную команду профессиональных продавцов-консультантов, специализирующихся на машинах нашей марки».

Официальный дилер должен быть не просто продавцом, он обязан открыть сервисный центр с шоу-румом, со складом оригинальных запчастей, где можно получить техобслуживание и ремонт. «За полноценный комплекс в Москве официальному дилеру Daewoo придется заплатить \$3 — 5 млн,— говорит Игорь Кроливец.— В регионах затраты, конечно, ниже, да и конкуренция меньше».

Сколько будет выбрано официальных дилеров в конечном итоге, пока неизвестно. Всего с «Кингруп» будут работать около 250 компаний

Директор департамента развития бизнеса «Кингруп» Александр Гнездюк обещает Daewoo сладкую жизнь с новыми дилерами

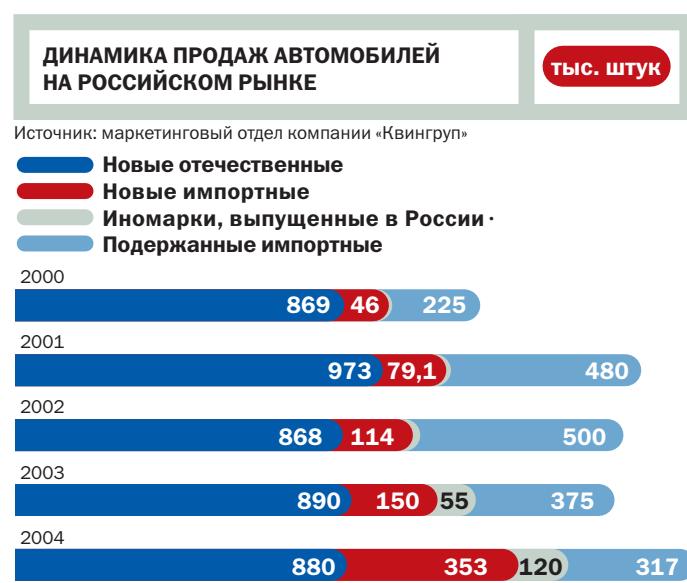
ЕВГЕНИЙ АДУН

## Скоро Nexia может не спасти даже низкая цена: самая продаваемая в России иномарка слишком устарела

по всей России. Однако не все они получают статус дилеров: с некоторыми подпишут субдилерские контракты. «К субдилерам предъявляются те же требования, что и к дилерам, кроме квоты по продажам,— поясняет Александр Гнездюк.— Если официальный дилер должен продавать не менее 100 наших машин в месяц, то субдилер продаёт столько, сколько может». Субдилеры нужны «Квингруп» для того, чтобы обеспечить присутствие Daewoo в городах, которые перспективны, но пока не могут выйти на достаточно высокий уровень продаж, например в Архангельске. Не исключено, что со временем некоторым из них удастся достичь дилерских стандартов, тогда их статус изменится, и они смогут получать от «Квингруп» средства на рекламу.

Новая сеть начнет функционировать лишь к концу года. «Мы не торопимся и стараемся подходить к выбору партнеров основательно»,— объясняет Гнездюк. Получив предложение от претендента, специалисты «Квингруп» выезжают на место и проводят экспертную оценку площади и условий, которыми он располагает.

По словам сотрудников «Квингруп», потенциальные дилеры нередко завышают и приукрашают свои возможности. Гнездюк относится к этому с пониманием: «Люди борются за свой бизнес». Впрочем, иногда встречаются претенденты, которые свои возможности, наоборот, занижают (видимо, не умея их правильно оценить). В процессе проведения экспертной оценки выявляется, соответствует ли потенциальный партнер стандартам импортера. Если соответствует, его приглашают в Москву, где он перед тендерной комиссией из «Квингруп» защищает свой проект. После этого уже принимается окончательное решение о сотрудничестве. «Вынося решение, мы учитываем мнения



всех отделов нашей компании,— уточняет Гнездюк.— Нам важно быть уверенными в абсолютной прозрачности и надежности партнера».

**Хорошо забытое старое**  
Сейчас Daewoo удается успешно конкурировать на рынке за счет своего главного козыря — невысокой цены. Nexia стоит \$8,2 тыс., Matiz — \$6,4 тыс. «Daewoo позиционируется в сегменте, в котором аудитория особенно чувствительна к цене, и секрет успеха марки в том, что цену ей пока удается сдерживать»,— говорит Игорь Кропивец. Директор по маркетингу Alarm Motors **Алексей Тарасенко** полагает, что ли-

дерство Daewoo объясняется также «поведением других участников рынка, которые сами спровоцировали эту ситуацию, постоянно повышая цены на свою продукцию».

Между тем в скором времени Nexia может не спасти даже низкая цена: самая продаваемая в России иномарка слишком устарела. Хотя реорганизация системы продаж — шаг вперед для Daewoo, эксперты указывают на то, что это не улучшит ситуацию, если производитель не успеет обновить дизайн Nexia. «Сейчас ведется серьезная работа по фейс-лифтингу марки,— говорит Александр Гнездюк.— Им занимается одна известная европейская ком-

пания, но нам пока не хотелось бы раскрывать ее название». Главная задача производителя — изменить внешний вид машины, не повысив при этом ее цену. «Процесс обновления Nexia не из легких,— рассказывает Гнездюк.— Завершится он не раньше конца нынешнего года. Ведь это не только разработка дизайна, под внешние изменения нужно подогнать технологии производства».

Впрочем, некоторые участники рынка сомневаются в удачности этих попыток. По мнению Алексея Тарасенко, если UzDaewooAuto не привлечет новые инвестиции и не начнет выпуск принципиально новых, а не подретуризованных старых машин, продажи вскоре неизбежно пойдут на спад. «Даже создание современной дилерской сети не продлит благополучие Daewoo более чем на полгода»,— уверяет Алексей Тарасенко.

Как уверяет Александр Гнездюк, компания собирается выводить на российский рынок коммерческий автомобиль Damas. Правда, его нельзя назвать новинкой. Эта модель в 1998 году начала продаваться в России, но в 2000-м сбыт пришлось прекратить из-за несоответствия Damas российским техническим требованиям, в том числе стандартам экологичности и безопасности. Сейчас проводится рестайлинг марки, затем Damas пройдет сертификацию и к концу года должна вновь появиться на рынке. Не исключено, что в следующем году до России доберется и марка Daewoo Lacetti, которая пока выпускается UzDaewooAuto только для узбекского рынка.

Всего в будущем году «Квингруп» планирует продать 70 тыс. машин. Возможно, усилия по перестройке системы дистрибуции и обновлению модельного ряда помогут компании достичь желаемых результатов. **СФ**

### ЛИДЕРЫ РОССИЙСКОГО РЫНКА ИНОМАРОК (ОБЪЕМЫ ПРОДАЖ, ШТ.)

МЕСТО	МАРКА	I КВАРТАЛ 2004 Г.	I КВАРТАЛ 2005 Г.	ПРИРОСТ, %
1	DAEWOO (-UZDAEWOAAUTO-)	6112	15 199	148,7
2	HYUNDAI	6662	14 560	118,6
3	MITSUBUSHI	4676	11 924	155,0
4	TOYOTA	8661	11 220	29,5
5	FORD	6273	8619	37,4
6	NISSAN	2950	5990	103,1
7	RENAULT	3281	4577	39,5
8	KIA	4326	4456	3,0
9	MAZDA	1016	3350	229,7
10	CHEVROLET	278	3286	1082,0

\*ИСТОЧНИК: ЖУРНАЛ «АВТОРЕВЮ»



**МУРМАНСК – ВЛАДИВОСТОК**

**23 февраля – 8 марта**



## **Экспедиция-Трофи снова бросает Вызов...**

**РУССКОЙ ЗИМЕ... РОССИЙСКИМ ДОРОГАМ И БЕЗДОРОЖЬЮ... ПОВСЕДНЕВНОЙ СУЕТЕ  
МЕГАПОЛИСОВ... ВСЕМ, КТО НЕ ВЕРИТ В ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ НЕВОЗМОЖНОГО... ТЕБЕ,  
ОДНАЖДЫ УЖЕ УПУСТИВШЕМУ ШАНС ПРИКОСНУТЬСЯ К ГОРИЗОНТУ...**

### **ЭКСПЕДИЦИЯ-ТРОФИ 2005**

- 15 800 км зимней дороги за 14 дней пути
- 210 отважных мужчин и женщин
- 9 стран-участниц
- 70 внедорожников, подготовленных участниками
- 4 внедорожных этапа на льду Онеги, Байкала, Амура и в уральских снегах
- 15 кг золота победителям
- о нас узнали 180 млн читателей и телезрителей всего мира

### **ЭКСПЕДИЦИЯ-ТРОФИ 2006**

- 60 новых внедорожников, полностью снаряженных организаторами для самого необычного приключения XXI века
- самый протяженный зимний маршрут в мире
- контрольными точками гонки станут самые удивительные места нашей Родины: исторические, культурные, природные
- и как всегда... снег, лед, торосы, усталость и радость победы – все, что делает жизнь настоящей...

## **ЧТОБЫ СТАТЬ УЧАСТНИКОМ ЭКСПЕДИЦИИ-ТРОФИ 2006**

### **НУЖНО ПОБЕДИТЬ В ОДНОМ ИЗ ОТБОРОВ**

- 24 мини-экспедиции на КВАДРОЦИКЛАХ каждый уик-энд с 18 июня по 8 ноября
- Подмосковье, Ленинградская область, Поволжье, Урал, Сибирь, Юг России, Украина
- к участию допускаются экипажи из двух мужчин и одной женщины
- все квадроциклы предоставляются организаторами

**ИЛИ СОБРАТЬ КОРПОРАТИВНУЮ КОМАНДУ**

[www.expedition-trophy.ru](http://www.expedition-trophy.ru)

По вопросам регистрации – Елена Бирюкова

тел.: 788-9691, 8-916-153-38-95

e-mail: gonka@e-xpedition.ru

Комплектация неполных экипажей на форуме

[www.expedition-trophy.ru](http://www.expedition-trophy.ru)

и каждый четверг с 19.00

в вип-зале ресторана «Экспедиция» по адресу:

Певческий пер., д. 6, тел. (095) 775-60-75



ИТАР-ТАСС

## Обезглавленный «Коммерсантъ»

Борис Березовский внезапно решил провести кадровые перестановки в руководстве принадлежащего ему ИД «Коммерсантъ».

На прошлой неделе Березовский устроил всему ИД «Коммерсантъ» большой сюрприз. Во время телемоста с редакцией он неожиданно освободил Андрея Васильева (на фото) от обязанностей шеф-редактора и генерального директора ИД. Так же он поступил и с главным редактором газеты «Коммерсантъ» Александром Стукалиным. Однако Васильеву опальный олигарх решил все же подсластить пилию и обязался предоставить ему пакет акций в проекте газеты «Коммерсантъ» на Украине, где тот будет работать главным редактором. Вскоре Васильев заявил, что между ним и Березовским достигнута договоренность, по которой за ним сохранится и пост гендиректора ИД.

Новый главный редактор «Коммерсантъ» должен быть назначен на днях. В качестве наиболее вероятной кандидатуры на этот пост называют главного редактора интернет-издания «Газета.ру» Владислава Бородулина. В ближайшее время акционеры должны решить и судьбу Александра Стукалина, которого Васильев считает «прекрасным главным редактором».

Говоря о мотивах решения Березовского, участники рынка высказывают несколько версий. Сам Березовский заявил, будто газета «Коммерсантъ» «застоялась». По данным TNS Gallup Adfact, аудитория «Коммерсантъ» действительно снижается, однако при этом, по словам Васильева, доходы ИД стабильно растут. Поговаривают на рынке и о начале подготовки ИД к продаже — впрочем, слухи об этом муссируются уже несколько лет. Также высказывается версия о том, что перетряска произошла в результате заговора против Васильева, возникшего среди новых фаворитов Березовского.

### Наш паровоз, вперед лети

Президент Путин, верный своему стилю, произвел очередную кадровую перестановку.

По информации газеты «Бизнес», экс-президент РЖД и последний в истории России министр путей сообщения Геннадий Фадеев (на фото) стал помощником премьера Фрадкова, а компания возглавил ее первый вице-президент Владимир Якунин, человек из ближайшего окружения Путина.

Новый глава монополии стал первым руководителем железнодорожников без профильного образования в постсоветской истории этой отрасли. Инженер-механик по специальности, Якунин работал в системе Госкомитета по внешнеэкономическим связям на дипломатических должностях, а в транспортную сферу пришел меньше пяти лет назад — и сразу на должность заместителя министра транспорта. При этом Якунин является соучредителем самого знаменитого сейчас в России дачного кооператива «Озеро» в Ленинградской области (другим соучредителем был Владимир Путин) и бывшим членом совета директоров банка «Россия», самого таинственного финансового учреждения северной столицы, которому принято приписывать особую роль в петербургский период жизни президента.

Это назначение эксперты уже успели назвать типично политическим. При этом выбором Якунина президент вновь подчеркнул узость своего кадрового резерва, куда входят преимущественно его давние близкие знакомые. Назначения последних лет свидетельствуют о том, что президент не склонен доверять значимые должности людям, не входящим в этот круг. И хотя осто-



PHOTOPRESS.RU

рожность в важнейших кадровых решениях — штука безусловно полезная, совершенно очевидно, что когда-нибудь столь жесткое следование президента своим принципам может привести к банальному управляемому кризису общегосударственного масштаба.

### Боллоев занялся «Трудом»

Бывшему президенту «Балтики» Таймуразу Боллоеву швейный бизнес явно пришелся по душе. Недавно он приобрел еще один актив по производству одежды, петербургскую фабрику «Труд».

В начале этого года, вскоре после того, как Боллоев оставил свой пост в пивоваренной компании «Балтика», он купил контрольный пакет компании «Фабрики одежды Санкт-Петербурга» (ФОСП). Теперь он решил пополнить свой одежду бизнес еще одним производством.

До сих пор на «Труде» занимались заказами в основном от крупных корпоративных клиентов. Теперь под контролем Боллоева эта фабрика будет развиваться как универсальное предприятие, но основную часть ассортимента все-таки составят рабочая одежда. Управляющим назначили Хейко Грюнвальда, который ранее работал

ПОПОЛНЕНИЕ

# дневник наблюдений

БОРИС БЕРЕЗОВСКИЙ ПРОВЕЛ КАДРОВЫЕ ПЕРЕСТАНОВКИ В ИД «КОММЕРСАНТЪ» | ВЛАДИМИР ЯКУНИН НАЗНАЧЕН ГЛАВОЙ РЖД ВМЕСТО ГЕННАДИЯ ФАДЕЕВА | ТАЙМУРАЗ БОЛЛОЕВ ПРИОБРЕЛ ЕЩЕ ОДИН ШВЕЙНЫЙ АКТИВ | РУКОВОДСТВО «СЕВЕРСТАЛЬ-АВТО» ПОПРОСИЛО ЕВГЕНИЯ ЯСИНА МОТИВИРОВАТЬ СВОИХ ТОПОВ | ГЛАВА KRASAIR БОРИС АБРАМОВИЧ РЕШИЛ ПОРУЧИТЬСЯ ЗА СВОЮ КОМПАНИЮ | РОЗНИЧНУЮ «ДОЧКУ» ВНЕШТОРГБАНКА ВОЗГЛАВИТ ДЕПУТАТ ГОСДУМЫ МИХАИЛ ЗАДОРНОВ



менеджером немецкой компании Uvex, специализирующейся на выпуске рабочей одежды и обуви. По официальной версии, фабрика «Труд» привлекла Боллоева опытным персоналом и передовыми технологиями. При этом не исключено, что бывший пивовар намеревается полностью перевести производство ФОСП на мощности «Труда» и таким образом освободить для сдачи в аренду историческое здание ФОСПа в центре Петербурга. Так, гендиректор питерской фабрики профессиональной одежды «Рика» Лариса Левитина не сомневается, что приобретение Боллоевым «Труда» было нужно ему именно для того, чтобы освободить здание ФОСПа. При этом, по ее убеждению, перенос производства неизбежно приведет к потере в качестве продукции. Как добавляет вице-президент корпорации Sela Аркадий Пекаревский, сдача в аренду освободившегося здания в центре города может принести Боллоеву еще около \$8 млн в год.

## Ясин сел за руль «Северсталь-авто»

Бывший министр экономики РФ и независимый директор со стажем Евгений Ясин решил расширить диапазон своих бизнес-затрат. Мэтра отечественной экономики пригласили в совет директоров недавно прошедшей через IPO компании «Северсталь-авто».

### ПРИГЛАШЕНИЕ

Как объясняет Николай Соболев, финансовый директор «Северсталь-авто», в совет директоров компании требовалось пригласить человека «очевидно независимого, уважаемого в бизнес-сообществе, а также здравомыслящего». Все эти качества, по его словам, свойственны Ясину, взлет карьеры которого начался на ельцинский период: с 1994 по 1997 год он был министром экономики РФ. Несмотря на свой возраст (71 год) Евгений Ясин (на фото) по сей день остается крайне деятельным человеком. Около семи лет он работает научным руководителем Высшей школы экономики и совмещает эту должность с работой независимого менеджера. Так, в качестве независимого директора он был приглашен в советы директоров «Эха Москвы» и «Вимм-Билль-Данн». В «Северсталь-авто» его пригласили возглавить комитет по вознаграждениям. Аналогичную должность с ноября прошлого года он занимает и в «Вимм-Билль-Данне». Известно, что в последнее время эта компания испытывает финансовые проблемы, связанные, в частности, с большими затратами на содержание административной части. Должно быть, руководство «Северсталь-авто» не исключает, что в дальнейшем и оно сможет столкнуться с подобными проблемами роста. И в этом случае опыт Ясина будет безусловно полезен «Северсталь-авто».

### Щедрый Абрамович

Гендиректор KrasAir Борис Абрамович, вероятно, воодушевленный планами глобальной консолидации региональных авиаперевозчиков под флагом своей компании, решил лично поручиться за ее состоятельность при выпуске облигаций.

### ПОРУЧИТЕЛЬСТВО

KrasAir понадобилось выпустить облигации для развития альянса «Эйр Бридж», в который по ее инициативе в прошлом году вошли несколько региональных компаний: «Домодедовские авиалинии», «Омскавиа», «Сибавиатранс» и «Самара». По сообщениям СМИ, рассчитывая выпустить облигации на сумму 2 млрд руб., Абрамович решил лично выступить поручителем половины этой суммы. Впрочем, в пресс-службе KrasAir на эту новость отреагировали с удивлением и заявили, что подобной информацией не располагают. Не меньше были удивлены столь широким жестом и аналитики рынка. Ведь случаев использования поручительств частного лица в подобной ситуации в России пока еще не было. Поэтому, по мнению экспертов, компании придется дополнительно объяснять инвесторам, почему был избран столь необычный вариант поручительства. А самому Абрамовичу нужно доказывать свою кредитоспособность и раскрывать источники своих доходов. На сегодняшний же день известно только то, что лично Абрамовичу принадлежат 0,002% акций KrasAir, а через аффилированные структуры его доля в компании составляет 25%. Причина подобного жеста Абрамовича, похоже, заключается в том, что он ожидает скорого и резкого увеличения своего состояния. Не так давно стало известно, что частные акционеры KrasAir ведут переговоры о дальнейшей консолидации авиаперевозчиков, вошедших в альянс

«Эйр Бридж». В частности, они намереваются объединить их в одну компанию или холдинг, что позволит новой структуре обойти «Сибирь» и стать второй по объемам перевозок в России.

### «Дочку» доверили другу

Осуществлять планы президента ВТБ Андрея Костина по превращению Гута-банка во второй крупнейший розничный банк в стране будет его друг — зампред бюджетного комитета Госдумы Михаил Задорнов.

### ПЕРЕОРИЕНТАЦИЯ

Задорнову показалось интересным предложение взглянуть на Гута-банк, и сейчас его кандидатура рассматривается в ЦБ. В последнее время Гута-банк вообще сотрясают постоянные кадровые перестановки. Это связано с тем, что ВТБ собирается сделать из своей «дочки» второй по величине в России розничный банк, который в ближайшие пять лет должен занять около 10% рынка. Так, недавно на совете директоров Гута-банка было объявлено об отставке его председателя Вадима Левина и главы правления Михаила Кузовлева. Совет директоров Гута-банка возглавил лично президент ВТБ Андрей Костин. То, что Костин выбрал бывшего главу Минфина Михаила Задорнова, вполне объяснимо. Между ними давно сложились дружеские отношения — еще в период совместной работы в группе по выработке неотложных мер по преодолению августовского кризиса 1998 года. Кроме того, у Задорнова на рынке репутация сильного финансиста и умелого руководителя — за его плечами реформирование Министерства финансов и организация работы бюджетного комитета в Госдуме. К тому же Задорнов является известным политиков, и его влияние в госорганах поможет отстаивать интересы «дочки» ВТБ. **СФ**



# Кино билет на лет 50



## ЧТОБЫ ВЫИГРАТЬ ОДИН ИЗ 10 КИНОБИЛЕТОВ:

1. Купи 2 любых выпуска журнала Time Out Москва в июне и июле.
2. Найди и вырежи 2 купона разного цвета из двух разных номеров Time Out Москва.
3. Выполни творческое задание.
4. Пришли письмо с конкурсным заданием и купонами в редакцию Time Out Москва.

Условия конкурса читай в журнале Time Out Москва. В конкурсе могут принять участие только граждане РФ, достигшие 16 лет. Письма принимаются до 8 августа 2005 года.

Результаты конкурса будут опубликованы в Time Out Москва №33 от 22.08.05

# лаборатория менеджмент роста

Специальный проект СФ

ВАРВАРА ПОЛЯКОВА



## c40 Живительные источники

Что заставляет компании расти

«Секрет фирмы» и Ассоциация менеджеров выяснили, каковы основные ресурсы роста российских компаний, что они предпринимают, чтобы этот рост поддерживать, и с какими проблемами им приходится бороться

## c46 Быстрая десятка

Набор стратегий стремительного роста

Десять компаний с наиболее впечатляющими темпами развития — десять разных стратегий роста, десять героев нашего времени из десяти разных отраслей

## c52 Единицы роста

Как выбрать оргструктуру для растущей компании

Организационная структура порой служит препятствием для развития компании, а порой, напротив, подстегивает рост. Как определить подходящую?

## Живительные источники

УНИКАЛЬНАЯ ПРОДУКЦИЯ, ПОВЫШЕНИЕ ЦЕН И ОБЩИЙ ПОДЪЕМ В ОТРАСЛИ, АКТИВНАЯ РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКСПАНСИЯ, МОНОПОЛЬНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ, ДИВЕРСИФИКАЦИЯ — РОСТ КОМПАНИИ МОЖЕТ ИМЕТЬ САМЫЕ РАЗНЫЕ ПРИЧИНЫ. ЭТИ ПРИЧИНЫ И СТАЛИ ТЕМОЙ ИССЛЕДОВАНИЯ, ПРОВЕДЕННОГО РЕДАКЦИЕЙ «СЕКРЕТА ФИРМЫ» СОВМЕСТНО С АССОЦИАЦИЕЙ МЕНЕДЖЕРОВ. **Текст: Юлиана Петрова**



Рост, утверждают теоретики менеджмента, — это не просто реализация перспективной возможности развития, а выбор из нескольких одинаково заманчивых вариантов. Выходить в регионы или оставаться дома, увеличивать выпуск уже существующих продуктов или полностью обновлять ассортимент, ориентироваться на массового потребителя или на эксклюзивную клиентуру, развивать только существующее производство или осваивать смежные отрасли? От всех этих непростых решений зависит динамика развития любой компании. А во многих случаях главную роль играют не столько особенности самой компании, сколько внешние факторы, связанные с рынком. И, затевая это исследование, мы попытались узнать, какие именно обстоятельства ускоряют рост компаний, а какие — ограничивают. Для этого мы изучили сведения о лучших предприятиях России, предоставленные Экспертным институтом (научно-исследовательский центр при Российском союзе промышленников и предпринимателей), а также совместно с Ассоциацией менеджеров провели опрос более полусотни отечественных предприятий из разных отраслей промышленности, торговли и сферы услуг.

### Спасибо рынку

Полученные результаты еще раз подтвердили, что стремительный рост — это прерогатива избранных. Большинство компаний росли на 10–30% в год. Доля же компаний, чья выручка в течение трех последних лет увеличивалась ежегодно на 60% и более, а также предприятий, рост которых постоянно ускорялся, не составила и 15%.

Как выяснилось, процветание большинства «быстрых» и «ускоряющихся» было связано преимущественно с внешними факторами: повышением цен на их продукцию и общим подъемом в отрасли. Например, выручка компании «Карельский окатыши» в первом полугодии нынешнего года выросла в 11,5 раз по сравнению с аналогичным периодом 2004 года по причине резкого повышения цен на железную руду и концентрат. По оценкам аналитиков, из-за огромного спроса со стороны металлургических комбинатов развивающихся стран, таких, как Китай, цены на концентрат за последний год подскочили примерно вдвое.

К тому же многие из тех, кто пожинает плоды благоприятной рыночной конъюнктуры, на волне роста цен изменили «правила игры», отказавшись от трансфертного ценообразования или давальческих схем, а это дало им еще больший рост. Так, еще несколько лет назад «Аммофос», крупнейший производитель минеральных удобрений, работал по давальческой схеме с компанией «Апатит», перерабатывая апатитовый концентрат и получая доход только от услуг по переработке. Но со второго квартала прошлого года «Аммофос» перешел на самостоятельную реализацию удобрений, и в результате его выручка выросла в два раза.

Или, скажем, крупная нефтехимическая компания «Салаватнефтеоргсинтез». Ее объемы продаж в первом квартале текущего года по сравнению с тем же периодом предшествующего года подскочили на 135%. Анализаторы полагают, что основная причина столь впечатляющего роста — отказ от трансфертного ценообразования, то есть от продажи своей продукции по ценам ниже рыночных аффилированным структурам. Хотя в компании это и не подтверждают официально.

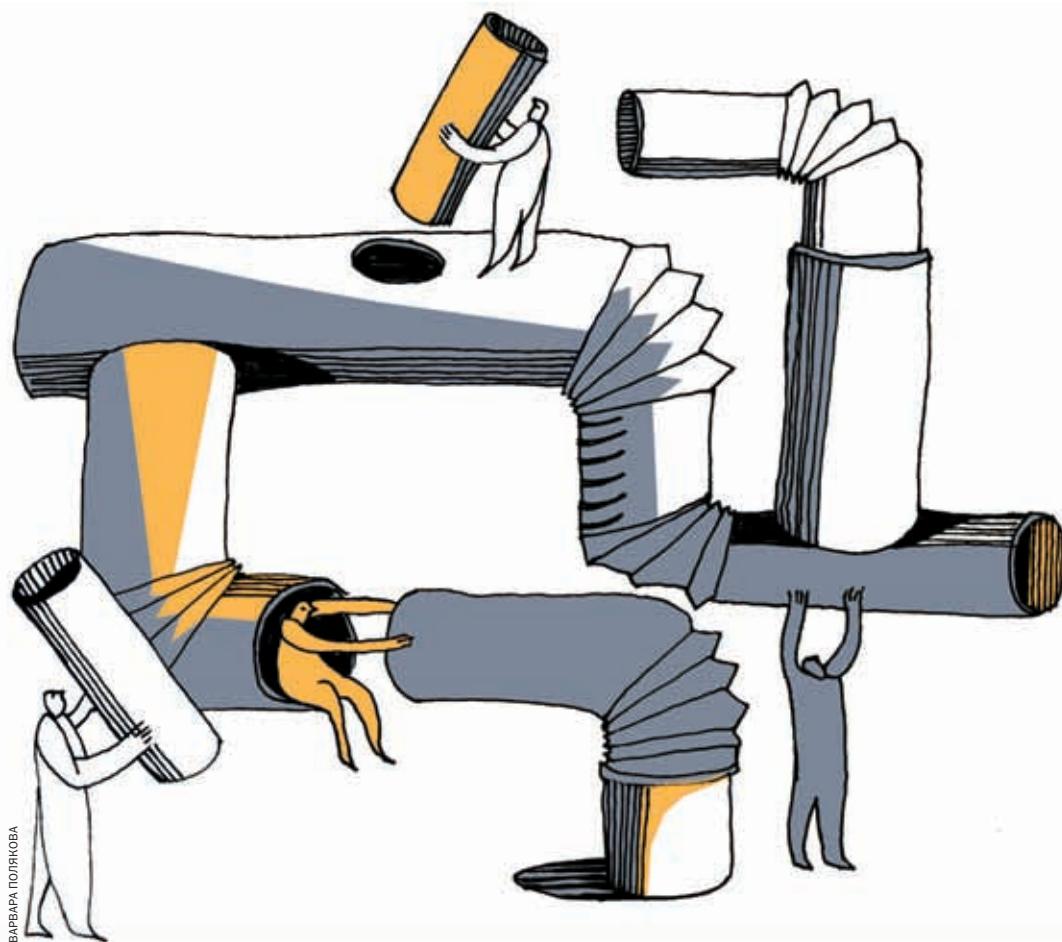
Ряд быстро растущих компаний обязан своим бурным расцветом даже не отрасли, а промышленному подъему в целом. Один из примеров — вагоностроительное предприятие «Алтайвагон». Растет производство — растет и объем перевозки грузов, а значит, увеличивается потребность в продукции предприятия: вагонах, цистернах, платформах. В этом году крупными клиентами «Алтайвагона» стали угольные компании, а в позапрошлом году, говорит генеральный директор «Алтайвагона» **Сергей Еремеев**, отмечался просто ажиотажный спрос на цистерны, и выручка компании выросла почти на 300%.

### Экстенсивный рост

Подавляющее большинство предприятий, принявших участие в нашем опросе, последние три года черпали резервы роста, наращивая производство



## Результаты исследования еще раз подтвердили: стремительно расти удается лишь избранным



БАРВАРА ПОЛЯКОВА

существующей продукции. А когда рынок на подъеме, развитие компаний сдерживает только ее ограниченные производственные мощности. Поэтому практически у всех «ускоренных» рост обеспечивался масштабной модернизацией производства. «Основная цель наших программ — устраниить узкие места в производстве, чтобы серьезно увеличить объемы, а также перейти на новые технологии с целью снизить издержки и сделать качество концентрата более стабильным», — говорит Евгений Ромащин, финансовый директор «Карельского окатыша». Одной из отраслей, переживающих сегодня потребительский бум, является промышленность отделочных строительных материалов, в частности облицовочной

плитки; здесь рост составляет 40–50% в год. А производитель «Велор» (торговая марка «Керама»), который раньше других расширил свои мощности и перешел на современные технологии и оборудование, рос еще быстрее, постепенно отвоевывая доли рынка у менее продвинутых конкурентов.

### Захват территории

Другой значимый фактор, обуславливающий высокие темпы роста, — активная территориальная экспансия, сначала в регионы России, затем в СНГ. Наилучшую динамику продемонстрировали те, кто освоил тот или иной региональный или международный рынок раньше конкурентов. Например, для операторов мобильной связи расширение

территориального охвата — вопрос выживания. Одни строят сети сами, другие же предпочитают покупать местных операторов. И чемпионом здесь является компания МТС: в прошлом году она приобрела около десятка региональных компаний, затратив на свои покупки \$403,7 млн. В результате компания получила готовые абонентские базы, а главное, лицензии на использование частот. И тем самым убила двух зайцев: быстро захватила нужную территорию и затруднила доступ туда конкурентам, поскольку количество лицензий в каждом регионе ограничено.

Однако многие «быстрые» и «ускоряющиеся» отдают предпочтение странам дальнего зарубежья. «Потенциал роста за счет внутренних ре-

зервов у нас почти исчерпан, — комментирует Евгений Нечипоренко, финансовый директор компании «Бригстар», занимающейся оптовой торговлей свежемороженой рыбой и морепродуктами. — Поэтому для нас приоритетны Китай и Европа, а рынки России и СНГ мы считаем менее перспективными: слишком уж велико воздействие нерыночных факторов конкуренции».

### Творцы идей и рынков

А вот доля предприятий, стремительно растущих благодаря уникальной продукции или открытию новой, никем не занятой ниши на рынке, оказалась крайне невелика. Один из немногих примеров — Завод сибирского технологического машиностроения (ЗСТМ), производитель индукционного нагревательного оборудования для промышленных предприятий. Специалисты ЗСТМ, взяв на вооружение изобретение коллег из Новосибирского электротехнического института, в середине 1990-х годов спроектировали уникальный индукционный нагреватель нового поколения, во многом превосходящий альтернативные тэновые и электродные нагреватели. Фактически ЗСТМ создал отдельную, перспективную нишу на рынке нагревательного оборудования для промышленных целей, что обеспечило заводу бурный рост. По словам Аллы Седышевой, заместителя директора ЗСТМ по экономике и финансам, темпы роста выручки завода в течение последних лет не опускались ниже 90%.

Но, похоже, время компаний, делающих ставку на новые товары и новые ниши, еще не пришло. Большинство предприятий сегодня обязано своим бурным расцветом прежде всего наращиванию выпуска в условиях благоприятной конъюнктуры. А наступит это время, когда основные источники экстенсивного рос-

## Процветание большинства «быстрых» и «ускоряющихся» компаний связано преимущественно с внешними факторами: повышением цен на их продукцию и общим подъемом в отрасли

та будут исчерпаны. И, кстати, как показывает мировая практика, именно инновационные компании, не зависящие ни от пресловутого административного ресурса, ни от колебаний цен на нефть, газ или руду, в долгосрочной перспективе демонстрируют наилучшую динамику.

### Харизма в порядке

Но каков бы ни был источник роста, компания должна обладать и особыми «мускулами роста» — внутренними стимулами, подстегивающими ее развитие. Так, если компания бурно растет, у этого роста обязательно есть вдохновите-

ли: либо акционеры предприятия, либо директора, либо и те и другие. По мнению большинства наших респондентов, именно личные, деловые и профессиональные качества руководителей являются важнейшим стимулом роста их предприятий. А второй по значимости стимул — наличие у предприятия четких, регламентированных хозяйственных процессов и учетных процедур. Однако две самые быстрорастущие группы — «сверхбыстрые» и «ускоряющиеся» — на первое место одновременно поставили и качества руководителей, и упорядоченные процессы. Именно

последние, считают наши собеседники, позволяют предприятию быстро тиражировать опыт и организационную структуру при освоении новых регионов и рынков. Кроме того, с ростом компаний увеличивается и риск утраты информационного контроля над предприятием. И не случайно в категории «ускоряющиеся» оказалось несколько софтверных и консалтинговых компаний, специализирующихся на разработке и внедрении учетно-управленческих систем, в том числе SAP CIS и IBS. По словам Алексея Шлыкова, генерального директора SAP CIS, компании-

разработчики таких систем, самая свежая тенденция в его бизнесе — бурный рост доходов от сопровождения и обновления установленных систем, доказывающая, что учетно-управленческие системы активно используются заказчиками.

### Ветер организационных перемен

Бурный рост — это не только подарок для акционера, но и настоящая головная боль для топ-менеджеров, начальников снабженческих, сбытовых и прочих служб, это постоянно усиливающийся беспорядок, не говоря уже о за-

### СЦЕНАРИИ РОСТА

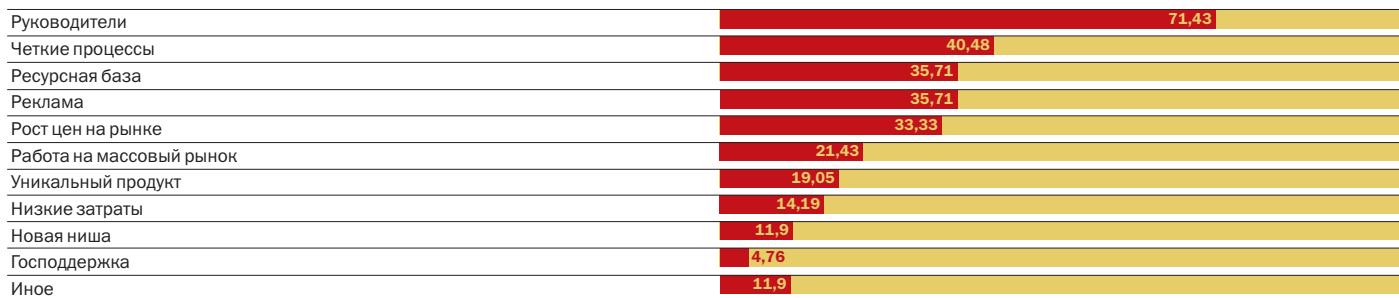
ПОКАЗАТЕЛЬ	ВСЕ КОМПАНИИ	СТАБИЛЬНЫЙ РОСТ НЕ БОЛЕЕ ЧЕМ НА 30% В ГОД	СТАБИЛЬНЫЙ РОСТ НА 30-60% В ГОД	РОСТ БОЛЕЕ ЧЕМ НА 60% В ГОД	ЕЖЕГОДНОЕ УСКОРЕНИЕ РОСТА	ЕЖЕГОДНОЕ ЗАМЕДЛЕНИЕ РОСТА
ИСТОЧНИКИ РОСТА В 2002-2004 ГОДАХ	РОСТ ПРОИЗВОДСТВА СУЩЕСТВУЮЩЕГО АССОРТИМЕНТА	РОСТ ПРОИЗВОДСТВА СУЩЕСТВУЮЩЕГО АССОРТИМЕНТА	РОСТ ПРОИЗВОДСТВА СУЩЕСТВУЮЩЕГО АССОРТИМЕНТА	РОСТ ПРОИЗВОДСТВА СУЩЕСТВУЮЩЕГО АССОРТИМЕНТА	РОСТ ПРОИЗВОДСТВА СУЩЕСТВУЮЩЕГО АССОРТИМЕНТА	РОСТ ПРОИЗВОДСТВА СУЩЕСТВУЮЩЕГО АССОРТИМЕНТА
	ВЫХОД В РЕГИОНЫ	РАДИКАЛЬНОЕ ОБНОВЛЕНИЕ АССОРТИМЕНТА	ВЫХОД В РЕГИОНЫ И ОБНОВЛЕНИЕ АССОРТИМЕНТА	ВЫХОД НА РЫНКИ СНГ И В РЕГИОНЫ	ВЫХОД НА РЫНКИ ДАЛЬНЕГО ЗАРУБЕЖЬЯ И В РЕГИОНЫ	ВЫХОД НА РЫНКИ СНГ И В РЕГИОНЫ
СЕГОДНЯШНЯЯ СТРАТЕГИЯ РОСТА	ПОСТЕПЕННОЕ УВЕЛИЧЕНИЕ ДОЛИ НА РЫНКЕ	ПОСТЕПЕННОЕ УВЕЛИЧЕНИЕ ДОЛИ НА РЫНКЕ	УКРЕПЛЕНИЕ ДОСТИГНУТЫХ ПОЗИЦИЙ И ПОСТЕПЕННОЕ УВЕЛИЧЕНИЕ ДОЛИ НА РЫНКЕ	ПОСТЕПЕННОЕ УВЕЛИЧЕНИЕ ДОЛИ НА РЫНКЕ	РЕЗКОЕ УСИЛЕНИЕ ПРИСУТСТВИЯ НА РЫНКЕ	РЕЗКОЕ УСИЛЕНИЕ ПРИСУТСТВИЯ НА РЫНКЕ
ИСТОЧНИКИ РОСТА В БУДУЩЕМ	ВЫХОД В РЕГИОНЫ	ВЫХОД В РЕГИОНЫ	ВЫХОД В РЕГИОНЫ	НАРАЩИВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВА СУЩЕСТВУЮЩЕГО АССОРТИМЕНТА	НАРАЩИВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВА, СОПРОВОЖДАЮЩЕЕСЯ ОБНОВЛЕНИЕМ АССОРТИМЕНТА	ВСЕ ИСТОЧНИКИ, ЗА ИСКЛЮЧЕНИЕМ РОСТА ПРОИЗВОДСТВА СУЩЕСТВУЮЩЕГО АССОРТИМЕНТА
	РОСТ ПРОИЗВОДСТВА СУЩЕСТВУЮЩЕГО АССОРТИМЕНТА	ОБНОВЛЕНИЕ АССОРТИМЕНТА	НАРАЩИВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВА СУЩЕСТВУЮЩЕГО АССОРТИМЕНТА	ВЫХОД В РЕГИОНЫ		
ОСНОВНЫЕ СТИМУЛЫ РОСТА	ЛИЧНЫЕ И ДЕЛОВЫЕ КАЧЕСТВА РУКОВОДИТЕЛЕЙ	ДЕЛОВЫЕ И ЛИЧНЫЕ КАЧЕСТВА РУКОВОДИТЕЛЕЙ	ДЕЛОВЫЕ И ЛИЧНЫЕ КАЧЕСТВА РУКОВОДИТЕЛЕЙ	КАЧЕСТВА РУКОВОДИТЕЛЕЙ И ЧЕТКИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ	КАЧЕСТВА РУКОВОДИТЕЛЕЙ И ЧЕТКИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ	КАЧЕСТВА РУКОВОДИТЕЛЕЙ
	ЧЕТКИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ	НАЛИЧИЕ РЕСУРСНОЙ БАЗЫ	ЧЕТКИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ	РОСТ ЦЕН И ЭФФЕКТИВНАЯ РЕКЛАМА	РОСТ ЦЕН	ОРИЕНТАЦИЯ НА МАССОВЫЙ РЫНОК
ИЗМЕНЕНИЯ, ОБУСЛОВЛЕННЫЕ РОСТОМ	ФОРМАЛИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ	ФОРМАЛИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ	ФОРМАЛИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ	КАЧЕСТВЕННОЕ ИЗМЕНЕНИЕ ОРГСТРУКТУРЫ	ИЗМЕНЕНИЕ ОРГСТРУКТУРЫ И ФОРМАЛИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ	ВВОД НОВЫХ СХЕМ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ
	ИЗМЕНЕНИЕ ОРГСТРУКТУРЫ	ВВОД НОВЫХ СХЕМ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ	РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ	ПОЯВЛЕНИЕ НОВЫХ ГРУПП КЛИЕНТОВ И РОСТ ЗАИМСТВОВАНИЙ	ВВОД НОВЫХ СХЕМ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ	УВЕЛИЧЕНИЕ ЗАТРАТ НА РЕКЛАМУ И МОДЕРНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА
КРИТИЧЕСКИ ВАЖНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ	ФОРМАЛИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ	МОДЕРНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА	РАСШИРЕНИЕ ШТАТА	ИЗМЕНЕНИЕ ОРГСТРУКТУРЫ	ФОРМАЛИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ	НОВЫЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ
	МОДЕРНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА	НОВЫЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ		НОВЫЕ ГРУППЫ КЛИЕНТОВ	УВЕЛИЧЕНИЕ ЗАИМСТВОВАНИЙ	
ОГРАНИЧИТЕЛИ РОСТА	НЕХВАТКА ПЕРСОНАЛА	НЕХВАТКА ПЕРСОНАЛА	НЕХВАТКА ПЕРСОНАЛА	СЕРЬЕЗНЫЕ КОНКУРЕНТЫ И ОРГАНИЧЕННЫЙ РЫНОК СБЫТА	НЕХВАТКА ПЕРСОНАЛА	НЕХВАТКА ПЕРСОНАЛА
	НАЛИЧИЕ СЕРЬЕЗНЫХ КОНКУРЕНТОВ	БАРЬЕРЫ, СОЗДАВАЕМЫЕ ГОСУДАРСТВОМ	НАЛИЧИЕ СЕРЬЕЗНЫХ КОНКУРЕНТОВ		СНИЖЕНИЕ ЦЕН НА ПРОДУКЦИЮ	ГОСУДАРСТВЕННЫЕ БАРЬЕРЫ
ТАКТИКА РОСТА В БУДУЩЕМ	РАЗВИТИЕ ПРЕЖНИХ НАПРАВЛЕНИЙ НА СОБСТВЕННЫЕ СРЕДСТВА И ЗАЙМЫ	РАЗВИТИЕ ПРЕЖНИХ НАПРАВЛЕНИЙ НА СОБСТВЕННЫЕ СРЕДСТВА И ЗАЙМЫ	РАЗВИТИЕ ПРЕЖНИХ НАПРАВЛЕНИЙ НА СОБСТВЕННЫЕ СРЕДСТВА	РАЗВИТИЕ ПРЕЖНИХ НАПРАВЛЕНИЙ НА СОБСТВЕННЫЕ СРЕДСТВА И ЗАЙМЫ	РАЗВИТИЕ ПРЕЖНИХ НАПРАВЛЕНИЙ НА СОБСТВЕННЫЕ СРЕДСТВА И ЗАЙМЫ	РАЗВИТИЕ ПРЕЖНИХ НАПРАВЛЕНИЙ НА СОБСТВЕННЫЕ СРЕДСТВА И ЗАЙМЫ
	ПОКУПКА КОМПАНИЙ НА СВОЕМ РЫНКЕ	ПОКУПКА РЕГИОНАЛЬНЫХ КОМПАНИЙ				ПОКУПКА КОМПАНИЙ НА СВОЕМ РЫНКЕ

ОПРОШЕННЫЕ КОМПАНИИ РАЗДЕЛЕНЫ НА ПЯТЬ ОСНОВНЫХ ГРУПП В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ТЕМПОВ РОСТА. ДЛЯ КАЖДОЙ ГРУППЫ ВЫБРАНЫ ДВА НАИБОЛЕЕ РАСПРОСТРАНЕННЫХ ФАКТОРА.

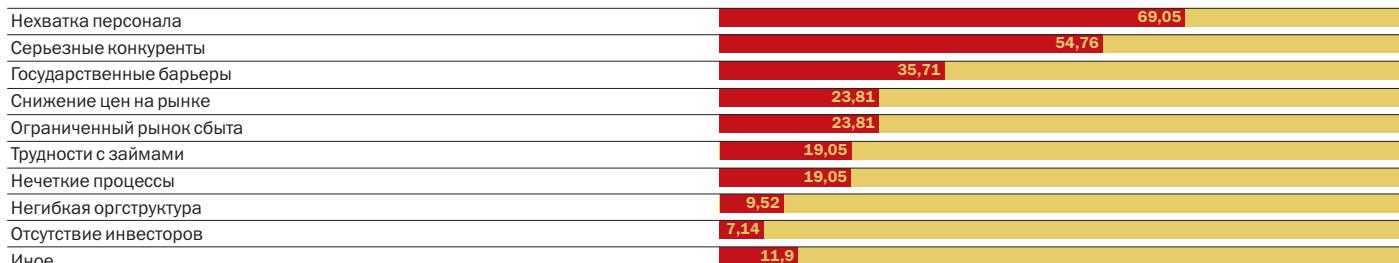
## ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА РОСТ КОМПАНИИ



### Стимулы роста (в процентах от общего числа опрошенных)



### Ограничители роста



### Будущая тактика роста

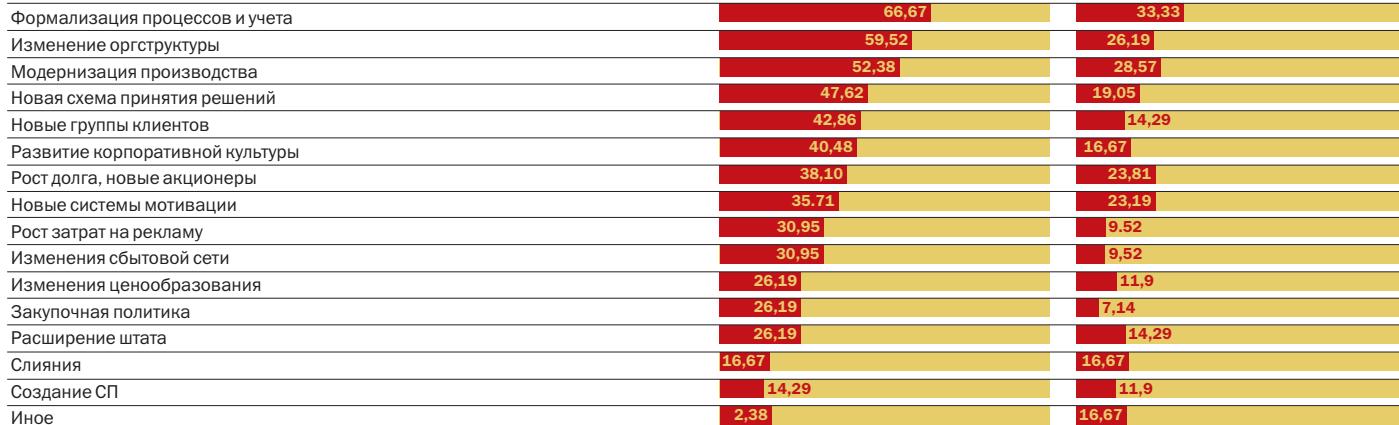


### Текущая стратегия роста



## ИЗМЕНЕНИЯ, СОПРОВОЖДАЮЩИЕ РОСТ КОМПАНИИ

### Изменения, обусловленные ростом компании в последние годы



### Изменения, критически важные для обеспечения роста

c43

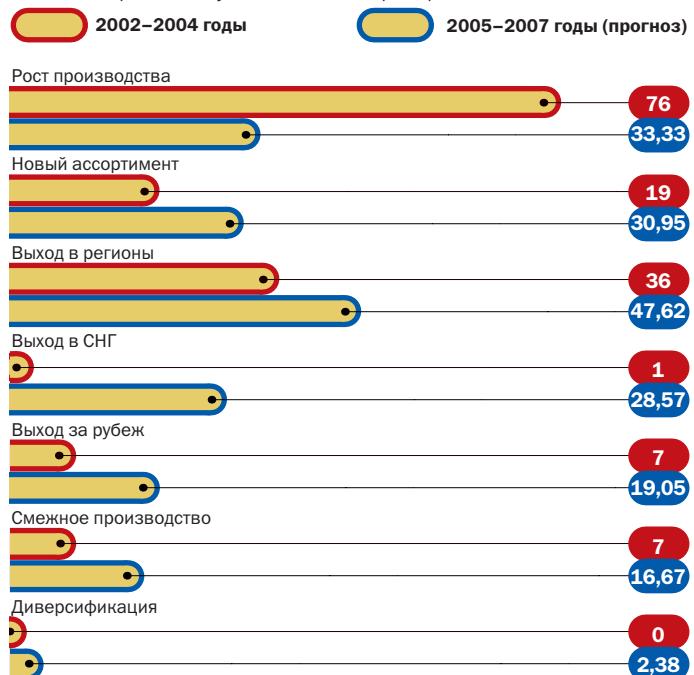
Опрос проведен совместно с Ассоциацией менеджеров. В нем приняли участие руководители 42 российских компаний, представляющих различные секторы российской экономики.

## Каков бы ни был источник развития, компания должна обладать и особыми «мускулами» — внутренними стимулами роста

### ЧТО ОПРЕДЕЛЯЕТ РОСТ ВАШЕЙ КОМПАНИИ?

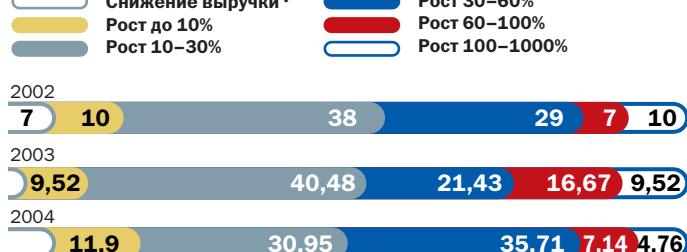
%

Участники опроса могли указать несколько факторов.



### КАКИМИ ТЕМПАМИ РОСЛА ВАША КОМПАНИЯ В ПОСЛЕДНИЕ ТРИ ГОДА?

%



Учитывались показатели оборота (выручки) компании по отношению к предшествующему году.

• Снижение выручки в 2003 г. – 2,38%, в 2004 г. – 7,14%.

валенных работой отделах кадров. Поэтому-то, когда мы попросили предприятия называть несколько типов изменений, значимых для обеспечения развития, большинство поставили на первое место формализацию хозяйственных процессов. Это свидетельствует о том, что стабильно быстрый рост возможен

только в условиях четких управлеченческих процедур. Второе место было отведено модернизации производства, а третью и четвертую позицию в этом списке опять заняли организационно-кадровые факторы: качественное изменение оргструктуры и ввод новых систем мотивации для менеджеров и персонала.

При этом новые системы мотивации, как и следовало ожидать, оказались особенно востребованными в компаниях со стабильно невысокими темпами роста. Естественно, «самые быстрые» тоже выделились из общей массы. Важнейшим новшеством, необходимым для беспрепятственного развития их компаний, они назвали изменение оргструктуры (см. материал на стр. 52 – 54). Вопрос не праздный, особенно ввиду того, что многие из «быстрых» переориентируются на новые группы потребителей, подвергая ревизии свои сбытовые сети, службы продаж и сервисного обслуживания. Следующие места по значимости вполне логично заняли такие факторы, как появление новых групп потребителей и рост заимствований.

### Замедлители роста

По данным одного из зарубежных исследований, из 44 компаний, продемонстрировавших в 1982 году наибольшие темпы роста, через пять лет продолжали расти лишь три, остальные либо скатались в зону убытков, либо вообще исчезли с рынка. И произошло это в первую очередь потому, что темпы роста этих «метеоров» оказались выше, чем смог выдержать их персонал. Немаловажность этого фактора отмечают и наши респонденты. Практически все считают главным препятствием для развития их предприятий нехватку квалифицированного персонала и менеджеров различного уровня. Другим ограничителем являются серьезные конкуренты, а почетное третье место занимают барьеры, создаваемые государством. Исключение, как всегда, составили «сверхбыстрые», которых беспокоит не персонал или «неудобное» государство, а ограниченный рынок сбыта их продукции и возможное снижение цен.

Из вопроса об ограничителях роста непосредственно вытекает и другой: почему компания растет, а потом ее динамика начинает неуклонно ухудшаться? Наиболее очевидный ответ: чем больше размер предприятия, тем меньше оно растет. Но это объяснение — не единственное. Некоторые компании, обслуживающие крупный корпоративный рынок, пострадали, например, оттого, что лишились одного или нескольких выгодных клиентов. Например, самарский завод «Электрощик», производитель запасных частей для бурового оборудования, прежде стабильно развивавшийся, в первом квартале этого года сильно «просел», получив убытки примерно на 3,6 млн рублей. И главным виновником проблем завода стала переживающая не лучшие времена НК ЮКОС, один из постоянных заказчиков оборудования на «Электрощите». Чтобы исправить положение, завод отправился за новыми клиентами в Нижний Новгород, открыв там свой филиал.

### Главная линия

Покупка компаний, выход в регионы, обновление ассортимента — это лишь тактические меры, которые определяются стратегическим курсом развития: будет ли предприятие защищать свои прежние достижения, постепенно наращивать свою долю на рынке, либо оно является сторонником агрессивного захвата рынка? Как ни странно, самой спокойной, предпочтитающей укрепление уже достигнутых позиций, оказалась группа с достаточно высокими темпами роста в 30–60%. А точки зрения «средних» и «быстрых», напротив, разделились: одни компании придерживаются пошаговой концепции, другие убеждены в эффективности резких движений.

# лаборатория

Когда мы попросили назвать несколько изменений, которые могут обеспечить рост, большинство предприятий поставили на первое место формализацию процессов

Но самым интересным нам показалось совпадение стратегий роста у «замедленных» и «ускоряющихся». И те, и другие заявили, что их компании будут придерживаться политики резкого усиления присутствия на рынке. Однако на вопрос о конкретных источниках роста «замедленные» давали совершенно разные ответы. Одни говорили о покупке компаний, другие — о выходе в регионы, третьи — о переориентации на новых

клиентов и освоении смежных отраслей, о выпуске новой продукции, четвертые диверсифицироваться не собираются, а ищут инвестора. Словом, перечислялись все возможные варианты. И единственным фактором, который не упоминался, был рост за счет наращивания производства существующего ассортимента. Когда продажи имеющейся продукции стабильно падают, надеяться, что она станет источником

роста в будущем, бессмысленно. Сначала надо разобраться, что не так.

Агрессивные стратегии плохи только тем, что шутят эксперты, что стоят много денег. «Быстрые» и «ускоренные» говорят о росте, модернизируют производство, внедряют новые информационные технологии и вносят прочие изменения, необходимые для дальнейшего развития, используя для этого чужие деньги. Более крупные компании

эмитируют облигации, менее крупные ограничиваются банковскими кредитами. Распространенная форма финансирования капитальных проектов — привлечение кредитов банка какой-либо западной страны специально для покупки технологического оборудования у фирмы из той же страны. Компании залегают в долги, но кредиторов это не смущает. Ведь высокие темпы роста — весьма убедительный аргумент. 



МОСКОВСКИЙ ЦЕНТР  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ

## ГОРОДСКАЯ ПРОГРАММА **БЕСПЛАТНОГО ОБУЧЕНИЯ** СПЕЦИАЛИСТОВ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Финансирование обучения осуществляется Правительством Москвы в лице Департамента поддержки и развития малого предпринимательства за счет средств городского бюджета. **Бесплатное обучение проводится в ведущих ВУЗах и образовательных центрах Москвы** по следующим учебным программам:

**развитие управления** (состоит из следующих учебных курсов: управление предпринятием, управление персоналом, основы маркетинга, управление качеством, основы логистики, основы предпринимательской деятельности)

**подготовка финансистов-практиков** (учебные курсы: управление финансами, бухучет и отчетность, налогобложение)

**основы правовых знаний** (правовое регулирование хозяйственной деятельности, вопросы внешнеэкономической деятельности)

**информационные технологии** (основы компьютерной грамотности, новые информационные технологии, профессиональные прикладные программы)

**инновационная деятельность и экологический аудит** (организация и управление инновационной деятельностью, финансирование инновационной деятельности, правовое регулирование инновационной деятельности и защита интеллектуальной собственности, экологический менеджмент)

**кадровое обеспечение реформы ЖКХ** (правовые и финансовые аспекты участия малых предприятий в сфере ЖКХ, подготовка и повышение квалификации рабочих кадров ЖКХ)

Продолжительность обучения по одному учебному курсу составляет 72 часа. По завершении обучения слушателям выдается удостоверение о повышении квалификации.

Городская программа предусматривает обучение за счет бюджета города руководителей, специалистов и рабочих кадров малых предприятий, военнослужащих, увольняемых в запас, начинающих предпринимателей, в том числе из состава незанятого населения и учащейся молодежи.

Москва, ул. Сущевский вал, д. 16, стр. 4

Многоканальный телефон **МЦПОР: 785-81-56**

Также записаться на соответствующие учебные курсы можно в Интернете по адресу: [www.profobr.ru](http://www.profobr.ru)

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

classified

### ДЕЛОВОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

[www.directmail.su](http://www.directmail.su)

### ПРОДАЕМ

**Аудит.комп. 589-62-02**

Цеха в Угличе [www.chaika-watch.ru](http://www.chaika-watch.ru) 89106629016

Завод основы сан.-гиг. бумаги 960-3329

### НЕДВИЖИМОСТЬ

Складской терминал. Все услуги. 500-1010 [www.bpart.ru](http://www.bpart.ru)

### ОТДЫХ

Клубный отдых в Сочи – пан. «Шекспир».

095 936-22-79, 935-00-76. [www.plutonline.ru](http://www.plutonline.ru)

### КАНАДА без посредников

Канадская компания **Apex Partners of Canada Inc** оказывает все виды услуг по иммиграции в Канаду (бизнес-иммиграция, профессиональная иммиграция, сложные случаи).

Представительство в Москве: Новый Арбат, д. 21, офис 1428.  
Тел.: (095) 363-0915, 363-0916, [www.tocanada.ru](http://www.tocanada.ru) e-mail: [info@tocanada.ru](mailto:info@tocanada.ru)  
Президент компании г-н Нури Кац постоянно находится в Москве с 1991 года

Лиц. CSICOM041798

## КУРСЫ • СЕМИНАРЫ • КОНФЕРЕНЦИИ

ДАТА	ТЕМА	ОРГАНИЗАТОР	КОНТАКТНЫЙ ТЕЛЕФОН, E-MAIL, ИНТЕРНЕТ	МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ
по договоренности	Контроль владельцем наемного руководителя и дочерних фирм	Центр владельческого контроля бизнеса	sbbc@sbbc.ru	Новосибирск, Академгородок Возможно предоставление услуг в других городах. Предложения принимаются по тел.: (3832) 39-75-50, моб. 14-45-54. Со 2 июля тел. (383) 339-7550, моб. 214-4554.

## Быстрая десятка

ПОЧЕМУ ОДНИ КОМПАНИИ БУРНО РАСТУТ, А ДРУГИЕ ТОПЧУТСЯ НА МЕСТЕ? СФ ВЫБРАЛ ДЕСЯТЬ РАЗНЫХ КОМПАНИЙ С НАИБОЛЕЕ ВПЕЧАТЛЮЩИМИ ТЕМПАМИ РОСТА И ПОПЫТАЛСЯ ПРОАНАЛИЗИРОВАТЬ ПРИЧИНЫ ИХ СТРЕМИТЕЛЬНОГО ВЗЛЕТА. **Текст: Юлиана Петрова**



Если выручка один раз увеличилась по сравнению с предыдущим годом — это случайность, а вот устойчивый рост в течение нескольких лет — уже тенденция. Поэтому, определяя лучших, мы ориентировались на темпы роста выручки не только относительно предыдущего года, но и в исторической перспективе. Отправной точкой послужил 1999 год. Мы сознательно исключили небольшие предприятия с оборотом в \$5–10 млн, потому что чем ближе выручка к нулю, тем поразительнее ее динамика. Часть компаний, расположенных в Москве, мы нашли сами, а с региональными предприятиями нам помог Экспертный институт, который выпускает ежегодный справочник «1000 лучших предприятий России». По нашей просьбе аналитики института отобрали лидеров роста из разных обрабатывающих отраслей. А из полученного списка мы выбрали самых, на наш взгляд, интересных, и главное — тех, кто пользуется разными стратегиями и тактическими приемами.

Для объяснения феномена роста исследователи придумали массу противоречивых моделей, но все они сводятся к трем обобщенным группам стратегий: масштабирования, тиражирования и гранулирования. Кredo первой группы: делай продукт, который у тебя лучше получается, занимай рынок и наращивай выпуск — масштабы ограничивает лишь спрос. Конкретные способы реализации этой стратегии могут сильно различаться, и в нашей «десятке» эта группа оказалась самой многочисленной. Она представлена компаниями «Орга Зеленоград», «Стройфарфор», банком «Русский стандарт», Шуйским маслоЭКСТРАКЦИОННЫМ заводом и швейным предприятием «Фронт». Банк «Русский стандарт», например, стремительно взлетел благодаря уникальной услуге потребительского экспресс-кредитования, фактически создав совершенно новый рынок. Компания «Стройфарфор», владелец марки «Шахтинская плитка» из Ростовской области, на-

против, работает в секторе стандартных товаров — облицовочной плитки, которая сегодня переживает настоящий бум спроса. Интенсифицировав свое производство, «Стройфарфор» увеличил и выручку, и долю на рынке. «Орга Зеленоград» обязана своим расцветом тем, что быстро захватила рынок SIM-карт для мобильных телефонов. «Мы оказались на нужном месте в нужное время и не упустили нужного момента», — так Петр Бахтин, директор по развитию бизнеса «Орга Зеленоград» объясняет ее более чем 30-кратный рост за последние пять лет. А Шуйский и Оренбургский МЭЗы, занимающие первые места в списке быстро растущих предприятий в пищевой отрасли, нарастили свои объемы, опираясь на мощные инвестиционные и сбытовые возможности своей материнской компании, Нижегородского масложирового комбината. Наконец, можайское предприятие «Франт», занимающееся пошивом мужских и женских костюмов, успешно реализовало стратегию масштабирования благодаря ориентации на государственный и корпоративный заказ.

Девиз второй группы: добивайся успеха на каком-нибудь одном рынке, обкатывай эту модель бизнеса, а потом тиражируй ее в других регионах. Конкретные подходы могут различаться: одни, например, как производитель мясных изделий «Сибирская производственная компания», действуют своими силами, другие же, в частности МТС, предпочитают слияния или поглощения региональных фирм.

Третья группа руководствуется следующим принципом: если сбыт твоего продукта не растет, осваивай те модификации основного продукта, которые имеют наибольший потенциал роста. В нашу «десятку» мы включили одну компанию этого типа, «Алтайвагон». Это производство изначально специализировалось на выпуске вагонов самого распространенного и востребованного типа, но когда рынок насытился, предприятие резко расширило предлагаемый ассортимент, снабдив его, кроме всего прочего, дефицитными цистернами и платформами для контейнеров.

Казалось бы, сценариев роста масса, и у предприятий нашей «быстрой десятки» не так уж много общего. Разные отрасли, разная история, разные финансовые возможности. Однако в любой из компаний «десятки» на вопрос о том, почему компания так быстро растет, отвечали, что им повезло с директорами или акционерами: толковыми, радеющими за дело. А это в конце концов и есть самое главное объяснение.



ЕВГЕНИЙ ДДДИН

**КОМПАНИЯ:** «Еросеть», сеть салонов связи (г. Москва) **СТРАТЕГИЯ:** дискаунтер  
**ТАКТИКА:** предельно низкие цены, лавинообразный рост числа торговых точек, бескомпромиссная конкурентная борьба, давление на вендоров **ОБОРОТ:** \$968,2 млн (2004 год), количество торговых точек — 1650 (на 1 июня 2005 года)  
**ПЕРСОНАЛ:** 20 тыс. человек **РОСТ:** 3,1 раза по сравнению с 2003 годом, 300 раз по сравнению с 1999 годом



DPA/PHOTOTAS

**КОМПАНИЯ:** ЗАО «Фронт», швейное предприятие, (г. Можайск) **СТРАТЕГИЯ:** ориентация на госзаказ **ТАКТИКА:** обеспечение конкурентоспособности для победы в тендерах **ВЫРУЧКА:** 48 млн руб. (2004 год) **ПЕРСОНАЛ:** 510 человек **РОСТ:** 19 раз по сравнению с 1999 годом, 1,7 раз по сравнению с 2002 годом

## Игра на понижение

«Когда мы только начинали, торговлей мобильниками занимались хмурые „технари“ в пыльных помещениях, а в немногочисленных приличных магазинах наценки были запредельными. Мне, пришедшему из Лужников, смотреть на это было смешно», — вспоминает Евгений Чичваркин (на фото), председатель совета директоров и совладелец компании «Еросеть». И в 1997 году Евгений Чичваркин и его партнер Тимур Артемьев, арендовав прилавок в магазине «Электроника» на Ленинском проспекте и взяв товар в кредит, решили показать всем, как нужно торговаться. Выбор формата «жесткого дискаунтера», в котором на рынке мобильных телефонов никто не работал, предопределил стремительный рост. Модель заключалась в том, чтобы открыть как можно больше магазинов в местах, где ходят много людей, продаивать ограниченный ассортимент по предельно низким ценам, сдерживая их рост благодаря централизованной логистике, большим объемам закупок и минимальной марже. Нужно открыть магазин? Нет ничего проще, говорит Евгений Чичваркин. Вывеска обходится в \$2 – 15 тыс., строительные и отделочные работы в \$1 – 5 тыс., плюс товары, полученные по товарным кредитам поставщиков. Главное — «выбить» выигрышное место для размещения торговой точки. А если его кто-то уже занял, Чичваркин это не смущает: ничто не мешает разместиться рядом и продавать то же самое, но чуть-чуть дешевле.

Компания славится и своим жестким отношением к поставщикам. Она добивается беспрецедентных скидок и кредитов. Производителям телефонов это не слишком нравится, но высокие объемы закупок, а также то обстоятельство, что «Еросеть» всегда может закупить нужный товар по меньшей цене через альтернативные каналы, рано или поздно заставляют их соглашаться с выдвигаемыми условиями. Последней сдалась финская Nokia, не раз обвинявшая «Еросеть» в продаже «серых» телефонов, не предназначенных для распространения в России. В апреле этого года между Nokia и «Еросетью» было подписано официальное дистрибуторское соглашение.

## Форменный бизнес

Сколько костюмов в гардеробе у среднестатистического российского мужчины? В лучшем случае пять-шесть, и обновляется этот скромный джентльменский гардероб не каждый год. Поэтому в компании «Фронт» (бывшем швейном объединении «Спартак»), специализирующейся именно на мужских и женских костюмах, решили ориентироваться не на розницу, а на государственный и корпоративный заказ. С 2000 года «Фронт» стал активно участвовать в конкурсах, а также шить костюмы из давальческих материалов по заказам российских и иностранных фирм. И сегодня «Фронт» считается одним из ведущих производителей костюмов в России.

Если чей-то магазин уже занял выгодное место, «Еросеть» это не смущает: ничто не мешает разместиться рядом и продавать то же самое, но чуть-чуть дешевле

Главное, что нужно для реализации этой стратегии, — связи и низкие цены, гарантирующие победу в тендерах. Связи у руководства «Франта» были, а цены зависели прежде всего от затрат на ткани и материалы, это основная часть себестоимости. Поэтому компания начала битву за госзаказ с того, что подвергла ревизии список своих поставщиков, отказавшись от дорогих и недисциплинированных отечественных производителей и перейдя на закупки более дешевых тканей прибалтийского и китайского производства.

Расчет оправдался: хотя швейная отрасль в целом депрессивна, выручка ЗАО «Фронт» в последние годы ежегодно удваивалась. «Самыми удачными для нас оказались 2000 – 2001 годы, когда мы выиграли несколько тендеров авиакомпаний, одели Шереметьево, Внуково, Быково. В 2003 году мы выиграли конкурс МНС на поставку 28 тыс. комплектов мужской и женской форменной одежды на сумму около 283 млн руб.», — рассказывает генеральный директор «Френта» Анатолий Кулаков. Единственная проблема — опасная зависимость от единственного заказчика, государства. В прошлом году «Фронт» проиграл в двух конкурсах — обошли конкуренты, предложив меньшие цены, и выручка компании «просела» почти на 16%. Но это, говорит Анатолий Кулаков, неизбежный риск в том бизнесе, которым занимается «Фронт».

# лаборатория

**КОМПАНИЯ:** «Орга Зеленоград», производитель пластиковых SIM-карт (г. Зеленоград) **СТРАТЕГИЯ:** захват перспективного рынка **ТАКТИКА:** производство ключевого продукта для одной из быстрорастущих отраслей **ВЫРУЧКА:** 1,5 млрд руб. (2003 год), 2,1 млрд руб. (2004 год) **ПЕРСОНАЛ:** 180 человек **РОСТ:** 2,8 раз по сравнению с 2002 годом, 37 раз по сравнению с 1999 годом

**КОМПАНИЯ:** Шуйский маслоэкстракционный завод (г. Шуя, Ивановская обл.) **СТРАТЕГИЯ:** опора на материнскую компанию — главного потребителя продукции **ТАКТИКА:** вхождение в состав холдинга, построенного вокруг крупного потребителя продукции **ВЫРУЧКА:** 880 млн руб. (2003 год); 1,8 млрд руб. (2004 год; по оценке СФ) **ПЕРСОНАЛ:** 570 человек **РОСТ:** 6,7 раз по сравнению с 2002 годом, 25 раз по сравнению с 1999 годом



## Козырная карта

В сердце каждого сотового телефона находится SIM-карта, на которой записана информация об абоненте. Вроде бы крошечная, пустяковая деталька, но она дала начало большому, бурно развивающемуся бизнесу, объем которого в России сейчас оценивается в \$200 млн в год. И раньше других заманчивые перспективы SIM-бизнеса заметила компания «Орга Зеленоград», успешно реализовавшая стратегию захвата нового рынка.

В середине 1990-х, когда российский рынок «симок» был пуст, сотовые операторы заказывали SIM-карты за границей, у лидеров рынка Gemplus и Schlumberger. Поэтому стратегия «захватчика» предполагала партнерство с известным зарубежным изготовителем карт, который в глазах сотовых операторов гарантировал бы высокое качество продукции. В результате «Орга Зеленоград» была основана как совместное производственное предприятие немецкого изготовителя пластиковых карт Orga Kartensysteme, входящего в пятерку лидеров мирового рынка, и российского НИИ «Субмикрон». Но чтобы добиться благосклонности требовательных операторов, новый претендент должен был переиграть заграничных конкурентов по ценам и срокам поставок, которые были самым слабым местом всех иностранных поставщиков. Дело в том, что из-за мобильного бума в Европе и Америке зарубежные производители карт были настолько завалены заказами, что заявки из нашей страны дожидались своей очереди месяцами. Но для быстрого выхода на рынок «Орге» во что бы то ни стало был нужен крупный «показательный» клиент. И им стала компания «Мобильные телесистемы», которой настолько понравились цены и сроки нового российского производителя, что за 1999 и 2000 годы она заказала у зеленоградцев почти миллион SIM-карт. За МТС потянулись региональные операторы, потом «Мегафон», в прошлом году «Орга» выпустила уже 20 млн карт. А сегодня, утверждает **Петр БАХТИН**, директор по развитию бизнеса «Орга Зеленоград», SIM-карту их производства можно обнаружить в каждом втором мобильном телефоне.

**Стратегия опоры на сильную материнскую компанию позволяет «дочке» решить проблемы, с которыми компания не может справиться самостоятельно**

## Масло для «мамы»

После производителей водки лидерами роста в отечественной пищевой промышленности сегодня являются маслоэкстракционные заводы. А среди маслоделов первые места занимают Оренбургский и Шуйский МЭЗы. Причины такого успеха в том, что несколько лет назад оба предприятия были куплены Нижегородским масложировым комбинатом, крупным производителем маргарина и майонеза.

После прихода нового собственника оба завода стали стремительно наращивать объемы производства.

Шуйский маслоэкстракционный завод (ШМЭЗ) сегодня перерабатывает 460 – 480 тонн семян подсолнечника в сутки, входя в тройку ведущих производителей растительного масла. За последние пять лет его

выручка ежегодно удваивалась, а в особо урожайные годы даже утраивалась.

Стратегия опоры на сильную материнскую компанию позволяет «дочке» решить проблемы, с которыми компания не может справиться самостоятельно. Союз с НЖМК выгоден обеим сторонам: завод получает инвестиции и сырье, а холдинг, забирая львиную долю продукции, — собственного поставщика.

«Раньше было как? Месяц работаем, неделю стоим: то с поставками подсолнечника перебои, то оборудование вышло из строя», — рассказывает генеральный директор ШМЭЗ **Владимир ШИЛИН**. А с 2000 года, когда Шуйский завод вошел в состав НЖМК, материнский холдинг стал ежегодно выделять средства на развитие инфраструктуры. Деньги не очень большие, 13 – 15 млн руб. в год, но их хватило на закупку импортных прессов и экстракторов, реконструкцию складов и увеличение количества линий разгрузки вагонов с сырьем. «К тому же наши люди привыкли многое делать своими руками, затраты минимальны, а польза большая», — добавляет Владимир Шилин. Материнский холдинг решил сырьевые проблемы ШМЭЗа, взяв на себя закупку семян подсолнечника, и тем самым обеспечил стабильную загрузку заводских мощностей.

# лаборатория



## Лучший покупатель

Компания «Мобильные телесистемы» сегодня скупила почти пол-России, опередив нефтяников и металлургов если не по размерам, то по количеству поглощенных компаний. Только в прошлом году МТС приобрела около десятка фирм в России и СНГ, не пожалев на это \$403,7 млн. Взамен компания получила 80-процентный прирост абонентской базы. Ныне численность ее абонентов — более 31 млн человек.

Возглавляемая **Василием Сидоровым** (на фото) компания оказалась поистине вездесущей, первой захватив самые привлекательные региональные рынки. Конкуренты за МТС пока не поспевают. Особен-но заметен этот отрыв в странах СНГ. Там компания работает в Белоруссии, Украине, Узбекистане и Туркмении, тогда как ее соперник «Вымпелком» — только в Казахстане и Узбекистане.

Развитие «Мобильных телесистем» — наиболее яркий пример успешной реализации стратегии роста за счет поглощений. В принципе у сотовых операторов есть два варианта экспансии: строить сети самостоятельно либо приобретать местных операторов. Оба сценария имеют свои плюсы и минусы. Строительство собственных сетей обходится дешевле, но занимает много времени. Покупая же местную компанию, новый владелец быстро получает лицензию на использование частот и готовую абонентскую базу. Например, прошлогодняя покупка узбекской компании «Уздуниробита» автоматически обеспечила «Мобильным телесистемам» 51% узбекского сотового рынка, потенциал роста которого огромен из-за плохого состояния традиционных телефонных сетей.

**КОМПАНИЯ:** «Мобильные телесистемы», оператор сотовой связи (г. Москва)

**СТРАТЕГИЯ:** территориальная экспансия **ТАКТИКА:** покупка компаний в регионах

России и СНГ **ВЫРУЧКА:** \$4,2 млрд (2004 год) **АБОНЕНТСКАЯ БАЗА:** более 31 млн

человек, территория покрытия: 73 федеральных округа, 4 страны СНГ **РОСТ:**

3 раза по сравнению с 2002 годом

## КОМПАНИЯ:

банк «Русский стандарт», потребительское и автокредитование, выпуск кредитных карт (г. Москва)

**СТРАТЕГИЯ:** создание нового рынка

**ТАКТИКА:** запуск уникального продукта, привлечение большого числа партнеров

## ТОРГОВАЯ СЕТЬ:

более 12 тыс. партнеров

**ОБЪЕМ ВЫДАННЫХ ССУД:** 3,27 млрд руб. (2002 год), 23,455 млрд руб. (2004 год)



ЛЮДМИЛА ГАЗЕВАЯ

## Кредитная история

Когда всего через год после финансового кризиса был создан банк «Русский стандарт», аналитики только крутили пальцем у виска, дескать, нашли время выдавать ссуды. Однако совершенно новая для России услуга мгновенного розничного кредитования через пункты выдачи кредитов в магазинах и автосалонах обеспечила банку многомиллионную клиентуру и беспрецедентную прибыль.

Фантастическим ростом банк был обязан тому, что практически создал совершенно новый продукт, а следом за ним и целый рынок. Стратегия «творца рынков» основывается на трех факторах: деньгах, выборе нужного момента и привлечении максимального числа партнеров. С финансовыми вливаниями у банка было все благополучно. Ведь главным акционером банка является предприниматель **Рустам ТАРИКО** (на фото), владелец фирмы «Руст Инкорпорейтед», контролирующей около 60% рынка дорогого алкоголя в нашей стране, а также «водочной» компании «Русский стандарт». Момент тоже был выбран весьма удачный. Банк успел к началу второй волны бума спроса на бытовую технику и электронику. А чтобы привлечь партнеров, прежде всего крупных непродовольственных ритейлеров, банк взял на себя все расходы по созданию сети своих офисов в партнерских магазинах. Сначала «Русский стандарт» прогнал пилотный проект с «М.Видео» и собрал данные, доказывающие, что благодаря его кредитам объемы розничных продаж вырастают на 40%.

А это убедило самых стойких скептиков.

Проект был запущен в марте 2000 года, к концу 2001 «Русский стандарт» выдал более 160 тыс. потребительских кредитов на общую сумму \$70 млн через свою торговую сеть, насчитывающую 1200 магазинов и сервисных фирм. Бизнес этот оказался поистине золотым дном, так как фактическая процентная ставка по потребительским кредитам с учетом всех неявных комиссий и сборов в первые годы составляла почти 100% годовых. А в прошлом году банк предоставил уже 3,5 млн ссуд на сумму в \$1,44 млрд. Действительно заидная динамика. По оценкам самого «Русского стандарта», банку в разных регионах сегодня принадлежит от 40% до 70% рынка потребительского кредитования.



PHOTOFPRESS.RU



**КОМПАНИЯ:** «Стройфарфор», производитель керамической настенной плитки (г. Шахты, Ростовская область) **СТРАТЕГИЯ:** интенсификация **ТАКТИКА:** повышение эффективности производства, оптимизация сбыта **ВЫРУЧКА:** 930 млн руб. (2004 год) **ПЕРСОНАЛ:** 1100 человек **РОСТ:** 1,6 раза по сравнению с 2003 годом, 13 раз по сравнению с 1999 годом

**КОМПАНИЯ:** «Алтайвагон», производство различных видов вагонов (г. Новоалтайск) **СТРАТЕГИЯ:** захват всех перспективных ниш на своем рынке **ТАКТИКА:** расширение ассортимента **ВЫРУЧКА:** 5,85 млрд руб. (2004 год) **ПЕРСОНАЛ:** 4,9 тыс. человек **РОСТ:** 4,4 раза по сравнению с 2002 годом, 25 раз по сравнению с 1999 годом

## Кафель высоких технологий

Россия переживает строительно-отделочный бум: граждане и предприятия не склоняются на ремонт своих квартир и офисов. По статистике, сбыт облицовочной плитки увеличивается на 40–50% в год, так что рост керамических заводов ограничен лишь их производственными мощностями. Технологические лидеры, модернизировавшие производство и логистику, постепенно выдавливают с «плиточного» рынка более отсталых. Так один из лидеров рынка холдинг «Стройфарфор» последовательно нарастил свою долю до 25% за счет мелких конкурентов.

Ускорить развитие в таких коммодитизированных областях, как рынок облицовочной плитки позволяют две стратегии: инновационная (разработка новых продуктов) либо модернизационная, ведущая к повышению эффективности производства. В компании «Стройфарфор» выбрали второй путь. Ставку сделали на модернизацию в широком смысле, которая бы охватывала и технологические процессы, и сбыт, и снабжение, и процедуры учета и планирования.

С 2000 года компания запустила четыре производственно-технологических линии. Оборудование сплошь итальянское, и обошлось оно, по словам генерального директора «Стройфарфора» **Лазаря ШАУЛОВА**, в 40 млн евро. Половину вложили акционеры, другую половину набрали за счет кредитов итальянских банков, а также Сбербанка и Внешторгбанка. Но современному производству должна соответствовать и развитая логистика. Поэтому в «Стройфарфоре» была создана самостоятельная сбытовая структура, торговый дом «Евротайл», состоящий из 18 региональных представительств со своими распределительными складами, были выведены весь сбыт и складское хранение. Проект дорогой, но весьма эффективный. Благодаря его реализации заказ на производство сегодня формируется на основании оперативной информации о продажах, стекающейся из всех отделений торгового дома. Так «Стройфарфор» смогтонко настроить объемы производства, еще раз подтвердив тезис о том, что бизнес растущей компании должен следовать двум правилам: продавать много, работать эффективно.

**Ускорить развитие на коммодитизированных рынках позволяют две стратегии:  
разработка новой продукции  
либо модернизация, ведущая к повышению эффективности производства**

## Вагоны в ассортименте

Раньше, рассказывает генеральный директор компании «Алтайвагон» **Сергей ЕРЕМЕЕВ**, вагоны заботили только РЖД, теперь же — нефтяников, угольщиков, металлургов и других перевозчиков грузов. Вагонный парк РЖД обветшал, поэтому в последние годы все крупные компании и их аффилированные транспортные структуры, не надеясь на существующий запас, начали обзаводиться собственными вагонными парками. А наиболее успешной стратегией роста на этом рынке, объединяющем группы потребителей с самыми разными запросами, стало максимальное расширение ассортимента. Именно оно вывело «Алтайвагон» в лидеры роста в машиностроительной отрасли.

Вагон — продукт в общем-то довольно простой и технологической моде подверженный мало. Чтобы его построить, необходимо только собственное литейное производство, которое и было налажено на базе бездействующего завода, некогда приобретенного собственниками «Алтайвагона». С другой стороны, номенклатура этих изделий довольно широка. Вагоны бывают:

крытые, думпкары, полувлагоны, цистерны, платформы... Всех разновидностей не перечесть. Чтобы расти на этом рынке, компания должна была поддерживать максимально полный ассортимент.

Сначала компания «Алтайвагон» выпускала только крытые вагоны. Но когда рынок насытился и спрос упал, пришлось осваивать модели с большим потенциалом роста. Сначала она наладила производство цистерн. Оказалось, вовремя: из-за ажиотажного спроса на цистерны выручка «Алтайвагона» (бывшего Алтайского вагоностроительного завода) увеличилась почти на 300%. «Бестселлер» прошлого года — полувлагоны, которые закупали угольные компании. И сейчас доля компании на рынке полувлагонов, где два года назад она вообще не присутствовала, составляет 19,2%. А сейчас Сергей Еремеев связывает большие надежды с крупногабаритными платформами для конвейеров. Цель компании — 25-процентная доля на этом новом рынке.



**КОМПАНИЯ:** «Сибирская продовольственная компания», производство колбас и другой мясной продукции (г. Новосибирск) **СТРАТЕГИЯ:** колонизация **ТАКТИКА:** выход со своей продукцией в соседний регион, налаживание сырьевой базы, строительство производства, выход в следующий регион **ВЫРУЧКА:** 1,5 млрд руб. (2004 год) **ПЕРСОНАЛ:** 1100 человек **РОСТ:** 3 раза по сравнению с 2002 годом, 11 раз по сравнению с 1999 годом

**КОМПАНИЯ:** «Аммофос», производство фосфорных минеральных удобрений (г. Череповец, Вологодская обл.) **СТРАТЕГИЯ:** изменение бизнес-процессов **ТАКТИКА:** отказ от давальческих схем, переход на рыночные механизмы реализации продукции **ВЫРУЧКА:** \$240 млн (2004 год) **ПЕРСОНАЛ:** 5,2 тыс. человек **РОСТ:** 2 раза по сравнению с 2003 годом

## Колбасный десант

Будущее рынка колбас, сосисок и сарделек — за региональными компаниями. По оценке Мясного союза, в 2004 году наиболее бурно росли ростовский «Тавр», компания «Петрбурженка», а также «Сибирская продовольственная компания» из Новосибирска. Сегодня они развиваются гораздо динамичнее, нежели крупные московские предприятия. Их стратегия — экспансия в соседние регионы. Они вроде бы рядом, но рука Москвы все же до них не дотягивается. Пример экспансии — стратегия «Сибирской продовольственной компании» (СПК). За считанные годы это предприятие завоевало значительную часть огромного мясного рынка в соседнем Красноярске, что обеспечило ей и приличные темпы роста, и солидную выручку.

Три года назад Красноярск представлял собой привлекательную и доступную цель для иногородних поставщиков. Приличный объем потребления мясных изделий — 150 тонн в сутки, местные комбинаты либо развалились, либо работали не на полную мощность. К тому же их продукция была поистине «золотой» из-за длинной цепочки посредников. СПК создала на месте «дочку», «Красноярскую продовольственную компанию», привела в город своих оптовиков и отстроила мясоперерабатывающий завод мощностью 50 тонн в сутки, вложив в него около \$10 млн. Благодаря низким ценам и рациональному устройству сбытовой сети СПК «забила» местных производителей и потеснила компании из других городов, прежде всего — москвичей.

В компании говорят, что СПК приходит в регионы за своей продукцией. «Колонизации» всегда подвергается такой регион, недалеко от которого у СПК есть производственные мощности. Сейчас, по данным компании, на родном новосибирском рынке ей принадлежит около 50%. На рынке Красноярска — уже 30%. На рынках Улан-Удэ, Читы, Иркутска — около 10%, но к концу года планируют довести до 20%. К центральной России и Москве компания пока присматривается. Пока она реализует здесь лишь первый этап своей стратегии. Но кто сказал, что он будет последним?

## Будущее рынка колбас, сосисок и сарделек — за региональными компаниями.

По оценке Мясного союза, в 2004 году именно их рост был наиболее бурным

## Меняя правила

Среди компаний, демонстрирующих внушительную динамику, насчитывается немало таких, кто обязан своим расцветом не наращиванию мускулов, а изменению принципов функционирования корпорации. И ярким примером стратегии роста за счет изменения бизнес-процессов служит компания «Аммофос», один из крупнейших производителей фосфатных и фосфорных минеральных удобрений в России. Компания «Аммофос» контролирует треть российского рынка фосфорных минеральных удобрений. Входит в крупнейший вертикально интегрированный холдинг «Фосагро». Вся выпускаемая заводом продукция — высокорентабельный, экспортный товар. Но никаких особых преимуществ производителю это не приносило. «Аммофос» работал по давальческой схеме с поставщиком — компанией «Апатит», входящей в ту же группу «Фосагро». Экспортом продукции занималась управляющая компания холдинга, а завод получал лишь оговоренную плату за процессинговые услуги.

Ситуация, в которой оказался «Аммофос», — типичный для России случай, когда рост компаний почти не зависит от ее производственных показателей. Основным «двигателем» развития в таких предприятиях являются не их решения, а стратегия материнских холдингов, которые, решая задачи управления своими финансовыми потоками, определяют, насколько вырастут дочерние компании.

Значительное улучшение показателей «Аммофоса» в последнее время было связано вовсе не с увеличением выпуска продукции — еще в позапрошлом году мощности завода были загружены почти на 100%. Основная причина заключалась в том, что со второго квартала 2004 года компания стала функционировать по-новому, изменив принципы продаж.

Все изменилось, когда «Аммофос» перешел на самостоятельную продажу удобрений. Результат — мгновенный скачок показателей. В прошлом году выручка «Аммофоса» по сравнению с 2003 годом подскочила вдвое, а чистая прибыль почти втрое. **СФ**

## Единицы роста

ОДНО ИЗ САМЫХ СЕРЬЕЗНЫХ ПРЕПЯТСТВИЙ ДЛЯ РОСТА КОМПАНИИ — ЕЕ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА. ПО РОССИЙСКОЙ СТАТИСТИКЕ, ТРИ ЧЕТВЕРТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ СЧИТАЮТ НЕСОВЕРШЕНСТВО СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ И КОРПОРАТИВНОЙ СТРУКТУРЫ ОСНОВНЫМ ФАКТОРОМ, ОГРАНИЧИВАЮЩИМ РОСТ ИХ ПРЕДПРИЯТИЙ. В ТО ЖЕ ВРЕМЯ ОРГСТРУКТУРА МОЖЕТ ОКАЗАТЬСЯ И ВАЖНЫМ СТИМУЛОМ РАЗВИТИЯ. **Текст: Юлиана Петрова**

Американская компания PeopleExpress, основанная в 1980 году, решила бороться за рынок восточной части США, выбрав формат «дешевого авиаперевозчика». Она предлагала перелеты, что называется, без излишеств. С самого начала ее стратегия основывалась на частых рейсах, беспрецедентно низких ценах (в 6–8 раз ниже, чем у конкурентов), но при этом хорошем качестве обслуживания. Чтобы установить низкие тарифы, компании пришлось максимально сократить все расходы, а небольшие затраты на труд были важнейшим фактором, позволившим снизить цены на билеты. Однако это не означало низких зарплат для сотрудников, просто PeopleExpress старалась нанимать самых работоспособных людей и мотивировать их, чтобы они работали на рост компании. Этот подход подстегивал развитие и постоянно требовал покупки новых самолетов и найма нового персонала. За пять лет выручка PeopleExpress выросла с нуля до миллиарда долларов. Но потом начались серьезные проблемы. Подход PeopleExpress требовал скрупулезного отбора новых сотрудников, а для обслуживания расширявшегося самолетного парка требовалась все новые и новые работники, кадровые службы работали с перегрузкой и все равно не справлялись. Поэтому отборный персонал постепенно разбавлялся менее подготовленными людьми, структурные подразделения плодились, как грибы, а в результате качество услуг резко ухудшилось: терялись тысячи единиц багажа, на рейсы продавалось больше билетов, чем было мест, клиенты жаловались, а самолеты постоянно задерживались. И к концу 1980-х годов PeopleExpress прекра-

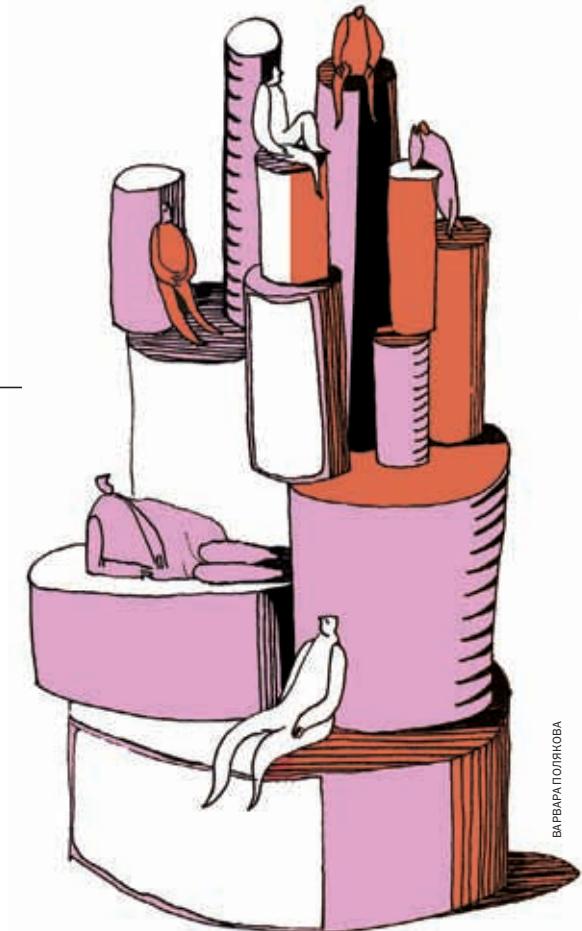
тила свою деятельность. Вывод прост: темпы роста компаний не должны превышать скорость, с которой оргструктура и персонал способны «переварить» изменения. А в случае с PeopleExpress организационная структура и человеческий фактор не только ограничили рост компаний, но и стали причиной ее гибели.

По данным консалтинговой компании BKG, более 80% руководителей заявили, что основным препятствием для роста их предприятий является несовершенство системы управления и организационной структуры.

Вроде бы надо что-то менять, но вся сложность в том, что когда компания начинает быстро расти, то менять организационную структуру либо уже поздно, либо еще рано. Поэтому обычно все происходит так: компания начинает стремительно расти, набирает людей, добавляет какие-то подразделения — начинается неразбериха, которая продолжается до тех пор, пока компания не достигнет более или менее стабильного положения. Тогда руководство переводит дух и начинает расчищать «авгиеевы конюшни».

### Сообщества роста

Классическая организационная проблема, присущая быстрорастущим компаниям, — как привнести преимущества малого бизнеса (креативность, гибкость, воодушевленность персонала) в большой. На Западе крупные корпорации передают полномочия на нижние уровни, формируя множество небольших «сообществ роста». Создание таких мини-подразделений имеет ряд преимуществ, а самое важное заключается



ВАРВАРА ПОЛЮКОВА

в том, что работа в небольших группах дает сотрудникам целеустремленность, они ощущают кровную заинтересованность в работе и чувствуют, что могут повлиять на ситуацию. Поэтому их коллективу не грозит организационное «окостенение», характерное для структур, где человек становится одним из нескольких тысяч безымянных винтиков. Способов создания таких подразделений три. Можно ориентироваться на небольшие группы (SAP, Frito-Lay, Куосега), независимые компании-операторы (Johnson & Johnson) или дочерние и «внучатые» фирмы (Thermo Electron). Ком-

пания Thermo Electron, работающая в нескольких высокотехнологичных отраслях, придумала следующее ноу-хау: она организовала весь свой бизнес в виде сети связанных между собой дочерних и внучатых фирм, основав семь «дочек» и 21 «внучку». Потом она выпустила миноритарные пакеты акций своих фирм в свободную продажу, и эти фирмы, над которыми теперь постоянно висел дисциплинирующий дамоклов меч сторонних инвесторов, обеспечили своей «маме» стабильный ежегодный прирост в 40% в год, а это немало для крупной компании с оборотом в \$10 млрд.

## Структурная эволюция

Наиболее известной из «органических» моделей развития компаний является модель Исаака Айзедиса. Она показывает, что до расцвета доживают далеко не все предприятия, за расцветом неизбежно следует бюрократизация бизнеса, а затем смерть. Модель Айзедиса определяет ряд опасностей, которые ожидают предприятие: «афера», «детская смертность», «ловушка для руководителя», «неудачное предпринимательство», «преждевременная старость». Однако модель Айзедиса не дает ответа на вопрос о том, к какому организационному состоянию предприятие должно стремиться, чтобы по-дольше задержаться в фазе расцвета?

На этот вопрос постарался ответить автор другой известной теории Ларри Грейнер. Он утверждает, что любое предприятие последовательно проходит через пять стадий развития и пять кризисных точек и что все изменения системы управления и организационной структуры компании предопределены. Согласно Грейнеру, организационная структура последовательно меняется: на первом этапе она неформальная, на втором — функционально-централизованная, затем — дивизиональная, далее линейная с продуктовыми группами и, наконец, матричная. В 1970-е годы теория Грейнера подтвердилась на практике в крупных западных корпорациях. Однако сегодня многие исследователи считают теорию Грейнера устаревшей. По их мнению, сегодня влияние различных непредсказуемых факторов настолько возросло, что все больше компаний отклоняются от «дороги» Грейнера.



**5 НАЦИОНАЛЬНАЯ ПРЕМИЯ  
«МЕДИА-МЕНЕДЖЕР РОССИИ - 2005»**  
**Главное медиасобытие 2005 года**

**МОСКВА, 7 ИЮЛЯ 2005 ГОДА**  
**АРТ-ГАЛЕРЕЯ «ДАЧА»**  
**ТОРЖЕСТВЕННАЯ ЦЕРЕМОНИЯ ВРУЧЕНИЯ**  
**НАЦИОНАЛЬНОЙ ПРЕМИИ**  
**В ОБЛАСТИ МЕДИАБИЗНЕСА**  
**«МЕДИА-МЕНЕДЖЕР РОССИИ – 2005»**

**ОРГАНИЗАТОРЫ:**

«Новости СМИ»  
профессиональное издание  
о медиабизнесе

ИД «МедиаХаус»

**ОФИЦИАЛЬНЫЙ ПАРТНЕР ЦЕРЕМОНИИ:**

ООО ФИЛИП МОРРИС  
СИГАРЭКС МАРКЕТИНГ

**ПАРТНЕРЫ ПРЕМИИ:**

Комс

Газпром Медиа

**спонсоры:**

ГИПП  
АНРИ  
НАТ  
WAN  
PACO  
АРПП  
АКАР

**ОФИЦИАЛЬНЫЙ ПЕРЕВОЗЧИК ПРЕМИИ:**

Аэрофлот

**ТЕХНИЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА:**

Лигон цветочная

VITRINA

**ОРГКОМИТЕТ ПРЕМИИ:**

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

**ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПАРТНЕРЫ:**

Газета  
Секрет фирмы

Rambler

Росбайт

## Когда компания начинает быстро расти, менять организационную структуру уже слишком поздно либо еще слишком рано

Однако российские эксперты утверждают, что в России такие сценарии неприемлемы: практически у всех крупных компаний трудности с делегированием полномочий. Руководители делятся властью не привыкли, и бороться с этим практически невозможно. Но есть и вполне подходящие, авторитарные способы создать условия для роста. Наилучший потенциал, говорит **Александра Кочеткова**, профессор Института бизнеса и делового администрирования АНХ, у так называемых неструктурированных холдингов, где есть единное авторитарное ядро и множество совершенно независимых друг от друга бизнес-единиц. Под каждый перспективный рынок создаются новые самоуправляемые единицы. Тут самое главное — найти достаточно количество сильных менеджеров для управления этими компаниями. Так работают многие китайские корпорации: после прихода на любой мало-мальски привлекательный рынок их отделения начинают немедленно прорастать,

словно мифические драконы зубы. В России такую структуру создал, например, сетевой «маркетер» компания «Вижн». Под каждый бизнес — пищевые добавки и косметику — у нее создано независимое отделение, связанное только с головным офисом, а недавно появилось еще одно отделение, «Аквавижн», для выхода на рынок минеральной воды и газированных напитков.

### Быть проще

Структурными проблемами озабочены многие растущие отечественные компании, которые ведут активную территориальную экспансию. Ее эффективность зависит от наличия корпоративных кадровых и организационных стандартов, то есть от того, насколько проработаны схемы подчинения, а также принципы тиражирования организационных единиц на местах. Больше других в этом поднаторели сотовые операторы, торговые сети, страховые компании и банки.

Например, все последние организационные преобразо-

вания в «Аптечной сети 36,6» были связаны именно с тем, что компания захотела стать национальным ритейлером. В прошлом году в регионах были созданы восемь операционных бизнес-единиц, которые должны были наладить работу аптек и заодно прощупать окружающие рынки. Сейчас у компании насчитывается 290 аптек в столице и регионах. При планировании региональной сети учитывались однородность рынка и наличие единой системы логистики. Для руководства бизнес-единицами, как рассказал **Андрей Сливченко**, директор по связям с инвесторами, были наняты местные менеджеры, а они подбирали себе необходимый штат на местных рынках. Оргструктура сети — дивизиональная. В компании существуют отдельные управление по категориям продукции, и руководители региональных офисов постоянно отчитываются директорам по категориям, которые ответственны за позиционирование конкретных товаров по всей аптечной

сети. Деятельность «регионалов» определяется общими корпоративными стандартами качества обслуживания, ассортиментной политики, нормами оборачиваемости. Эти параметры централизованно контролируются во всех бизнес-единицах. Двойной ответственности нет, говорит Андрей Сливченко, потому что это путает и руководителей, и исполнителей, однако важные решения, например, по уровню цен и бонусной политике согласовываются с центральным офисом.

**Дмитрий Садков**, директор департамента управленческого консалтинга компании IBS, комментирует оргструктурные проблемы растущих компаний так: неважно, какова в точности именно структура у быстро-растущего предприятия, главное, чтобы она была простой и логичной. Единый управляющий центр, минимум уровней иерархии, четкое распределение полномочий, понятная схема принятия решений — по мнению Дмитрия Садкова, это наилучший вариант для динамичной компании. СФ

### Компания как организм

Во многих западных теориях компанию часто сравнивают с человеческим организмом, который рождается, взрослеет, достигает расцвета и зрелости, дряхлеет и умирает. Компания в своем развитии тоже проходит все эти этапы. **Зарождение.** Группа энтузиастов, часто друзей или родственников, создает новое дело. На работе они проводят все время, все мысли о нем, о «ребенке», которого еще предстоит вырастить.

**Развитие.** Бизнес растет, а значит, расширяется штат. Поначалу к себе зовут однокурсников и других доверенных людей, особенно на руководящие посты. Им работа, конечно, не так дорога, но «ради тебя» можно и поработать, тем более что какой руководитель обидит близкого человека.

**«Болото».** По мере роста компании эффективность ее функционирования постепенно снижается. В офисе до глубокой ночи сидят все те же основатели, уже порядком уставшие, хотя и заработавшие себе достаточно, что видно по VIP-кабинетам и эксклюзивным аксессуарам и машинам. Среди остальных работников брожение усиливается: возникает недовольство руководством, коллегами, работой. Активно идут корпоративные войны между подразделениями. Особо доверенные лю-

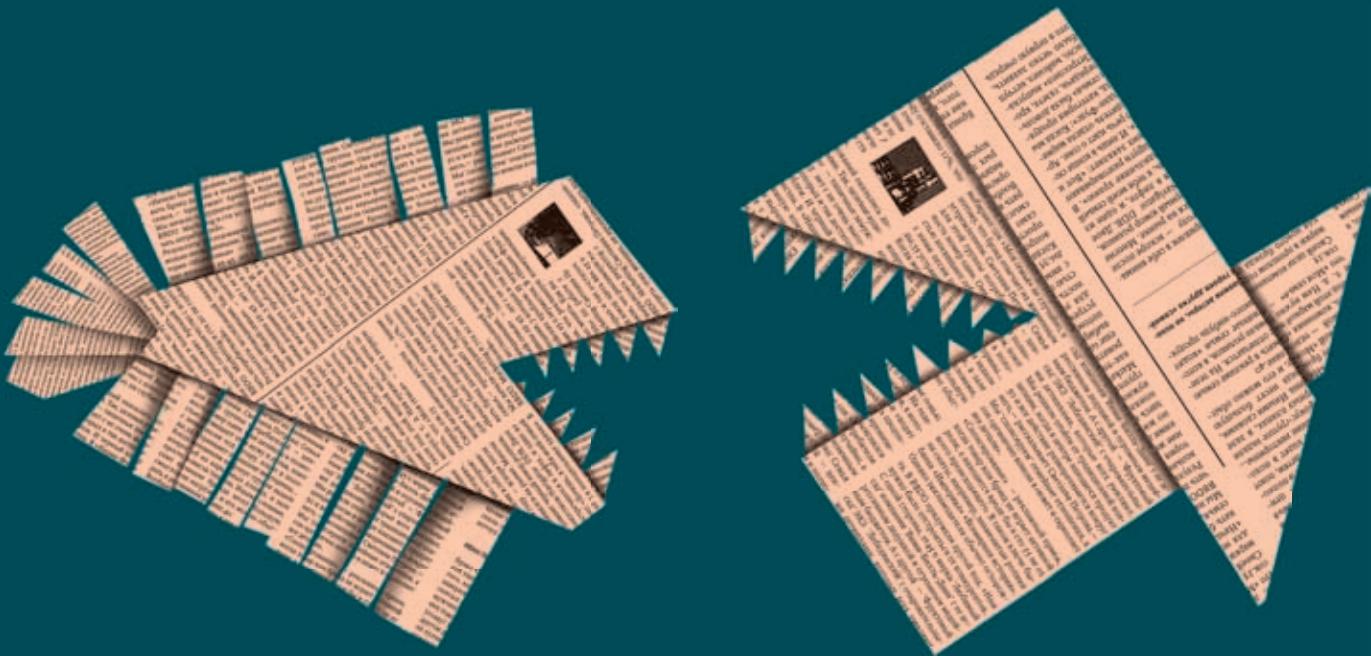
ди порой становятся серыми кардиналами, искажающими потоки информации между руководством и рядовыми сотрудниками с выгодой для себя. Как сказал один консультант: «Семейный бизнес ужасен!»

**Регулярный менеджмент.** Если руководство твердо решило выбраться на сушу, то спасительным кругом для компании является введение так называемого «регулярного менеджмента». Работа переходит из разряда искусства в режим ремесла: четко излагаются цели компании, каждого ее подразделения и сотрудника. Разграничиваются сферы ответственности, фиксируются полномочия. Описываются бизнес-процессы, выстраивается система мотивации. Этот этап можно считать зрелостью компании.

**Бюрократия.** Апофеозом формализации бизнеса является бюрократия. Причем если в трудах Макса Вебера бюрократия понималась как эффективная безличная машина по выполнению принятых решений, то большинство из нас при этом слове вспоминают очереди в ОВИР или налоговую инспекцию. Формально, медленно, бестолково. Бурно цветет коррупция.

**Внутрифирменное предпринимательство.** Вырваться из бюрократических пут компания может, начав поощрять развитие инициативы у своих сотрудников. Часто это сопровождается созданием подразделений, работающих в проектном режиме.





**25000 РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИЙ МАЛОГО  
И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА МОСКВЫ УЖЕ ПОДПИСАНЫ  
И ЧИТАЮТ КАЖДЫЙ ДЕНЬ**

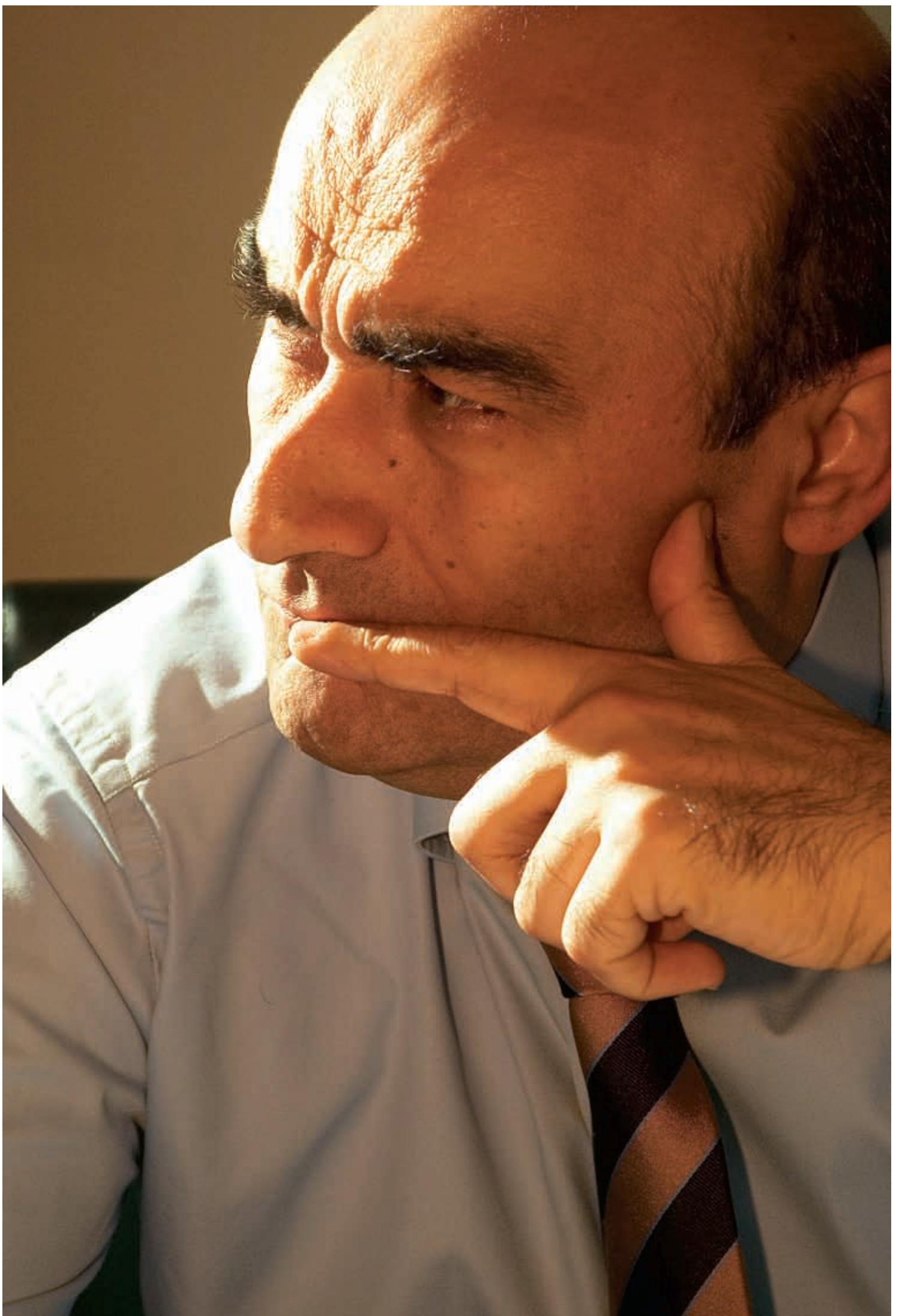
Бесплатную ознакомительную подписку  
на месяц можно оформить по телефону:  
(095) 267-3768 или по email: [podiska@sf-online.ru](mailto:podiska@sf-online.ru)

Предложение действительно только для Москвы

# бизнес

**ЕЖЕДНЕВНАЯ ДЕЛОВАЯ ГАЗЕТА ДЛЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА**

ИЗДАЕТСЯ ИД «СЕКРЕТ ФИРМЫ»





Тайваньская корпорация Acer в прошлом году впервые стала лидером по продажам ноутбуков в Европе, а по итогам первого квартала нынешнего года лидирует и в России. Всего пять лет назад о компьютерах этой компании, пережившей разделение на три самостоятельные фирмы, мало кто слышал. Президент Acer **Джанфранко Лянчи** объясняет такой грандиозный успех не только тем, что корпорация кардинально изменила бизнес-модель развития. Помимо этого, считает Лянчи, лидер отрасли должен уметь и хотеть рисковать.

— Текст: Ольга ШЕВЕЛЬ Фото: Сергей СЕРАЗЕТИНОВ

## «Недостатка концепций идей нет»

**«Мой опыт работы в области высоких технологий составляет четверть века»**

**СЕКРЕТ ФИРМЫ:** 1 января вы стали президентом компании Acer, сменив на этом посту легендарного Стэна Ши, который еще в 1976 году основал корпорацию, позже изготавлившую первый тайваньский компьютер. Не ощущаете груз ответственности на новой должности?

**ДЖАНФРАНКО ЛЯНЧИ:** Ответственность, конечно, очень серьезная, и в первую очередь она связана с решением целого ряда новых проблем. Но не могу сказать, чтобы новая должность была для меня слишком тяжелой. Долгое время я возглавлял подразделение компании в регионе EMEA, включающем Европу, Ближний Восток и Африку, а на него в последнее время приходится 60–65% бизнеса Acer. Полагаю, мои

успехи на этом посту и повлияли на то, что Ши рекомендовал именно меня на должность президента после своей отставки.

**СФ:** А каким образом вы попали в Acer? Ведь в 1997 году, когда вы стали там работать, тайваньские фирмы только начинали свое развитие, и работа в них вряд ли была престижной для европейца.

**ДЛ:** Вы правы, европейцы очень редко становятся руководителями в восточных фирмах. Однако то, что случилось со мной, лишний раз подчеркивает стремление Acer стать межнациональной корпорацией. Я начал работать в сфере высоких технологий в 1981 году, когда пришел в компанию Texas Instruments. В 1997 году подразделение, производившее системные платформы для компьютеров, было приобретено Acer. Так был основан филиал Acer Italy,

# разговор номера

«Европейцы очень редко становятся руководителями в восточных фирмах. Однако мой случай лишний раз подчеркивает стремление Acer стать межнациональной корпорацией»

**Корпорация Acer**  
ведет свою историю с 1976 года, когда предприниматель Стэн Ши основал на Тайване компанию Multitech International Corporation. Уже в 1979 году она первой на Тайване организовала массовое производство компьютеров, которые стали поставляться на экспорт. В 1981 году компания впервые стала продавать компьютер под новым брэндом Acer, однако в качестве общекорпоративного названия слово Acer окончательно утвердилось лишь спустя шесть лет. В 2000 году в Acer прошла кардинальная структурная реорганизация, в результате которой была создана Pan Acer Group. В нее входят три индустриальные группы — Acer, Wistron и BenQ. По итогам продаж 2004 года в регионе EMEA (Европа, Ближний Восток и Африка) Acer обогнала других производителей ноутбуков, увеличив объем поставок на 62,2% по сравнению с 2003 годом. Доля ноутбуков Acer на российском рынке составила в 2004 году 9,6%, а объем поставок за год увеличился на 522,6%. Оборот всей Acer за 2004 год достиг \$6,75 млрд, что на 47,2% больше, чем в 2003 году (\$4,73 млрд).

я оказался в этой фирме. Получается, мой опыт в области высоких технологий составляет четверть века.

**СФ:** С момента своего появления корпорация Acer вышла далеко за пределы Тайваня, имеет много представительств, а управление в основном осуществляется при помощи телефонных и интернет-конференций. А где обычно находитесь вы сами?

**ДЛ:** Большую часть времени я провожу в Европе, немного в Америке, но обязательно как минимум неделю в месяц — на Тайване. Acer действительно стала международной корпорацией. Сейчас перед нами стоит вопрос, как еще расширить присутствие в некоторых странах, особенно в США и Китае. Китайский рынок, например, для нас относительно новый, хотя географически он ближе к Тайваню, чем все остальные. Приходится уделять повышенное внимание именно этим вопросам, из-за чего нередко я лично посещаю то или иное представительство.

**СФ:** Вашего присутствия в головном офисе корпорации в течение недели вполне достаточно?

**ДЛ:** Когда я нахожусь на Тайване, то не занимаюсь, скажем, тактикой продаж. На острове расположены ключевые научно-исследовательские лаборатории Acer, в которых разрабатывается новая продукция. Кроме того, там находятся и наши финансовые подразделения, поэтому в первую очередь я занимаюсь общим руководством. Но такая организация процес-

са не должна влиять на качество. Для этого и нужны современные технологии, обеспечивающие оперативную связь со всеми отделениями.

**«Нет никаких причин менять стратегию»**

**СФ:** В 2000 году Acer Group провела реорганизацию, в результате которой разделилась на три самостоятельные фирмы. Будет ли в дальнейшем меняться структура компании?

**ДЛ:** Тогда руководитель корпорации Стэн Ши пришел к мысли о необходимости разделить Acer, поскольку компания превратилась в огромный конгломерат и возник риск, что ею будет сложно управлять. Было решено отказаться от производственной деятельности и сосредоточиться на продвижении торговой марки. Новая компания Wistron осуществляет контрактные поставки запчастей для других торговых марок, а также выпускает продукцию для Acer. Другая компания, BenQ (недавно купившая Siemens Mobile) — **СФ:** стремится к полной независимости и занимается созданием и продвижением собственных технологий под своей торговой маркой. А продукт для Acer разрабатывает принадлежащий компании тайваньский научно-исследовательский центр Aspire Park. Wistron достались заводы, выполняющие заказы крупных корпоративных клиентов, к BenQ отошли предприятия, работающие в сфере коммуникаций, дисплейных технологий и электронной оптики. Компания Acer, которая вместе с остальными входит в Pan Acer Group, владеет в фирмах 42% и 15% акций соответственно, но и эти доли мы планируем уменьшить до 5%, чтобы компании стали полностью независимыми.

**СФ:** Собираетесь ли вы, заняв должность президента Acer, менять стратегию ее развития?

**ДЛ:** Самое важное изменение стратегии произошло пять лет назад, когда мы решили сосредоточиться на продвижении наших ноутбуков и других мобильных решений. Этим, кстати, мы сильно отличаемся от других тайваньских компаний: на острове очень много производителей, но тех, кто действительно занимается поддержкой своего продукта и бренда, практически нет.

**СФ:** То есть вы считаете, что принятая несколько лет назад стратегия успешно себя зарекомендовала?

**ДЛ:** Это верно. Результаты продаж ноутбуков и персональных компьютеров в 2004 году, которые вывели нас в лидеры по региону EMEA, подтверждают, что нет никаких причин менять стратегию. Единственное за последнее время изменение в работе Acer — дополнительные усилия в областях, новых не только для компании, но и для всей отрасли высоких технологий, например в области решений для цифрового дома. Полагаю, в ближайшее время эта концепция будет развиваться еще активнее, потому что сейчас ею увлечены многие серьезные компании, скажем, Philips, Fujitsu Siemens, Intel, Sony.

**СФ:** После разделения отказавшаяся от прямых продаж Acer стала очень внимательно заниматься дистрибуцией. Насколько велика ее роль в общем успехе компании?





**ДЛ:** В основном мы торгуем своей продукцией через дистрибуторов. Кроме того, Acer старается активно продвигать товары через фирмы, работающие в сфере интернет-продаж. В результате, мы надеемся, уже в этом году объем продаж компьютеров Acer составит около \$1 млрд — примерно в 2,5 раза больше прошлогодних показателей.

**СФ:** Acer впервые вышла в европейские лидеры по продажам ноутбуков, обогнав таких мощных производителей, как Hewlett-Packard, Dell Computer, IBM и других. Как вам удалось этого добиться?

**ДЛ:** Я бы сказал, что отказ от прямых продаж позволил Acer четко организовать все бизнес-процессы, от организации труда работников до поставок комплектующих. Думаю, в этом заключается проблема многих компаний, в том числе и наших конкурентов. Они используют двойственную модель: с одной стороны, сами занимаются прямыми продажами, с другой — поддерживают канал дистрибуции. Очевидно, такой подход, вносит некую сумятицу и увеличивает издержки. Еще один важный фактор успеха — это сам предмет бизнеса, высокие технологии, которые сейчас являются одной из самых перспективных областей развития. Поэтому одна из наших основных за-

дач — скорее внедрять новые технологии в готовые решения, которые мы предлагаем рынку. Иными словами, компания развилась настолько, что может позволить себе гибкую стратегию: например, не только выжидать, чтобы понять, как изменится ситуация, а иногда рисковать и сразу выводить новый продукт.

#### «Сегмент ноутбуков российской сборки сократился»

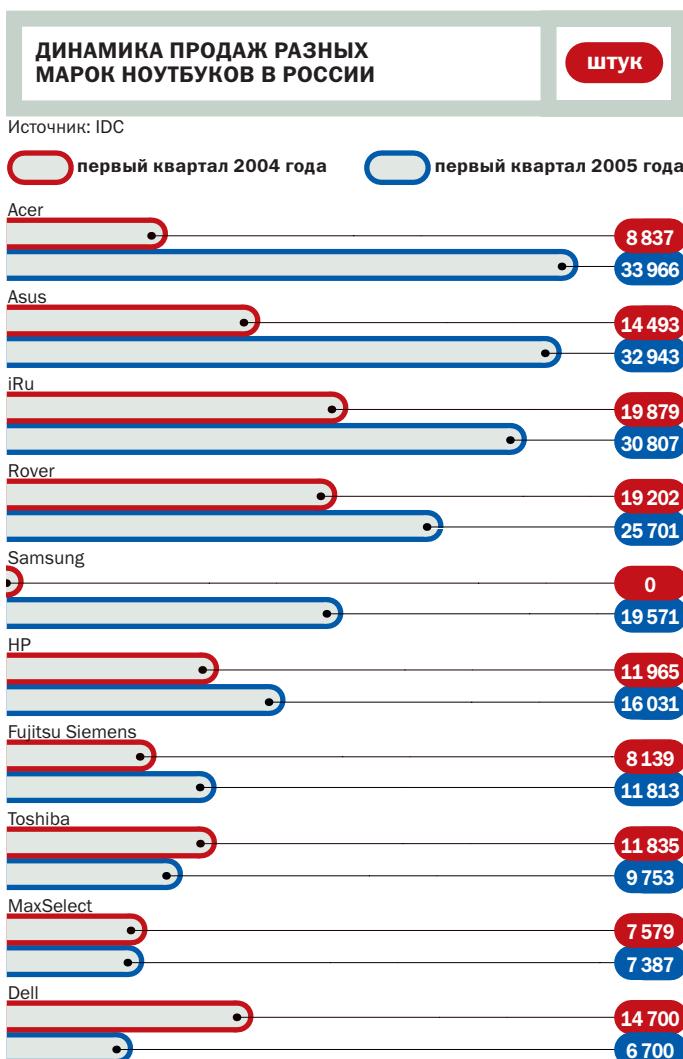
**СФ:** В нашей стране в сегменте ноутбуков Acer также вышла на первое место. Причем, по некоторым данным, рост составил, страшно сказать, 522%. Причины успеха в России те же, что и в Европе?



Джанфранко Лянчи родился в 1954 году. Окончил политехнический институт в Турине (Италия), затем работал в Texas Instruments. В 1997 году производство портативных компьютеров компании перешло к Acer, и Лянчи стал управляющим директором представительства Acer в Италии. В 2000 году он был назначен на пост президента Acer Europe, в 2002-м стал президентом Acer EMEA, а в 2003-м — сопредседателем группы Acer IOBG (International Operation Business Group), а также руководителем международными операциями Acer Inc. 1 января 2005 года Лянчи назначен президентом всей корпорации Acer.

# разговор номера

«Присоединение вашей страны к ВТО уравняет шансы всех игроков, и тогда конкуренция обострится еще сильнее»



**ДЛ:** Действительно, по данным международного аналитического агентства IDC, продажи ноутбуков Acer в России в прошлом году выросли в несколько раз, а за первый квартал этого года компания уже заняла первое место, удерживая долю рынка около 14,2%. Но думаю, в работе здесь нет ничего особенного, не такого, как в других странах. Как и везде, лидерство Acer в России обусловлено правильной работой с каналами дистрибуции, очень хорошим качеством товара и приемлемым соотношением цена—качество.

**СФ:** Знакомы ли вы с деятельностью российских производителей ноутбуков и компьютеров?

**ДЛ:**Чтобы достичь успеха в производстве компьютеров, вы должны наладить массовое производство, только оно может обеспечить нужный объем продаж и приемлемый уровень издержек. Соответственно, местным сборщикам, не являющимся крупными фирмами вроде Acer, приходится очень нелегко. Ноутбук — сам по себе довольно дорогое законченное изделие, производство которого невозможно нала-

дить без четкого понимания, какие технологии в нем применяются, что будет востребовано потребителем и какие действия необходимо предпринять, чтобы такой дорогой продукт не лежал на полке. Многим компаниям подобное оказывается просто не под силу. И ситуация на рынке показывает, что в последнее время сегмент ноутбуков и компьютеров российской сборки сократился. Ведь сама компьютерная индустрия все больше развивается, увеличивается число каналов продаж. А местные производители, традиционно тесно связанные с российскими каналами дистрибуции, не всегда быстро перестраиваются и осваивают новые способы продвижения продукции. Таким образом, многие из них подвергаются риску сокращения продаж и могут не достичь того успеха, которого добились несколько лет назад.

**СФ:** Acer может расценивать кого-то из российских производителей как конкурента?

**ДЛ:** На российском рынке по-прежнему присутствует несколько достаточно сильных местных брендов вроде iRU или Rover. Но я думаю, что в ближайшем будущем ситуация изменится и, может быть, лидером станет кто-то другой или местные производители вообще исчезнут. Во всем мире сейчас наблюдается стремление к консолидации. Например, недавно слились Hewlett-Packard и Compaq, а китайская компания Lenovo заявила о завершении сделки по приобретению компьютерного подразделения IBM. Поэтому есть все основания полагать, что в ближайшее время на мировом рынке останется четыре-пять сильнейших игроков, и именно тогда вопрос массового производства станет принципиальным для местных компаний-интеграторов. Процесс, естественно, не обойдет и Россию. К тому же присоединение вашей страны к ВТО уравняет шансы всех игроков, и тогда конкуренция обострится еще сильнее.

**«Цифровой дом — совсем иная модель использования жизненного пространства»**

**СФ:** Считается, будто в отрасли высоких технологий наступил дефицит идей. В качестве примера часто приводят продукцию Acer — ноутбук Ferrari, новизна которого якобы заключается лишь в дизайне. Что, действительно настало время говорить об упадке инновационного потенциала индустрии?

**ДЛ:** Скорее, изменился технологический подход к созданию компьютеров. Пять-десять лет назад развитие в области компьютерной техники сводилось к использованию более быстрых процессоров. Но сегодня скорость их работы достигла некоего предела, и все попытки и дальше ее повысить будут ограничены опасностью перегрева. Поэтому я не могу согласиться с тем, что наметился недостаток концепций и идей. Сейчас важным фактором развития становятся технологии беспроводного подключения к интернету. Это может даже превратиться в революцию. К примеру, технология Wi-Fi, которая в ближайшее время может быть внедрена повсеместно, позволит людям всегда быть на связи друг с другом, где бы они ни находились. Такой подход к обеспечению взаимодействия в свою очередь приведет к появлению новых уст-

# разговор номера



## «Создание цифрового дома открывает огромные, можно сказать, бесконечные перспективы»

ройств, компонентов, и технологический прогресс будет продолжаться постоянно.

**СФ:** Очевидно, вы говорите о современной концепции цифрового дома?

**ДЛ:** Это еще одна область, где в последнее время наблюдается бурное инновационное развитие. Она позволит объединить все новейшие технологии: разные типы дисплеев для телевизоров, технологию беспроводной связи и персональные компьютеры. Цифровой дом — это модель использования жизненного пространства, принципиально отличающаяся от принятой сейчас, она открывает огромные, можно сказать, бесконечные перспективы применения и совершенствования новых технологий.

**СФ:** У Acer уже есть своя концепция цифрового дома?

**ДЛ:** Да, впервые мы продемонстрировали систему Empowering Technology на конференции Acer Global Press Conference в 2003 году. Комплекс состоит из пяти объединенных устройств: настольный компьютер Aspire E PC, мультимедийный аппарат E Box, жидкокристаллический телевизор E TVD, планшетник E Tablet и радиоприемник E Radio. Но главное препятствие, с которым сегодня сталкиваются все разработчики, — это то, что не все потребители могут позволить себе широкополосный скоростной доступ в интернет из-за высокой стоимости его обслуживания. Без этого нельзя реализовать концепцию, ведь невозможно использовать медленное и уже морально устаревшее модемное соединение. Но, конечно, и эта отрасль постепенно развивается, появляются новые решения, в том числе программные. Потому Acer старается работать и в этой сфере, чтобы не упустить момент, когда появится реальная возможность совместить традиционные подходы в области телевидения и компьютеров и сделать такие устройства удобными для пользователей. И мы готовы предложить рынку одно из решений — Media GamePlay. С его помощью мы сможем объединить то, что раньше существовало отдельно, и привнести новые технологии в мир телевидения, а впоследствии и полностью интегрировать компьютер с телевизором.

**СФ:** Это уже не идея, а реальный проект?

**ДЛ:** Продукты, составляющие это решение, уже практически разработаны, официально о некоторых из них будет объявлено в июле.

**СФ:** Известно, что сейчас Acer пытается выйти на рынок MP3-плееров, жидкокристаллических телевизоров и цифровых фотокамер. Зачем компания, которая вполне успешна в компьютерной отрасли, диверсифицирует свой бизнес?

**ДЛ:** Вы правы, сейчас мы предлагаем целую линейку бытовой электроники. Тем не менее это вовсе не означает, будто мы собираемся сосредоточиться на этой продукции. В рамках концепции цифрового дома, как я уже говорил, будут появляться новые продукты, которые больше, чем существующие, соответствуют целям интеграции. Чтобы все эти приборы смогли занять достойное место в цифровом доме, они должны очень сильно отличаться от традиционных. Потому для Acer важно разрабатывать

новые продукты, двигаясь вперед вместе с этими технологиями.

**СФ:** Верно ли, что компания хочет также попробовать свои силы на рынке программного обеспечения?

**ДЛ:** Асег пришлось очень серьезно заняться разработкой программного обеспечения, так как любое решение в области цифрового дома требует специальных программ, а на рынке их пока попросту нет. Мы уже подготовили несколько таких проектов. Это программное решение для ноутбуков eKey, программа eManager для настройки и управления компьютерами и eColor — решение, обеспечивающее гарантированно высокое качество цвета и яркость при переходе от одной системы цветности к другой.

**СФ:** Иными словами, компания будет заниматься новым для себя направлением? Но ведь разработка технологий и создание программ для них — это даже не разные отрасли, а разные бизнесы...

**ДЛ:** В нашем случае программное обеспечение является лишь частью готового комплекса. Мы не создаем программы, чтобы продавать их на свободном рынке, и вовсе не стремимся стать игроком и в этом секторе. Стратегия Acer, как я уже сказал, была принципиально изменена несколько лет назад, и пока мы не планируем делать это снова. **СФ**



Успешному Бизнесу -  
Надежный Партнер

**PRADO Банкир и Консультант** — профессиональное корпоративное сопровождение в следующих областях:

- ▶ Стратегия, управление, оргструктура
- ▶ Финансово-управленческое консультирование
- ▶ Банковские услуги
- ▶ Аудит, налоги, право
- ▶ Корпоративные финансы
- ▶ IT решения
- ▶ Маркетинг и продажи
- ▶ Корпоративное обучение и рекрутинг

Мы помогаем развивать бизнес Клиента, повышая его эффективность и привлекая финансирование.

Побробную информацию Вы можете получить на сайте [www.prado.ru](http://www.prado.ru)



**WWW.PRADO.RU**

○ 119048, Москва, Комсомольский пр-т, 32

○ Тел. +7 (095) 785 0506

○ e-mail: [info@prado.ru](mailto:info@prado.ru)

ООО КБ «ПРАДО-Банк» лицензия Банка России №3378 от 06.09.2001 г. и №3378 от 10.03.2005 г.  
ООО «ПРАДО Корпоративные финансы» лицензия ФАФИ №009852 от 11.10.2004  
ООО «ПРАДО Аудит» лицензия Министерства Финансов РФ № Е 006264 от 07.09.2004

## Как обрушить китайцу

КОМПАНИЯ SOUTEC, ОДИН ИЗ ЛИДЕРОВ КИТАЙСКОГО РЫНКА МОБИЛЬНЫХ ТЕЛЕФОНОВ, В РОССИИ НОВИЧОК. НАШ РЫНОК ВЫСОКОКОНКУРЕНТЕН, БРЭНД SOUTEC ЗДЕСЬ НЕИЗВЕСТЕН, А РЕКЛАМНЫЙ БЮДЖЕТ РОССИЙСКОГО ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА КОМПАНИИ ОГРАНИЧЕН. НО УЖЕ К КОНЦУ ГОДА ДИРЕКТОРУ РОССИЙСКОГО ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА SOUTEC НЕОБХОДИМО ВЫВЕСТИ НА РЫНОК ВОСЕМЬ-ДЕСЯТЬ МОДЕЛЕЙ ТЕЛЕФОНОВ И ДОСТИЧЬ УРОВНЯ ПРОДАЖ В 250 ТЫС. ТРУБОК. **Текст: Светлана Алешина**

В 2004 году китайский производитель мобильных телефонов компания Soutec по всему миру продала 7 млн трубок, а ее оборот составил \$1 млрд. География продаж Soutec: Юго-Восточная Азия, Европа, Южная Америка. В феврале этого года компания открыла представительство и в России.

В его активе — две адаптированные к нашему рынку (русская клавиатура, инструкция и «начинка») модели телефонов и маркетинговый бюджет на 2005 год примерно \$1 млн. Раскрутка новой марки на уже поделенном рынке при сравнительно небольшом бюджете и стала главной проблемой российского представительства компании.

Чтобы не конкурировать с лидерами рынка, Soutec собирается продавать недорогие телефоны в крупных региональных центрах. Компания рассчитывает завоевать позиции в бюджетном и среднем ценовых сегментах и обеспечить телефонами покупателей, приобретающих мобильник впервые.

Открывая представительство, основные усилия компания направила на работу с дистрибуторами. В итоге первые поставки телефонов удалось распределить по магазинам и салонам связи. Хотя убедить самых крупных дистрибуторов попробовать новые модели так и не получилось. Кроме того, Soutec придется бороться со стереотипом: «китайское» означает не только дешевое, но и некачественное. А на борьбу с мифом должны быть выделены тоже немалые деньги.

01



Евгений Дудин

Решение о продолжении или прекращении работы в России производитель примет в конце года по результатам своей деятельности. А сейчас Soutec нужны экономичные, но при этом эффективные проекты продвижения брэнда. Какие не слишком затратные действия помогут Soutec привлечь внимание к собственной марке? На каких принципах производителю мобильных телефонов строить отношения с дистрибуторами, чтобы сотрудничество было долгосрочным и взаимовыгодным? С этими вопросами компания обратилась к читателям «Секрета фирмы».

Проблема была вынесена на обсуждение в СФ №19/2005 в рамках совместного проекта «Секрета фирмы» и сообщества менеджеров и профессионалов Executive.ru «Банк идей». Мы получили 55 решений, из которых члены жюри отобрали шесть лучших. Вот как они объясняют свой выбор.

### Автор проблемы

**Кирилл Михайлов**, глава представительства Soutec:

— Первое впечатление от прочитанного: обозначенная стратегия получила одобрение, и многие предложения, как продвигать брэнд Soutec и как продавать телефоны, совпадают с нашими взглядами. Словно мы сами писали некоторые решения или кто-то на наших совещаниях присутствовал. Например, сразу у нескольких авторов прозвучало предложение ориентироваться на молодежь, точнее — на школьников. Признаюсь, в наши планы входило сделать модель именно для школьников: не специально создавать ее, а позиционировать таким образом одну из имеющихся моделей.



«Крупные дистрибуторы сейчас немного „заелись“, портфель брендов у них большой, управлять им сложно»

02



03



01 Сергей САВИН,  
консультант-аналитик J'son  
& Partners

02 Кирилл МИХАЙЛОВ,  
глава представительства Soutec  
в России

03 Антон ВОЛОНДЬКИН,  
директор по маркетингу  
компании «Беталинк»

В целом ничего принципиально нового я в решениях не обнаружил, да и не предполагал. Мы, естественно, продумывали тактику выхода на рынок и не ожидали, что сначала выйдем, а потом спросим у читателей «Секрета фирмы», как нам развивать наш бренд. Но, возможно, некоторые ошибки после предостережений читателей мы не совершили.

Было сразу несколько предложений позиционировать определенную модель как телефон для широкой аудитории от 15 до 48 лет. Нечто вроде «семейного телефона», о котором говорит Елена Кулешова. Даже сочиненный ею слоган «Тот, кто тебе близок, всегда рядом» очень похож на «Будь на связи со своими близкими», о котором думали мы.

У Антона Капустина была здравая мысль стимулировать деятельность продавцов. Над этим мы как раз активно работаем. Другое дело, что его способ, на мой взгляд, неадекватен. Антон Капустин предла-

гает вознаграждать персонал, допустим, 30 рублями за каждый проданный телефон. Но даже если увеличить сумму в два-три раза, это все равно несерьезно. Надо же понимать, сколько телефонов может быть продано: в лучшем случае один телефон в день в одном салоне. Здесь выгоднее сосредоточиться не на конкретном продавце, а на работе с салонами связи в целом. При этом важно не прямое поощрение, а оборачиваемость товара. Владислав Круподеров со своей стороны предлагает активно взаимодействовать с сотовыми операторами. Идея труднореализуемая, но перспективная.

Любопытно, что многие авторы решений предлагали нам не связываться с крупными сетями вроде «Евросети» или «Связного», а ориентироваться на региональных дистрибуторов, так как регионалы меньше избалованы вниманием вендоров. Тем более они сами заинтересованы чем-то отличаться от московских сетей. Но мне кажется, не стоит

быть излишне категоричными и в крупных столичных сетях необходимо присутствовать, поскольку это все-таки огромный охват.

### Теоретик

Сергей Савин, консультант-аналитик J'son & Partners:

— На мой взгляд, ни одно решение не претендует на готовую бизнес-стратегию, но во многих можно обнаружить рациональное зерно. В частности я согласен, что крупные дистрибуторы сейчас немного «заелись», портфель брендов у них большой, управлять им сложно. Если добавляется но-

вная позиция, то ее надо выставить, обучить продавцов, однако это не гарантирует обеспечения вендором хорошей рекламной поддержки и хороших продаж модели. Поэтому у дистрибуторов есть некий скепсис в отношении новых игроков. Плюс негативный опыт: если качество телефонов плохое, клиент приходит именно туда, где этот телефон покупал.

Аркадий Теплухин поднял вопрос о повышении ценности бренда в глазах потребителей. Эта проблема возникла у кого-то еще, но у Аркадия Теплухина прозвучала наиболее отчетливо. Скажем, если Soutec заявляет о высоком качестве своих телефонов, то нужно проводить тестирование аппаратов и публиковать результаты. Это будет особенно эффективно, если эксперты, оценившие телефон положительно, имеют авторитет у целевой аудитории.

Также я отметил решение Антона Капустина за акцент на работе с продавцами. К примеру, компания Nokia совсем недавно проводила

### Как оценивались бизнес-решения

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

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

## «Вознаграждать персонал тридцатью рублями за каждый проданный телефон — это несерьезно»

акцию «Лучший продавец Nokia». Однако надо учесть, что там и призы другие, да и продать телефон Nokia в России намного проще, чем телефон Soutec. Кстати, почти все авторы правильно подчеркивали большую роль продавца при выборе покупателем той или иной модели телефона. И если грамотно обучить продавцов и показать им преимущества телефона Soutec, это будет сильный ход. А **Станислав Курилин** сделал основной упор на рекламу, в его решении дан неплохой анализ целевой аудитории. Но в общем автор продает компании ее собственные решения.

Кто-то из авторов даже предлагал продавать китайский телефон китайской диаспоре, которая особенно раз-

растается на Дальнем Востоке. Не знаю, насколько это реально, но мысль интересная. Хотя в этом случае непонятно, зачем выводить телефон на российский рынок, русифицировать его и т. д. Я бы дополнил эту идею так: продавать телефоны Soutec не обязательно китайцам на территории России, но всем потребителям Сибири и Дальнего Востока. Они постоянно имеют дело с китайскими товарами, и стереотипа «китайское», а значит, дешевое и некачественное» там нет.

Корпоративные продажи тоже были упомянуты как весьма привлекательное направление работы. Да и один из моих друзей, директор крупной компании, когда я рассказал ему о кейсе, ре-

шил эту проблему так: «Ну что ж, задача продать 250 тыс. трубок, бюджет \$1 млн. Нет ничего проще: договариваемся на определенных условиях с отделом закупок, допустим, МЧС — и вся партия распродана». Это решение, конечно, грубое, и я не советую компании идти именно по этому пути. Но необходимость обратиться с коммерческими предложениями к крупным компаниям и наладить сотрудничество очевидна.

### Практик

**Антон Володькин**, директор по маркетингу компании «Беталинк»:

— Я бы разделил все предложения на две категории. Некоторые авторы разбираются в маркетинге вообще и дают

стандартные ответы вроде «у вас должно быть все в порядке с ценой, с продуктом и продвижением». Но специфика рынка предъявляет серьезные требования к качеству решений, и быть «специалистом вообще» уже недостаточно. Поэтому интереснее выглядели проекты, которые присыпали люди, имеющие отношение к рынку сотовой связи. И все-таки комплексное решения я не нашел: скорее, извлекал по идее из каждого.

Так, **Владислав Круподеров** предлагает активно взаимодействовать с сотовыми операторами, хотя и не уточняет как именно. Сейчас операторы идут в регионы, где платежеспособный спрос и доходность абонента на порядок ни-



### «Креативная стратегия Soutec должна строиться на одной идее»

**Елена Кулешова**, директор по маркетингу и рекламе НПО «Антвирал», предлагает следующие способы продвижения нового бренда на российском рынке мобильных телефонов.

#### Тактика

Заявленное ценовое позиционирование продукта ориентируется на основные целевые группы:

1. Молодежь, 14–22 лет. Телефоны покупают сами на первые заработанные деньги или получают в подарок от родителей. Вопрос стоимости является значимым при выборе модели.

2. Мужчины и женщины, возраст 35–50 лет, доход средний и ниже. Ориентация на жителей регионов. Телефон имеет статус функциональной вещи, а не элемента социальной значимости и престижа. Поэтому стоимость является одним из определяющих факторов выбора.

Предлагаю отдельные модели телефонов позиционировать на разные целевые группы, используя при этом различные посыпи рекламных обращений. Но основа всей креативной стратегии продвижения марки Soutec должна строиться на одной идее. Например, телефоны Nokia воспринимаются потребителями как самые надежные. Такую идею надо придумать и для Soutec. Частично это заявлено и самой компанией: «Достойная замена дорогих брендов на доступные и качественные».

Для продвижения телефона среди молодежной аудитории:

1. Продавать телефон в комплекте с разнообразными аксессуарами. Это будет дополнительным стимулом при выборе.
2. Ориентировать на телефон Soutec как детей, так и родителей (семейный телефон). При покупке двух телефонов на одну семью покупатель получает скидку. Слоган: «Общее сближает!» или «Тот, кто тебе близок, всегда рядом».
3. Определить круг лиц, чье мнение авторитетно для молодежной аудитории. Певцы, рок-музыканты, ведущие музыкальных кан-

лов и диджеи радиостанций в различных городах. Презентовать им телефоны и договориться о сотрудничестве.

4. Использовать формат спонсорства в викторинах и конкурсах на молодежных радиостанциях.

5. Организовывать «Праздники Soutec» в местах продажи телефонов — салонах сотовой связи, расположенных в крупных торговых центрах (для увеличения охвата аудитории). Необходимо формировать пул потенциальных кандидатов для первой покупки.

Для второй целевой группы — «средние по возрасту и бюджету» — стоит сделать акцент на другую модель Soutec, связанную с образом многофункционального современного телефона, надежного и доступного по цене.

К сожалению, китайская продукция часто ассоциируется у потребителя с низким качеством, и этот фактор у второй целевой группы может вызывать отторжение при выборе. Для снижения этого риска можно провести показательный техно-марафон совместно с партнером — салоном связи. Пригласить несколько независимых участников (можно известных в городе людей) и устроить между ними состязание на скорость выполнения различных задач с помощью этой модели Soutec. Для теста можно взять схожие модели разных производителей. Событие широко освещается региональными СМИ.

#### Отношения с дистрибуторами

На мой взгляд, выстраиванию дистрибуции может помочь кросс-промоушн. Можно попробовать организовать его совместно с брендированной розничной сетью. Кроме совместного участия в различных акциях стоит договориться о выпуске одной из моделей телефонов под брендом сети салонов. Возможно, это будет краткосрочный проект, но внедрению марки в розницу он способствует. Все остальные мероприятия (тренинги, конкурсы, бонусы, кредитные условия и т. п.) не отменяются.

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



## «Стереотипа „китайское, а значит, дешевое и некачественное” в Сибири и на Дальнем Востоке нет»

### АВТОРЫ САМЫХ ИНТЕРЕСНЫХ РЕШЕНИЙ

МЕСТО	БАЛЛ	АВТОР	КОМПАНИЯ	ДОЛЖНОСТЬ	ГОРОД
1	7,7	ЕЛЕНА КУЛЕШОВА	НПО «АНТИВИРАЛ»	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ И РЕКЛАМЕ	МОСКВА
2	7,3	АНДРЕЙ БЛАНУЦА	БАЙКАЛЬСКАЯ ПИВОВАРЕННАЯ КОМПАНИЯ	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	ИРКУТСК
3	6,0	АРКАДИЙ ТЕПЛУХИН	«ЭКСПЕРТ-КОНСАЛТ»	ДИРЕКТОР	МОСКВА
4	5,7	ВЛАДИСЛАВ КРУПОДЕРОВ	«ДЖЕТ»	ДИРЕКТОР	САРАТОВ
5	5,3	АНТОН КАПУСТИН	МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИНЖЕНЕРНОЙ ЭКОЛОГИИ	СТУДЕНТ	МОСКВА
6	5,0	ВЛАДИМИР САПОЖНИКОВ	—	НЕЗАВИСИМЫЙ КОНСУЛЬТАНТ	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

же. В частности, Motorola активно изучает спрос в регионах. Думаю, там был бы интересен вариант экстремально дешевых телефонов. К примеру, телефон за \$35 — это была бы бомба.

Решение **Андрея Блануцы** мне понравилось более детальным и конкретным анализом, чем у других участников. Скажем, рекомендации по стратегии продвижения: не использовать ТВ, а по максимуму подключить наружную рекламу и интернет. Конечно, тратить все деньги на интернет нецелесообразно. Но все же, когда потребитель из региона видит в интернет-магазине Soutec рядом с Samsung, ему кажется, что это тоже популярный московский бренд. Также автор обращает внимание на важность того, чтобы человек сам опробовал телефон в работе, протестировал его, «поиграл» с ним прямо на месте продаж. Моя практика показывает, что корреляция таких тест-драйвов и совершенных покупок высока неза-

висимо от марки телефона. У нас ведь люди до сих пор часто покупают с витрины, изредка набираясь смелости попросить подержать модель в руках. Предоставив возможность лучше рассмотреть телефон, можно поднять продажи не только, допустим, Nokia, но и малоизвестного бренда Nek.

Отличная рекомендация у **Елены Кулешовой**: продавать телефоны под брендом одной из сетей. Идея private label сейчас витает в воздухе и упоминается в планах многих компаний. Можно на телефоне указывать его производителя, однако бренд все равно должен быть самой сети: только так потребителей можно заинтересовать. Например, телефоны под маркой Fly, но производит-то компания Nek. Это, конечно, мешает узнаваемости производителя, зато продажи идут и завод загружен. Кстати, мы тоже рассматриваем возможность продаж private label — пока аксессуаров, не телефо-

нов. Правда, Soutec с помощью такой схемы сможет решить только задачу обеспечения продаж. Но если целью является создание в России собственного бренда, то для компании это может быть не вполне приемлемо.

**Владимир Сапожников** — бывший военный, так что формулировки у него четкие. Некоторые его идеи вполне можно попытаться применить. Так, он рекомендует организовать некое эпатажное мероприятие с информационной поддержкой в интернете: «Так, чтобы во всех новостях, многосерийно и скандально». Конечно, при этом важно не перестараться и не испортить имидж. Особенно если Soutec захочет впоследствии запустить «семейную» модель телефона.

Читая решения, я все ждал, что будет затронута проблема, которая мне кажется актуальной. И дождался: у **Дениса Успешного** предложение переименовать марку телефонов наконец-то прозвучало. Я го-

рячий сторонник этого. Отчасти потому, что сам не знаю, как произносить это слово. На конференции дистрибуторов Samsung я в неформальной обстановке обсуждал этот кейс с коллегами, и они тоже не знали. «Сотек» или «Соутек»? Название должно быть однозначным. К тому же нынешнее название ассоциируется с чем-то некачественным, серым. Видимо, играет роль существование множества названий, заканчивающихся на «тек». Так же, как раньше среди сетей были всевозможные «мобил» и «мобайл». Такие названия уже замылились. **СФ**

### Ценные советы по сложным проблемам

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

читайте в **СФ № 26 / 11.07.2005 /**

специальное обозрение

ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ. СТРАХОВАНИЕ

КАК ВЫБРАТЬ НЕДОРОГИЕ И УДОБНЫЕ СТРАХОВЫЕ ПРОДУКТЫ

РАЗМЕЩЕНИЕ СТРАХОВЫХ РЕЗЕРВОВ

Куда страховщики вкладывают свои деньги

ОСТАЛОСЬ ЛИ В РОССИИ МЕСТО ДЛЯ <<ВНЕСХЕМНОГО>> СТРАХОВАНИЯ

По вопросам размещения рекламы обращаться к Татьяне Лариной  
по тел. (095) 960-3128 (доб. 21-25), e-mail: [t.larina@sf-online.ru](mailto:t.larina@sf-online.ru)

## Буксующий экстрим

РЕГИОНАЛЬНАЯ КОМПАНИЯ «ТУР-ЭКСТРИМ» ВЫБРАЛА СВОЕЙ СПЕЦИАЛИЗАЦИЕЙ РАЗВЛЕЧЕНИЯ И ПРИКЛЮЧЕНИЯ. НО ЗА ТРИ ГОДА ОНА ТАК И НЕ СМОГЛА РЕАЛИЗОВАТЬ НАМЕЧЕННЫЕ ЦЕЛИ: ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОГО СПРОСА В РЕГИОНЕ НЕ ОКАЗАЛОСЬ. ПЕРЕКВАЛИФИКАЦИИ НА ТРАДИЦИОННЫЕ ДЛЯ ТУРФИРМЫ УСЛУГИ МЕШАЕТ ИСТОРИЯ КОМПАНИИ И ХАРАКТЕРНОЕ НАЗВАНИЕ. БЕЗ ЧЕТКОЙ СТРАТЕГИИ ФИРМА ТАК И ОСТАНЕТСЯ ОДНИМ ИЗ МНОГИХ ИГРОКОВ, ЧЬЯ ДОЛЯ НА РЫНКЕ НЕЗНАЧИТЕЛЬНА, А БИЗНЕС НЕ ОБЕЩАЕТ ОСОБОГО РОСТА.

Текст: Светлана Алешина



Мария Исаикова не уверена, стоит ли развивать экстремальный туризм в Ярославле

### Почти экстремально

Компания «Тур-экстрим» основана в 2002 году в Череповце. Первый ее офис находился в здании магазина «Оружие», что вполне отвечало позиционированию фирмы как туристического агентства, специализирующегося на направлении экстремального и активного отдыха. Так, в числе первых предложений компании были рыбалка в Кении и отдых в России в стиле милитари с катанием на БТР, полосой препятствий и полевой кухней. Но через несколько месяцев стало понятно, что экстрем-направление слишком дорого для череповецких туристов и себя не окупит. «Было заявок пять на охоту в Африке, но клиенты хотели уложиться в \$1 тыс. на человека, хотя такая поездка обходится в \$2,2 – 2,5 тыс. Люди часто интересуются, не организуем ли мы походы или сплавы на два-три дня. Мы предлагаем отдых такого рода в Карелии, но когда называем цену в районе 5 тыс. руб., то им это кажется дорогого. Хочется на один-два дня и не дороже 1 – 1,5 тыс. руб. Спрашивают активные туры в Крым (пешеходный маршрут плюс несколько дней отдыха), но уложиться хотят в 6 тыс. руб. А подобные программы стоят от 9,5 тыс. руб. И аналогичных заявлений очень много», — говорит исполнительный директор компании **Мария Исаикова**.

Постепенно компания стала «отрекаться» от экстрема и предлагать все больше стандартных туров: Турция, Египет, Кипр, Арабские Эмираты. Этим же стал заниматься и второй офис «Тур-экстрема», открытый в Ярославле. Но в Череповце на 300 тыс. жителей приходится порядка 30 – 40 турфирм. А в Ярославле на 700 тыс. — более сотни. И в большинстве своем они продают одинаковые направления и виды туров, что и понятно: одни и те же туроператоры формируют нередко очень схожие туры и продают их подряд всем турагентствам.

Название компании тем временем все меньше отвечало изначальной задумке. Какой уж тут экстрем, когда значительная часть туров — стандартные «пляжные» варианты. Некоторых потенциальных клиентов это сбивало с толку: спрашивать в «Тур-экстреме» путевку в Анталью мало кому приходило в голову. Другой вполне традиционный вид услуг, туры по Золотому кольцу, компания предлагает с 2004 года. С появлением этой услуги недоразумений с названием возникло еще больше. Клиенты, вместо того чтобы узнать о компании подробнее, шли прямиком к конкурентам. Тем более что на рынке предложений в изобилии. «Более того, практически все турагентства расположены в одном районе города, а нередко их несколько в одном здании. Прежде чем сделать окон-

## Спрашивать в «Тур-экстриме» путевку в Анталью мало кому приходило в голову



чательный выбор, клиент, естественно, обойдет их все», — объясняет Мария Исаикина. И не факт, что в своих поисках заглянет в «экстремальную» фирму. Но собственно экстрем, как признают в компании, они не всегда могут предложить за цену, которую готов заплатить клиент. «Потребитель обычно хочет экстрема за копейки, а такие туры стоят довольно дорого. Взять, например, прыжки с парашютом. У нас есть такое предложение, но группа обычно набирается не более пяти человек. Сами прыжки достаточно дешевые — от 200 руб. за прыжок, но людей надо туда отвезти, накормить... В итоге львиная доля стоимости закладывается на трансфер и прочее, а платить за подобный тур свыше 1 тыс. руб. уже никто не хочет. Но когда в группе остается три-пять человек, то это индивидуальный, а не групповой тур. И здесь уже и в 1,5 тыс. руб. не уложиться. В 80% случаев публику из Ярославля и Череповца такие цены просто отпугивают».

### Вклады и доходы

Сменить название в компании, однако, не решились, аргументируя это привычкой людей иметь дело со знакомой вывеской. Да и от идеи рано или поздно вернуться в направление развлечений и приключений «Тур-экстрим» пока не отказывается. Сейчас, по словам Марии Исаикиной, компания работает по запросам: делай то, что закажут. В неделю заключается порядка четырех-пяти контрактов в каждом из двух офисов. 25—30% заказов составляют заявки на семейный и корпоративный загородный отдых. Они же приносят примерно 60% всех доходов. Популярный вариант такого отпуска на выходные в среднем обходится в 1—1,5 тыс. руб. с человека. «Раньше договориться с базами и пансионатами было сложно: мы только начинали

работать на этом рынке, а им нужен был постоянный поток туристов, — рассказывает Мария Исаикина. — Теперь договоры с пригородными турбазами и владельцами коттеджей заключены. И это тоже, по сути, наш актив. Кроме того, помимо собственно места отдыха мы предоставляем дополнительные услуги: развлекаем клиентов. Можем привезти лошадей для катания, проводим детские праздники, свадьбы. Организуем игры, например веревочный курс, зарницу, „последнего героя“ и игры типа пейнтбола».

Что касается остальных направлений, то примерно 35—40% заявок приходится на отдыши за границей, еще 30—35% — на отдыши и туризм в России и ближнем зарубежье (из которых только около 40% — профильный для компании экстрем). До 20% доходов компания получает от однодневных автобусных туров выходного дня (весной и осенью), еще 10—15% приносят ей отдыши в России и ближнем зарубежье. Собственно экстрем обеспечивает всего 2—8% прибыли.

### Дружелюбный рынок

Объем российского туристического рынка, по оценке Всемирного совета по туризму и путешествиям (WTTC), составляет \$11,3 млрд, при этом львиная доля спроса приходится на жителей Москвы и Петербурга. В отличие от столицы, где многие имеют возможность не экономить на отдыше, в Ярославле и Череповце уровень доходов значительно ниже. А затраты на отдыши всегда рассматриваются как расходная статья, экономить на которой можно и нужно. «Путевка за рубеж у нас стоит, как правило, в пределах \$450—500. А клиенты, конечно, сразу интересуются горящими путевками со скидкой. Но ведь горящие путевки — это те, что продаются за два-три дня до вылета,

чтобы заполнить непроданные места. А у нас клиент приходит в начале июня и интересуется, что у нас есть горящего на середину июля. Это уже не горящим надо называть, а „греющимся“».

Сейчас в штате компании «Тур-экстрим» — только руководство и несколько менеджеров. Гиды, переводчики, курьеры и другие сотрудники работают на внештатной основе. Но экономия на зарплате и содерхании офиса все равно не спасает: конкуренция дает себя знать.

При этом рынок тур-агентств в регионе, по оценке исполнительного директора «Тур-Экстрема», «довольно дружественный», цены приблизительно одинаковы, а разительных отличий между «ветеранами рынка» и рядовыми фирмами, по ее мнению, нет — ни по размеру, ни в доходах. Помимо отсутствия явных лидеров рынок характеризуется еще и высокой прозрачностью: «Конкурентная разведка, конечно, широко практикуется, поскольку все конкуренты рядом. По большому счету, это даже не разведка. Мы и сами иногда друг с другом делимся информацией, так или иначе все друг про друга знаем: кто какие услуги предоставляет, по каким ценам и т. д. Клиент порой приходит и говорит, куда до нас обращался, но не нашел подходящего варианта», — говорит Мария Исаикина.

Впрочем, полноценного анализа рынка и статистики его развития у компании нет. Основные источники данных — по-прежнему звонки и визиты клиентов. Однако тенденцию к консолидации в «Тур-Экстреме» не могли не заметить. Первая ярославская сеть, в которую входит около 20 местных компаний, уже создана. В процессе формирования еще две. Это значит, в ближайшие годы рынок структурируется, за счет консолидации усилится и конку-

ренция, что запустит процесс естественного отбора.

### Куда податься

Сейчас в компании отмечают большой спрос на отдыши на юге России, поэтому существует возможность заняться еще и этим направлением. С другой стороны, есть риск окончательно потеряться в нишах и услугах. «Тур-Экстрем» не хочет быть одной из полутора сотен одинаковых компаний с идентичными предложениями. Вместо этого появилась цель сохранить индивидуальность и все-таки пробовать развивать первонациально намеченное направление «развлечения и приключения». Правда, в связи с этим у руководства возникает ряд вопросов: имеет ли смысл развивать подобные услуги в регионе и как компания может формировать спрос на развлечения и приключения? Если же на данном рынке не стоит отрываться от мейнстрима, то не лучше ли все-таки сменить название на более традиционное, чтобы не сбивать с толку клиентов? Какую стратегию избрать региональной туристической компании?

### Слово для печати

Свои решения данной проблемы вы можете присыпать в редакцию «Секрета фирмы» ([idea@sf-online.ru](mailto:idea@sf-online.ru)), а также оставлять на сайте и интернет-ресурсе [www.e-xecutive.ru](http://www.e-xecutive.ru) (раздел «Мастерская») до 24.06.05. Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, город и компанию, в которой вы работаете, а также вашу должность. Присланные решения будут опубликованы на нашем сайте. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, «Секрет фирмы» и [www.e-xecutive.ru](http://www.e-xecutive.ru) сообщат 11.07.05, тогда же мы представим и победителя конкурса.

## Фиолетовый предел



ПОСЛЕ ВЫХОДА «ПОДАРКА В ПРИДАЧУ» ВСЕ ОСНОВНЫЕ ТРУДЫ СЕТА ГОДИНА СТАЛИ ДОСТУПНЫ НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ. НОВАЯ КНИГА ОПИСЫВАЕТ ШАГИ, КОТОРЫЕ НУЖНО ПРЕДПРИНЯТЬ, ЧТОБЫ ДОСТИЧЬ ПРОЦВЕТАНИЯ В НОВЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ. «ПОДАРОК В ПРИДАЧУ» РАССКАЗЫВАЕТ, КАК НАЙТИ БЕСПЛАТНЫЕ ИННОВАЦИИ, КОТОРЫЕ ПРИНЕСУТ РЕВОЛЮЦИОННЫЙ УСПЕХ. **Текст: Максим Котин**



«Линейка» главных работ Сета Година состоит из четырех книг. Самая старая и фундаментальная — «Доверительный маркетинг». Она описывает новый подход в продвижении товаров, при котором реклама не навязывается потребителю, а предлагается с его же согласия. Лучший способ получить разрешение на рекламное вторжение — создать идею, которую будут разносить сами потребители. То, как это сделать, описано в «Идеевирусе». В свою очередь «вирусные» идеи легче создавать для необычных продуктов, и вдохновляет на разработку таких продуктов «Фиолетовая корова» — своеобразный катехизис новатора. В «Подарке в придачу» Годин, словно отвечая на упреки в популяризаторском тоне «Коровы», предлагает вполне конкретную методику создания необычных продуктов.

И в каждом случае брэнд «Сет Годин» поддерживается достойным качеством. Новизна и актуальность идей, эмоциональная лаконичность, ясность без избыточности и, конечно же, фейерверк неожиданных примеров и кейсов. Все это есть и в новой книге. Однако в контексте других, безусловно, выдающихся творений автора «Подарок в придачу» — не самая безупречная работа директора по маркетингу компании Yahoo!.

Казалось бы, заложенная в книге мысль действительно способна в очередной раз открыть новые горизонты — Годин критикует два преобладающих сегодня и по сути противоположных бизнес-стиля: создание слишком плохих и слишком хороших продуктов. Обе стратегии неэлегантны: в первом случае требуются огромные рекламные затраты, чтобы навязать продукт потребителям, во втором — еще большие инвестиции в разработку революционной технологии. В любом случае оправдать большие инвестиции может только сверхприбыль, а значит, риски слишком велики. Альтернатива? Создание новых товаров, не требующих мас-

штабных инвестиций и основанных на простых и оригинальных идеях. Чтобы подчеркнуть отличие подобных продуктов от традиционно представляемых инноваций, Годин и вводит термин «подарок в придачу». «Фиолетовая корова» — это обычный продукт плюс некий неожиданный подарок в придачу, который полностью преображает товар.

Методология создания «подарка в придачу», занимающая вторую половину работы — самое уязвимое место книги. Технологию поиска идей Годин объясняет туманным термином «освоение пределов». Предел — какое-то одно качество товара. Освоить предел — значит довести качество до крайности, что превращает товар в замечательный. Однако какие новации можно считать «освоениями пределов», а какие нет, автор не объясняет. А многочисленные (и как всегда познавательные) примеры не помогают, а только путают. «Освоенные пределы» — это и акустические записи рок-музыкантов, и работа банка семь дней в неделю, и альтернативная дистрибуция игрушек в Starbucks, и продажа пожизненной подписки на журналы, и даже простая любезность хозяина закусочной с посетителями.

Понятен ход мысли — любой интересный и успешный бизнес автор спешит назвать «освоенным пределом», что сразу же заставляет относиться к «научной методике» со скепсисом. Разобраться с этим помогла бы глава «Что не является освоением пределов», но ее в книге Година нет. Впрочем, возможно, мы слишком торопимся с критикой. Если следующей книгой гуру новой экономики станет описание «неуспешных» пределов, это снимет любые претензии к «Подарку» и сделает его совершенным бизнес-бестселлером. Как и он своим появлением на свет сделал безупречной «Фиолетовую корову», ответив на все вопросы, которые могли возникнуть у ее читателей. **СФ**

# КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА РЕЙТИНГ



## ЛИДЕРЫ РОЗНИЧНЫХ ПРОДАЖ

№	НАЗВАНИЕ КНИГИ	АВТОР	ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ	ОБЪЕМ ПРОДАЖ, ШТ.*	ЦЕНА, РУБ.**
1	УСПЕХ НА ВАШУ ГОЛОВУ И КАК ЕГО ИЗБЕЖАТЬ	НОРБЕКОВ М., ВОЛКОВ Г.	М: АСТ / АСТРЕЛЬ, 2005	473	56–73
2	БОГАТЫЙ ПАПА, БЕДНЫЙ ПАПА	КИЙОСАКИ Р., ЛЕКТЕР Ш.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2005	472	56–125
3	БИЗНЕС — ЭТО ПСИХОЛОГИЯ: ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ КООРДИНАТЫ ЖИЗНИ СОВРЕМЕННОГО ДЕЛОВОГО ЧЕЛОВЕКА	МЕЛИЯ М.	М: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2005	423	207–269
4	ИСКУССТВО ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА: КАК ОЦЕНİТЬ ЧЕЛОВЕКА ЗА ЧАС. 2-Е ИЗД.	ИВАНОВА С.	М: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2005	286	124–155
5	КВАДРАНТ ДЕНЕЖНОГО ПОТОКА	КИЙОСАКИ Р., ЛЕКТЕР Ш.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2003	278	119–140
6	КАК БЫТЬ КРЫСОЙ: ИСКУССТВО ИНТРИГИ И ВЫЖИВАНИЯ НА РАБОТЕ	СГРИЙВЕРС Й.	М.: ОЛИМП-БИЗНЕС, 2005	258	219–263
7	МОТИВАЦИЯ НА 100%: А ГДЕ ЖЕ У НЕГО КНОПКА?	ИВАНОВА С.	М: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС	227	147–202
8	•СЕКРЕТ ФИРМЫ: 100 ЛУЧШИХ СТАТЕЙ ЗА 100 НОМЕРОВ	КОЛЛЕКТИВ АВТОРОВ	М.: СЕКРЕТ ФИРМЫ, 2005	209	150–180
9	ИСКУССТВО «БОЕВОГО ГОВОРУНА»	ДЕРЕВИЦКИЙ А.	СПБ: ПИТЕР, 2005	184	113–170
10	ТРЕНИНГ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ПРОДАЖ	РЕБРИК С.	М.: ЭКСМО, 2004	181	178–205
11	КАК СТАТЬ ПЕРВОКЛАССНЫМ РУКОВОДИТЕЛЕМ: ПРАВИЛА ПРИВЛЕЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ ЛУЧШИХ СПЕЦИАЛИСТОВ	ФОКС ДЖ.	М: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2005	171	124–155
12	ДАО ТОУТОА: 14 ПРИНЦИПОВ МЕНЕДЖМЕНТА ВЕДУЩЕЙ КОМПАНИИ МИРА	ЛАЙКЕР ДЖ.	М: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2005	156	395–454
13	КАНДИДАТ, НОВИЧОК, СОТРУДНИК	ИВАНОВА С.	М.: ЭКСМО, 2005	151	156–200
14	БИЗНЕС В СТИЛЕ ФАНК: КАПИТАЛ ПЛЯШЕТ ПОД ДУДКУ ТАЛАНТА	НОРДСТРЕМ К., РИДДЕРСТРАЛЕ Й.	СПБ: СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ, 2002	144	578–920
15	ДУМАЙ И БОГАТЕЙ ПО-РУССКИ	ПОПОВ С.	М: ФАЙР-ПРЕСС, 2001	134	48–59
16	ИСКУССТВО УПРАВЛЯТЬ ЛЮДЬМИ	ШЕЙНОВ В.	МИНСК: ХАРВЕСТ, 2005	128	95–140
17	СЕРВИС КЛАССА ЛЮКС: РОЗОВАЯ КНИГА МЕНЕДЖЕРА	КАМИЛИНА Л.	М: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2005	126	229–335
18	МЕНЕДЖЕР МАФИИ: РУКОВОДСТВО ДЛЯ КОРПОРАТИВНОГО МАКИАВЕЛЛИ	V.	М.: ЭТ СЕТЕРА ПАБЛИШИНГ, 2003	120	336–667
19	КАРАОКЕ-КАПИТАЛИЗМ: МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ ЧЕЛОВЕЧЕСТВА	НОРДСТРЕМ К., РИДДЕРСТРАЛЕ Й.	СПБ: СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ, 2004	118	573–940
20	БИЗНЕС-ПЛАНЫ ДЛЯ «ЧАЙНИКОВ»	ТИФФАНИ П., ПЕТЕРСОН С.	М.: ВИЛЬЯМС, 2004	135	55–89
21	КТО ВЗЯЛ МОИ ДЕНЬГИ?	КИЙОСАКИ Р., ЛЕКТЕР Ш.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2004	110	124–240
22	7 ПРИВЫЧЕК ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫХ ЛЮДЕЙ	КОВИ С.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2004	109	119–254
23	БИЗНЕС-ПЛАН: ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ОШИБКИ, ВОЗНИКАЮЩИЕ ПРИ ЕГО НАПИСАНИИ. 2-Е ИЗД.	ОРЛОВА Е.	М.: ОМЕГА-Л, 2005	108	43–60
24	КАРЬЕРА МЕНЕДЖЕРА	ЯКОККА Л.	МИНСК: ПОПУРРИ, 2002	107	64–150
25	КАК СТАТЬ ВОЛШЕБНИКОМ ПРОДАЖ: ПРАВИЛА ПРИВЛЕЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ КЛИЕНТОВ	ФОКС ДЖ.	М: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2003	104	130–156
26	ОСТОРОЖНО: АКЦИИ, ИЛИ ПРАВДА ОБ ИНВЕСТИРОВАНИИ В РОССИИ	ЭРДМАН Г.	М.: НТ ПРЕСС, 2005	104	45–62
27	КРАТКИЙ КУРС МВА: ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО ПО РАЗВИТИЮ КЛЮЧЕВЫХ НАВЫКОВ УПРАВЛЕНИЯ	ПИРСОН Б., ТОМАС Н.	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2005	103	200
28	ПЕРЕГОВОРЫ ПО-ГАРВАРДСКИ	ФИШЕР Ф. И. ДР.	М: ЭКСМО, 2005	102	94–112
29	WHARTON О ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ	ХОК С., КУНРЮТЕР Г.	М.: ИК АНАЛИТИКА, 2005	101	211–273
30	КАК СТАТЬ ГЕНЕРАЛЬНЫМ ДИРЕКТОРОМ: ПРАВИЛА ВОСХОЖДЕНИЯ К ВЕРШИНАМ ВЛАСТИ В ЛЮБОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	ФОКС ДЖ.	М: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2003	101	131–155

\*СУММАРНЫЙ ОБЪЕМ РОЗНИЧНЫХ ПРОДАЖ КНИГИ ЗА МАЙ 2005 ГОДА В МАГАЗИНАХ, УЧАСТВУЮЩИХ В ПРОЕКТЕ «КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА».

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

## ИДЕЯ-ВИРУС? ЭПИДЕМИЯ! ЗАСТАВЬТЕ КЛИЕНТОВ РАБОТАТЬ НА ВАШ СБЫТ



ГОДИН С.

СПБ: ПИТЕР, 2005

ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР.  
С АНГЛ.

192 с.

В современном мире все меняется так быстро, что мы иногда просто не замечаем целой эпохи. Само собой, как только очередная эпоха уходит, вслед ей появляется масса летописцев. Они точны в определениях, они расставляют факты по местам. Они историки. Но практикам все нужно вовремя и даже немного раньше! Только так знания можно превратить в деньги. В своем новом бестселлере Сет Годин решил опередить время и собрал ту мудрость, которую современная эпоха привнесла в маркетинг. Собрал и не побоялся поделиться. Мудрость эта крайне проста: сегодня потребители стремятся активно противостоять маркетингу. И это сигнал к тому, что пора прекратить навязывать товар клиентам. Необходимо создать такую ситуацию, когда потребители сами будут рассказывать о товаре друг другу. Тому, как это сделать, и посвящена книга.

ЛОТ №

**2305-01**

ЦЕНА (РУБ.)

**127-159\***

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

# Как подпісатися на журнал «Секрет фірми»

## ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ РЕДАКЦІЮ

Оформив подпіску через редакцію, ви будете отримувати журнал в московському офісі з кур'єром по понедільникам.  
В регіонах РФ доставка издания осуществляется заказной бандеролью в почтовый ящик\* (при выборе данного варианта вы должны быть уверены в сохранности полученной почты).

\*Редакция не несет ответственности за пропажу журнала из почтового ящика

### ПОДПИСНОЙ КУПОН

ДА, я хочу подпісатися на журнал «Секрет фірми» со следуючого місяця

Подпіска со следуючого місяця считається оформленною при умові поступлення коштів на р/с редакції до 20 числа текущого місяця. При несоблюдении даного умови подпіска буде оформлена з місяця, відповідаючого вказанним вимогам.

Стоимость подпіски на місяц – 132 руб., включая НДС. Период подпіски – будь-яке кількість місяців.

Фамилія \_\_\_\_\_

Ім'я \_\_\_\_\_

Отчітство \_\_\_\_\_

Поштовий адрес: \_\_\_\_\_

Індекс \_\_\_\_\_

Область/край \_\_\_\_\_

Город/село \_\_\_\_\_

Улица \_\_\_\_\_

Дом корп. кв. \_\_\_\_\_

Телефон \_\_\_\_\_

Подпись \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_

ДОПОЛНІТЕЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ  
ДЛЯ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛІЦ

Банковські реквізити плательщика:

ІНН/КПП \_\_\_\_\_

Повне юридичне позначення \_\_\_\_\_

Юридичний адрес \_\_\_\_\_

р/с \_\_\_\_\_

к/с \_\_\_\_\_

Банк \_\_\_\_\_

БІК \_\_\_\_\_

Заполните подписной купон

### ФІЗИЧЕСКИЕ ЛИЦА

Заполните ксерокопию квитанции об оплате, оплатите в любом коммерческом банке и отправьте в редакцию вместе с подписным купоном

### ЮРИДИЧЕСКИЕ ЛИЦА

Отправьте заполненный подписной купон по факсу (095) 795-3065 или по e-mail: podpiska@sf-online.ru, сопроводив его **полными банковскими реквизитами**. После получения этих документов, вам будет выставлен счет. Оплатив счет, отправьте по факсу в редакцию копию платежного поручения.

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

#### Извещение

ИНН/КПП 7701549803/770101001

ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва

р/с № 40702810100001403071

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

#### Плательщик

Адрес (с индексом) \_\_\_\_\_

#### назначение платежа

Подпись на журнал «Секрет фирмы»

сумма

Подпись плательщика \_\_\_\_\_

#### Кассир

ИНН/КПП 7701549803/770101001

ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва

р/с № 40702810100001403071

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

#### Плательщик

Адрес (с индексом) \_\_\_\_\_

#### назначение платежа

Подпись на журнал «Секрет фирмы»

сумма

Подпись плательщика \_\_\_\_\_

#### Кассир

Подпіска з будь-якого місяця  
Гарантійна доставка

Можно заполнить регистрационную форму на нашем сайте [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru) (раздел «Подписка»), а также получить подробную информацию, связавшись с нами по тел.: (095) 795-3065, 267-3768

АДРЕС РЕДАКЦІИ И ИЗДАТЕЛЯ  
105066, Москва, Токмаков пер., д. 23, стр. 1  
Телефоны для справок:  
(095) 267-3768, 795-3065  
многоканальный (095)960-3118  
факс (095) 797-3171 (круглосуточно)  
e-mail: podpiska@sf-online.ru

## ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ В ЛЮБОМ ОТДЕЛЕНИИ СВЯЗИ РОССИИ

Подписные индексы : **17400** – на любой срок в каталоге агентства «Роспечать», **99657** – на любой срок в каталоге «Почта России» и **17600** – на любой срок в Объединенном каталоге «Пресса России». Доставка осуществляется заказной бандеролью.



# ione

> ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

72 СОБЫТИЯ

76 ИНТЕРВЬЮ

«Мы не можем ждать у моря погоды»

79 КОНКУРС

«Вызови Айвана»

80 СИТУАЦИИ

Бюджет за час

82 СИТУАЦИИ

Киберпастух для электронного стада

84 ТЕМА

Трюки выбора

«Секрет фирмы» №23 (110) 20 июня – 26 июня 2005 г. Тематические страницы «iOne. Информационные технологии» являются составной частью журнала «Секрет фирмы». Свидетельство ПИ №77-17066 от 26 декабря 2003 года. Распространяются только в составе журнала.

ПАРТНЕРЫ IONE



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



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

Технологии выбора  
Технологий и исполнителей > 84

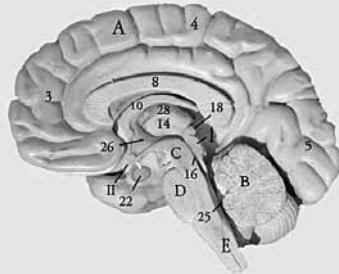


# СОБЫТИЯ

## IBM СОЗДАЕТ ТОЧНУЮ МОДЕЛЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО МОЗГА



IBM в сотрудничестве со швейцарскими учеными займется созданием первой



### ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ МОЗГ СКОПИРУЮТ В КОМПЬЮТЕР

в мире точной компьютерной модели головного мозга человека. Разработчики считают, что моделирование мозга на клеточном уровне позволит по-новому подойти к работе с самым сложным человеческим органом. Первостепенная задача — моделирование неокортика, составляющего около 85% головного мозга человека и отвечающего за речь, способность обучаться, память и комплексное мышление. В ближайшие два года ученые из Федеральной политехнической школы Лозанны будут работать над созданием рабочей трехмерной модели неокортика с использованием суперкомпьютера IBM Blue Gene. Модель должна воссоздать мириады электрохимических процессов, происходящих внутри головного мозга. Затем наступит очередь и модели всего мозга

> REUTERS

## СТОВЫЕ ДОЛЖНИКИ ТЕПЕРЬ НА КРЮЧКЕ



Сотовые операторы «большой тройки» — МТС, «Билайн» и «Мегафон» — создали совместную систему обмена информацией о недобросовестных клиентах и мошенниках. Подготовка к формированию объединенной базы данных просроченной задолженности велась в течение трех лет. Новая система получила условное название D-Telecom. Ее администратором является некоммерческое партнерство «Национальное кредитное бюро», среди учредителей которого — ТПП России и российское представительство международного кредитного агентства Dun & Bradstreet. База построена на основе современных средств защиты данных от несанкционированного доступа. В ней организована как пакетная загрузка и проверка информации, так и тревожное оповещение участников в режиме реального времени в случае появления сигнала о неадекватном поведении отдельных абонентов. Юридическая схема готовилась таким образом, чтобы не войти в противоречие с федеральным законом «О связи», с положениями о защите конфиденциальной информации

и с федеральным законом «О кредитных историях», который вступает в силу с июня текущего года. С мая 2005 года в текстах клиентских договоров операторы начали предупреждать своих абонентов о возможности их включения в список неблагонадежных клиентов в случае неоплаты услуг. Отказ в подключении таким абонентам не грозит, однако контроль над их счетами будет многократно усилен. По словам участников проекта, формирование межкорпоративной системы информационного взаимодействия операторов сотовой связи — нормальная практика, принятая во многих зарубежных странах > CNEWS

## ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЫ КАСТОМИЗИРУЮТ ЦЕНЫ



Американские покупатели не ведают, что порой вынуждены переплачивать за товар только потому, что интернет-магазины обмениваются информацией об их привычках и склонностях, чтобы выманить у них больше денег. Об этом свидетельствуют результаты опроса, проведенного Центром общественной политики имени Анненберга при Пенсильванском университете. Интернет-магазины при оформлении покупки выпытывают у потребителя различные подробности, чтобы составить представление о том, почему и как часто он приобретает вещи. Цены назначаются в зависимости от сложившегося психологического портрета покупателя. Опознание в онлайновых магазинах происходит по выбранному при регистрации паролю. Зачастую магазины просят посетителей сообщить дату рождения и почтовый индекс. Затем магазинные сайты наблюдают за тем, какие товары ищет покупатель, и записывают результаты — вплоть до того, что господин N начал оформлять покупку, но в опре-

деленный момент остановился. «Разница между ценами на одни и те же товары может расти, поскольку магазины используют информацию, которую покупатели и не думали им предоставлять, чтобы сделать подобнейшие выводы об их манере делать покупки», — говорится в исследовании. Опрос показал, что почти две трети из 1,5 тыс. респондентов не знают о том, что онлайн-магазины юридически вправе выставлять разные цены разным покупателям. О том, что традиционные магазины тоже имеют на это право, не знали 71% опрошенных > REUTERS

## ИНФОБЕЗОПАСНОСТЬ ДЕРЖАТ В ЧЕРНОМ ТЕЛЕ

Больше половины организаций в мире не задумываются об ИТ-безопасности, а при возникновении ИТ-угроз действуют недостаточно оперативно, говорит



**ДИСЦИПЛИНА ПЕРСОНАЛА — ЗАЛОГ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ**

ся в исследовании, проведенном компанией ComptIA. Из отчета следует, что, даже понеся значительный ущерб от недостаточной защиты данных, менеджеры компаний все равно не предпринимают должных шагов для повышения информационной безопасности. По данным ComptIA, более 50% компаний не имеют четко сформулированной политики в сфере ИТ-безопасности, 66% не собираются в ближайший год нанимать специалистов по защите информации, а 2% находятся в близком неведении относительно ИТ-угроз и вообще не планируют каких-либо шагов для защиты своего информационного пространства. При этом 27% компаний отмечают необходимость проведения ИТ-тренингов для своих сотрудников, 80% обвиняют в нарушении инфобезопасности человеческий фактор и 89% опрошенных полагают, что в результате обучения персонала и найма на работу ИТ-специалистов их компании смогли избежать убытков, связанных с высокотехнологичными угрозами. «Гарантия безопасности компаний по-прежнему зависит только от того, насколько серьезно к этому относится руководство и насколько дисциплинировано сотрудники соблюдают меры, описанные в политике безопасности. Никакими техническими новинками и ухищрениями этого не изменить», — считает заместитель директора по производственным вопросам ComptIA Брайан Маккарти > CYBERSECURITY.RU



ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЫ ИГРАЮТ С ПОКУПАТЕЛЯМИ В АЗАРТНЫЕ ИГРЫ

## ЭЛЕКТРОННЫЕ СМИ ЧИТАЮТ ОТ КОРКИ ДО КОРКИ

 Как выяснила исследовательская компания Nielsen/NetRatings, пользователи интернета становятся похожими на читателей традиционных газет и журналов. Любой читатель сначала пролистывает несколько образцов печатной продукции, а потом останавливает свой выбор на одном-двух бумажных СМИ, которые впоследствии читает от корки до корки. То же самое наблюдается и во всемирной сети: информационные сайты отмечают снижение



темпов прироста новых посетителей, зато уже имеющиеся стали просматривать значительно больше интернет-страниц. Ранее портал Yahoo! и рекламное агентство OMD сообщили о проведении любопытного эксперимента: группе добровольцев было предложено на две недели отказаться от пользования интернетом и вести дневник впечатлений от «интернет-воздержания». Как оказалось, 25% испытуемых сошли с дистанции еще до окончания эксперимента, а большинство оставшихся заполнили свои дневники душераздирающими записями > CNEWS

## КОМПЬЮТЕРЫ-ЗОМБИ БУДУТ ОТКЛЮЧАТЬ

 26 стран во главе с США развернули глобальный проект Operation Spam Zombies по борьбе со спамом. Особое внимание инициаторы намерены уделить компьютерам-зомби, которые инфицированы вирусами массовой рассылки и отсылают спам без ведома хозяина. В рамках инициативы Федеральная торговая комиссия США при участии других учреждений организовала информативную рассылку 3 тыс. интернет-провайдеров. Им рекомендован постоянный мониторинг почтовых серверов и блокировка тех компьютеров, которые были замечены в рассылке больших объемов электронной корреспонденции. Разблокировка же будет производиться только после детального выяснения обстоятельств дела. Кроме США, в проекте участвуют большинство европейских государств, а также Австралия, Аргентина, Канада, Колумбия.

В ИНТЕРНЕТЕ  
ЧИТАТЕЛИ ВЕДУТ  
СЕБЯ ТАК ЖЕ,  
КАК В ЖИЗНИ

## ЭКСПЕРТ НОМЕРА

### Дмитрий Орлинков

вице-президент  
по развитию бизнеса  
«Siemens Business  
Services Россия»



Государственный сектор для российского ИТ-рынка — заказчик потенциально очень выгодный: масштабные проекты, охватывающие десятки регионов и сотни городов России. Однако госбюджет сегодня не приспособлен для инвестирования в ИТ. Внебюджетно реализацию ИТ проектов в госсекторе финансируют только два института: Всемирный банк и Европейский банк реконструкции и развития. Однако существующая модель финансирования имеет ряд ограничений. Во-первых, у инвестора нет никаких действенных рычагов влияния на эффективность использования выделенных средств. Инвестор может влиять на выбор ИТ-провайдера, но не имеет возможности осуществлять контроль за его деятельностью. Во-вторых, у госструктур — получателя инвестиций — отсутствуют реальные стимулы повышения эффективности ИТ-проекта. Ведь

**Кто же будет вкладывать  
собственные средства в ИТ-  
инфраструктуру госорганизации  
при отсутствии гарантии, что  
через год его не попросят уйти?**

гарантом по возврату кредита выступает правительство, а не получатель кредита. Выходит, что за эффективность траты этих средств никто не отвечает. А расплачиваются за все в конечном счете налогоплательщики — мы с вами. Можно ли с этим что-то сделать? Обратимся к мировому опыту. На Западе давно отработана схема инвестирования государственных проектов — путем взаимодействия государства и частного капитала. Она называется Public Private Partnership (PPP) — государственно-частное партнерство. В модели PPP создается консорциум с участием провайдера услуг, подрядчика и кредитной организации. Консорциум заключает контракт с государством и предоставляет необходимый сервис (например, создание и поддержка ИТ-решения для министерства). В роли инвестора и провайдера может выступать одна компания — ИТ-аутсорсер. Тогда государство напрямую заключает контракт с ним. Преимущества такой схемы очевидны: прозрачность инвестиций, простота контроля за их расходованием со стороны как государства, так и инвестора, заинтересованность всех сторон в повышении эффективности проекта. Как показывает практика, наиболее активно проекты PPP развиваются в сферах, связанных с долгосрочными инвестициями, в частности в области ИТ и телекоммуникаций. PPP получает все более широкое распространение в мире: в интернете этой модели посвящено более 16 млн веб-страниц. На русскоязычных сайтах PPP упоминается только дважды. Очевидно, что PPP у нас не работает. Но почему?

Вроде бы все в России понимают необходимость развития сферы ИТ. Разработан проект «Концепции развития информационных технологий в Российской Федерации». Во время недавнего визита в Индию Владимир Путин дал высокую оценку результатам, достигнутым в этой стране в сфере офшорного программирования. Проблема в том, что в России законодательная база не готова к созданию PPP. По действующему законодательству госорганизации обязаны каждый год проводить тендер по выбору ИТ-провайдера. Конечно, это может быть оправдано для разовых закупок вычислительной техники, но совершенно не годится для финансирования долгосрочных ИТ-проектов. Какой же провайдер будет вкладывать собственные средства в ИТ-инфраструктуру госорганизации при отсутствии гарантии, что через год его не попросят уйти? Вот и идем мы в сфере ИТ позади планеты всей, хотя имеем исключительно высокий интеллектуальный потенциал.

бия, Япония, Южная Корея, Малайзия, Панама, Перу и Тайвань. По статистике спам составляет порядка 60% от общего объема электронной почты в мире, и, как уверяют эксперты, половина всего спама рассыпается с компьютеров-зомби. В частности, новый сервис ZombieMeter компании ChipperTrust обнаружил, что в среднем каждый день в мае появлялось 172 тыс. компьютеров-зомби. При этом около 26% из них расположены на территории Европы, 20% в США и около 15% были обнаружены в Китае

> «КОМПЬЮЛЕНТА»

### WEB-СЕРВЕРЫ СОБИРАЮТСЯ В СТАИ

 В университете Эссекса создан шпионский микровертолет UltraSwarm, который од-



— НА СМЕНУ БОНДУ, ДЖЕЙМСУ БОНДУ, ПРИХОДЯТ КИБЕРСТРЕКОЗЫ

новременно является веб-сервером. Машина разработана в рамках проекта, предусматривающего создание стай миниатюрных беспилотных разведывательных машин (самолетов или вертолетов), выполняющих задания в плотной группе. По замыслу авторов проекта эта стая будет обладать коллективным разумом. Самолеты смогут организовывать распределенные вычисления в воздухе, формируя сеть Piconet и превращая свои маленькие бортовые компьютеры в единую мощную машину. Система построена на OS Linux и беспроводной связи стандарта Bluetooth. Опытный образец UltraSwarm не только летает и передает на ноутбук картинку со своей видеокамеры, но и в качестве http-сервера обслуживает собственную веб-страницу, содержащую картинки, видеоролики, кнопки дистанционного управления машиной и многое другое. Шпионский вертолет, питаемый от аккумуляторов, спокойно умещается на ладони

> «МЕМБРАНА»

### ВВП СТАНЕТ ТЕХНОЛОГИЧНЕЕ

 Министерство экономического развития и торговли РФ (МЭРТ) прогнозирует

к 2008 году увеличение доли отрасли инфокоммуникационных технологий (ИКТ) в структуре ВВП с 4,8% до 10%. Об этом говорится в программе социально-экономического развития России на среднесрочную перспективу (2005–2008 годы), подготовленной МЭРТ. Согласно программе ожидается повышение плотности телефонной сети в полтора раза — с 28,8 до 43 телефонов на 100 человек, сокращение количества нетелефонизированных населенных пунктов с 46 тыс. до 6 тыс. МЭРТ также прогнозирует увеличение обеспеченности персональными компьютерами с 10 до 40 штук на 100 человек и увеличение доли пользователей интернета с 13% до 57% населения страны. Рост доли продукции и услуг сферы ИКТ в структуре российского экспорта планируется увеличить с 0,3% до 5%, а рост доли занятых в этом секторе — с 1,4% до 5%. Европейский союз также планирует в ближайшую пятилетку существенно увеличить бюджет на исследования в области ИТ. План развития европейской ИТ-индустрии до конца десятилетия — i2010 — устанавливает общеевропейскую стратегию и требования к регулирующим органам в отношении развития ИКТ — от поощрения инноваций до пересмотра радиочастотного спектра для беспроводных сетей. В настоящее время сектор ИКТ приносит примерно 8% европейского валового продукта. Инициатива i2010 держится на трех китах: совершенствование структуры регулирования, в которой устаревшие нормы должны быть заменены новыми, ориентированными на цифровую экономику; расширении исследований в области ИКТ, которые будут финансироваться за счет 80-процентного увеличения бюджета ЕС на исследования и разработки, начиная с 2007 года; шагах по преодолению цифрового неравенства. Среди более конкретных целей, перечисленных в стратегическом документе, — увеличение до 50% среднего по Европе процента домовладений, подключенных к интернету по широкополосным каналам с минимальной скоростью передачи данных 3 Мбит/с. Сейчас только 9% европейцев имеют хоть какой-то широкополосный доступ. Анонсирован новый план, Вивьен Рединг, отвечающая в Европейской комиссии за информационное сообщество, подчеркнула стремление ЕС к увеличению числа рабочих мест в сфере ИТ, даже если это нанесет ущерб другим секторам: «Мы должны инвестировать в ИКТ. Даже если это означает сокращение инвестиций в другие отрасли» > IONE.RU

### ИТ-ОТДЕЛЫ НЕ ВЫМРУТ, НО ИЗМЕНЯТСЯ

 В своем недавнем прогнозе Gartner Group пообещала скорую смерть корпоративным ИТ-службам в том виде, в котором они существуют сейчас.

Их убьют аутсорсинг, офшорное программирование и увеличивающаяся конкуренция в сфере ИТ. Портал Silicon.com обратился по этому поводу за разъяснениями к ИТ-директорам компаний: лишь треть опрошенных согласились с прогнозом Gartner. Один руководитель консалтинговой компании полагает, что корпоративные ИТ-функции все больше будут прибирать к рукам крупные поставщики ИТ-продуктов и услуг, поскольку эта область бизнеса становится все более привлекательной. Так что роль ИТ-отдела сводится к эксплуатации готовых решений, предоставленных аутсорсинговой компанией. ИТ-директор одного немецкого банка также считает, что ИТ-отделы претерпят существенные изменения и будут работать в тесном сотрудничестве с аутсорсерами. А ситуация, когда все ИТ-функции находятся во власти одного структурного подразделения, останется в прошлом. Однако ИТ-директор Financial Times Ян Коэн считает, что прогнозы относительно скорой смерти корпоративных ИТ-отделов преждевременны и сильно преувеличены. «ИТ-департаменты будут развиваться в ином ключе», — считает он. — Через несколько лет они будут сотрудничать со сторонними ИТ-поставщиками, выполняя в большей степени аналитические и коммерческие функции». С тем, что роль внутренних технологов будет меняться, согласен и Люк Меллорс, ИТ-директор компании Dorchester: «Они будут выполнять функции технических аналитиков, выявляя информационные потребности организации и определяя методы построения ИТ-инфраструктуры. Всю сугубо техническую работу будут выполнять подрядчики. Работа ИТ-отдела в большей степени будет ориентирована на потребности бизнеса» > IONE.RU

### ЦИФРОВОЕ БЕССМЕРТИЕ НАСТУПИТ ЧЕРЕЗ 45 ЛЕТ

 В 2050 году появится возможность «скачать» все содержимое человеческого мозга в один суперкомпьютер, что позволит сознанию пережить смерть тела. «Смерть больше не будет проблемой», — уверяет Ян Пирсон, глава департамента футурологии British Telecom. В течение 20 лет работы в лабораториях BT он неоднократно выступал с футурологическими прогнозами. Так, примерно к 2020 году, по его мнению, можно будет создавать суперумные компьютеры, снабженные «сознанием» и способные проявлять эмоции. В период между 2020-м и 2030-м годами человек будет много времени проводить в виртуальной реальности, работая, общаясь и развлекаясь там. А к 2050 году будет достигнуто практическое бессмертие кибернетического характера. «Такое будущее приводит в волнение, но и пугает», — комментирует футуролог > REPUBBLICA.IT

Пн Вт Ср Чт Пт Сб Вс



*Смотрите  
по вторникам,  
средам и четвергам в 11:35,  
повтор в выходные дни*

диалог

# ДИАЛОГ



*Смотрите -  
будет интересно!*

# РБК-ТВ



Информация о подключении: Москва (095) 363 0303 С.-Петербург (812) 371 8140

Лицензия серия №7490 от 18.07.03, выдана Министерством РФ по делам печати,  
телерадиовещания и средств массовых коммуникаций.

# «Мы не можем ждать у моря погоды»

Так обосновал корреспонденту iOne Андрею Шерману последние российские инициативы по продвижению современных ИТ для нефтедобычи директор IBM по работе с нефтегазовым сектором в регионе EMEA Боб Мур.

## СУДЬБА ЧЕЛОВЕКА

**БОБ МУР  
(BOB MOORE)**

**1956**

Родился в Глазго (Шотландия)

**1977**

Ушел из технологического колледжа Глазго после первого года обучения. Перебрался в Англию и занялся коммерсией.

**1981**

Поступил на работу в IBM. Сначала занимался продажами машинного времени на майн-фреймах, затем — развитием глобальной сетевой и телекоммуникационной инфраструктуры, продвижением концепции и стандартов EDI (межкорпоративный электронный обмен данными).

**1990**

Менеджер по продажам ПО в шотландском отделении IBM (Абердин). Работал с нефтедобывающими компаниями Северной Европы и северо-морского шельфа, некоторое время курировал отношения IBM с ВР, затем возглавил отраслевое направление (нефтехимия и нефтегазовый сектор) в регионе EMEA (Европа, Ближний Восток и Африка).

Живет в Лондоне с женой и двумя дочерьми. После напряженных деловых поездок и переговоров восстанавливает силы на площадке для гольфа.

IBM нацелилась на продвижение в России новых отраслевых решений, вместе с Intel открыла в Москве Центр передовых технологий для нефтегазовой отрасли. Вы думаете, что российские добывающие компании готовы сейчас, после «дела ЮКОСа», к серьезным инвестициям?

Думаю, в большинстве российских добывающих компаний уже поняли, что инвестиции в информационные технологии могут привести к существенному повышению доходов. Мы рассчитываем, что наш с Intel центр изменит некоторые стереотипы, показав потенциальному клиентам, как много они могут получить за не такие уж и большие деньги. Представляемый комплекс технологий гораздо доступнее, чем решения, которые предлагались до недавнего времени. Я верю, что это может стать убедительным аргументом даже для тех, кто в нынешних условиях не готов к инвестициям. Конечно, мы стараемся учитывать все нюансы местного рынка. Например, российские компании, в отличие от западных, мало заинтересованы в сокращении персонала для снижения издержек: стоимость рабочей силы у вас невелика. И все же возможности для роста есть. Думаю, мы сможем убедить в выгоде отложений в ИТ даже государственные компании и, несмотря на историю с ЮКОСом, продолжим движение в этом направлении. Мировое потребление нефтепродуктов стремительно растет, поэтому к нам наверняка присоединятся и некоторые западные добывающие компании. Они заинтересованы в доступе к новым ресурсам, разработка которых была бы рентабельна, а для этого им придется вместе с нами инвестировать во внедрение здесь самых передовых технологий и самых совершенных бизнес-процессов. В конечном счете все сводится к нашей вере в то, что инвестировать в Россию — правильно и хоро-



«В конечном счете все сводится к нашей вере, что инвестировать в Россию — правильно и хорошо»

шо. Ничто не вечно, и ситуация, конечно, будет меняться, но мы не можем ждать у моря погоды. Роль нефтегазовой отрасли в российской экономике огромна, и мы хотим способствовать ее развитию.

## О каких технологиях идет речь?

На нижнем уровне это высокопроизводительные и относительно недорогие серверы на базе технологий Intel, работающие под ОС Linux, а также современные технологии трехмерной и даже «четырехмерной» визуализации, которые облегчают восприятие и интерпретацию огромных массивов данных. Возможно, вы знаете, что во многих крупных нефтяных компаниях есть так называемые комнаты визуального погружения (immersive visualization room). Раньше в них использовались чрезвычайно дорогие вычислительные кластеры и проекционные системы. Сегодня у IBM есть технология DCV (deep comput-

ing visualization), которая позволяет добиться аналогичных результатов на стандартном оборудовании, стоящем в несколько раз дешевле. Мало того, трехмерные изображения, полученные в центре визуализации, можно транслировать на ноутбуки и даже карманные компьютеры (КПК), а раньше для работы с трехмеркой требовалась как минимум графическая станция стоимостью \$10–15 тыс. На основе этих базовых технологий с помощью связующего ПО (middleware) и средств виртуализации ресурсов (Grid), а также разработанных нашими партнерами специализированных приложений мы создаем готовые решения. Они позволяют, например, значительно ускорить анализ и интерпретацию данных сейсморазведки для поиска новых месторождений или оптимизировать разработку существующих. Мне кажется, для российских добывающих компаний это должно представлять особый интерес.

Еще один важнейший компонент — консалтинговые услуги. Для нас это направление стало одним из приоритетных, развивается оно очень быстро, особенно после приобретения PricewaterhouseCoopers (PwC) Consulting. У нас есть отработанные методики и инструменты для анализа, оценки и оптимизации бизнес-процессов клиента, а также отраслевые модели, созданные на основе наших бизнес-компонент. Свой новый центр мы позиционируем не как выставку технологий, а как центр создания отраслевых решений. С некоторыми крупными нефтяными компаниями мы уже наладили тесное сотрудничество на уровне исследований и разработок. Один из последних таких проектов, «Интеллектуальный нефтепромысел», предусматривает создание комплексной системы управления, мониторинга, анализа и прогнозирования тех или иных событий на территории эксплуатируемого месторождения. С одной стороны, в ней будут задействованы перспективные технологии беспроводной связи, такие как WiMAX, с другой — программные средства для анализа данных, выявления закономерностей и обнаружения тенденций, управления жизненным циклом, обслуживанием и экс-

плуатацией оборудования. Все это должно облегчить управление и повысить эффективность использования основных фондов в нефте- и газодобыче, которые являются самыми фондаемыми отраслями промышленности. Они же, кстати, и самые научоемкие.

Ваши технологии позволяют снизить издержки, но при нынешних высоких ценах на нефть этот фактор вряд ли можно считать ключевым. А объемы добычи регулируются соглашениями и слабо зависят от технологической продвинутости компаний. Какую же пользу получит от внедрения ваших технологий нефтяной бизнес и общество в целом?

Да, доля себестоимости в цене на нефть сейчас невелика, но многие нефтяные компании ведут себя весьма предусмотрительно, желая обеспечить возможность перспективного планирования и независимость своей деятельности от непредсказуемых колебаний цен в будущем. Давайте не будем пускаться в рассуждения о динамике цен на нефть и прогнозах, тем более что аналити-

ки разделились на два лагеря. Одни говорят, что цены будут расти и дальше до заоблачных высот, другие — что они вот-вот начнут падать. Определенно можно сказать лишь одно: мировое потребление и спрос будут расти стабильно и достаточно быстро. Известно также, что при нынешних темпах разведки новых запасов сырья через некоторое время станет невозможно обеспечить не только этот рост, но и замещение исчерпываемых месторождений. Высокие цены в сочетании с возможностью сократить издержки делают рентабельной добычу там, где несколько лет назад она была бессмысленной. Думаю, в ближайшие годы мы станем свидетелями больших перемен в отрасли, например начнется освоение глубоководных скважин. Однако этого может хватить лишь на 10—15 лет и полностью проблему не закроет, особенно если цены начнут снижаться. Именно поэтому западные нефтяные гиганты будут стремиться получать лицензии на разработку, создавать совместные предприятия или покупать компании в странах с большими потенциальными запасами. Наши технологии позволяют ускорить поиск новых и повысить отдачу уже эксплуатируемых месторождений, то есть в конеч-

## **ПРОБЛЕМЫ, КОТОРЫЕ КОНТАКТ-ЦЕНТР РЕШАЕТ**



**Олег Кравченко,**  
директор по работе с корпоративными заказчиками  
Департамента телекоммуникаций компании КРОК

Российские компании, появившиеся в начале 90-х годов, сегодня стали переходить на новый уровень взаимоотношений с клиентами. На сегодняшний день большинство компаний понимают, что удержать знакомого клиента гораздо выгод-

нее, чем каждый раз завоевывать новых и новых. Это побуждает компании принимать специальные меры по поддержанию отношений со своими лояльными потребителями. С ростом бизнеса следить за предпочтениями отдельных потребителей становится сложнее. Люди, ранее непосредственно предоставившие услуги потребителям, тоже вырастают, переходят на более высокие позиции, а задача общения с

клиентами передается новым сотрудникам, пришедшим в компанию относительно недавно. Приток новых клиентов, возросшие объемы информации не позволяют вести так называемую историю отношений – новые сотрудники работают с важными заказчиками так же, как и со всеми другими. Поэтому руководство современных клиентоориентированных компаний все чаще задумывается о применении новых средств. Не секрет, что наиболее оправдано внедрение таких ИТ-инструментов, как контакт-центры, CRM-модули – подобные системы формируют реальные конкурентные преимущества организаций.

На рынке уже давно существуют более или менее стандартные отраслевые решения, например для банков, включающие в себя как технологическое, так и бизнес-решение. Поэтому производители могут прийти к заказчику и продемонстрировать ему варианты такого рода решений. Они могут рассказать и показать, с какими системами банка интегрируется тот или иной контакт-центр и как происхо-

дит его интеграция с другими системами компании, каким образом осуществляется процесс производства, как «закрываются» рекламации, какие в конкретном бизнесе есть «узкие места». Ведь контакт-центр – это единая точка входа в информационную систему компании, и он не может существовать отдельно от нее. Кроме того, компании-производители могут продемонстрировать, как стандартное решение адаптируется к нуждам конкретной компании. Существует отработанная методика запуска больших проектов, которую почему-то довольно редко используют в России. Возможно, это связано с тем, что вендоры плохо представляют

ют себе те модели бизнеса, которые сейчас существуют в различных отраслях.

Опыт показывает, что наиболее сложная задача, с которой приходится сталкиваться в подобных проектах – создание организационной и процессной модели функционирования системы в целом. Ведь call-центр должен изначально обладать очень гибкой системой, чтобы иметь возможность мгновен-

но реагировать на требования заказчиков. А это накладывает определенные требования на всю ИТ-инфраструктуру. Чтобы построить эффективный контакт-центр требуется очень четкая и точная постановка задачи, разработка технических требований, тщательное (не шаблонное) проектирование, внедрение, сопровождение и поддержка. Все это выдвигает серьезные требования как к собственному ИТ-персоналу, так и к партнеру по автоматизации, компании-поставщику решения, который должен иметь серьезную экспертизу по всем перечисленным этапам и достаточный штат сертифицированных специалистов в различных ИТ-областях. Контакт-центр не функционирует вне комплекса, а глубоко интегрирован в ИТ-инфраструктуру.

В такой ситуации разумно пользоваться услугами профессиональных компаний системных-интеграторов, обладающих необходимой экспертизой, богатым портфелем успешно реализованных проектов, а также учитывающих отраслевую специфику различных организаций.

ном счете поддержать необходимые темпы роста нефтедобычи.

**Иначе говоря — быстрее исчерпать ограниченные природные ресурсы и приблизить человечество к глобальной энергетической катастрофе?**

Должен отметить, что многие нефтедобывающие компании относятся к этой проблеме весьма ответственно и напряженно работают над поиском новых, возобновляемых источников энергии. К нашему сведению BP, например, является крупнейшим в мире производителем фоточувствительных элементов для солнечных батарей. И все же угроза исчерпания запасов природного топлива сегодня не выглядит такой устрашающей, как, например, продолжающееся глобальное потепление. Проблема, конечно, сложная, никто не сможет решить ее в одиночку. Более того, если вы спросите, считает ли IBM своей целью спасение человечества, то получите отрицательный ответ — вряд ли это является главной заботой акционеров компании. Бизнес есть бизнес. Но лично я верю, что приемлемая альтернатива будет найдена заблаговременно, и IBM готова помочь компаниям, работающим в этом направлении. В своих исследованиях они могут использовать те же самые вычислительные мощности, технологии визуализации, создавать Grid-сообщества. Результаты наших научных исследований тоже могут быть полезны, хотя мы и не ведем целенаправленных поисков альтернативных источников энергии. Каждый должен заниматься своим делом, и наше ответственное отношение к проблеме выражается в том, что мы постоянно совершенствуем производство, снижая потребление энергии, внедряя экологически чистые процессы и материалы.

**Вернемся к технологиям. Полтора года назад мы обсуждали с вашим коллегой Кристианом Келлером проблемы и перспективы Grid-кооперации (см. СФ №19/2003). Сегодня вы предлагаете эту технологию российским нефтяным компаниям. Трудно ожидать, что в нынешних условиях они согласятся на такую кооперацию. Не лучше ли пойти по пути создания отраслевых центров?**

Нежелание компаний делиться своими ресурсами с конкурентами мне вполне понятно,

и дело тут вовсе не в российской специфике. Основное коммерческое применение этой технологии мы видим сегодня в создании корпоративных систем, которые позволяют гораздо эффективнее использовать ресурсы в рамках одной компании. Такой интранет Grid уже построили Shell и ChevronTexaco. Времена меняются, и наличие необходимой инфраструктуры позволит тем, кто уже использует Grid внутри компании, в любой момент объединиться с партнерами, когда они этого захотят. Многие также используют Grid в качестве особого связующего ПО, которое позволяет строить необычайно большие кластеры, содержащие, скажем, тысячи узлов, и управлять ими как одним очень мощным суперкомпьютером. Делиться друг с другом ИТ-ресурсами компании-конкуренты не спешат, но вот заимствовать их из одного источника им ничто не мешает. Мы уже построили несколько центров высокопроизводительных вычислений «по требованию» (Deep Computing Capacity on Demand) — в Поккиси, штат Нью-Йорк, Рочестере, штат Миннесота, Хьюстоне и во французском городе Монпелье. Эти центры построены на основе Grid, и пользователи могут присоединять необходимые ресурсы к своей корпоративной инфраструктуре, если она поддерживает эту технологию. Кстати, центр в Хьюстоне в первую очередь ориентирован на заказчиков из нефтяной отрасли. В России потребности в подобном центре мы пока не ощущаем, но кто знает, что будет завтра.

Давайте посмотрим шире. Какие конкурентные преимущества дает использование собственной ERP- или SCM-системы? Да никаких! Многие западные компании это уже поняли и отдают на аутсорсинг не только информационные системы, но и целые бизнес-процессы. Снабжением всех операторов, работающих на североморском шельфе, — BP, Shell, ChevronTexaco и других — занимается одна сервисная компания, у которой они закупают одинаковое оборудование, инструмент, материалы и т. п. Преимущества перед конкурентами добивается не тот, кто самостоятельно покупает какие-то особые насосы, а тот, кто может раньше обнаружить новые месторождения и получить лицензии на их разработку. Поэтому я считаю, что в нефтегазовом секторе, независимо от региона и национальной специфики, у сервисных компаний, которые возьмут на себя выполнение общих для всех операторов функций, большие перспективы. Мы ни-

коим образом не пытаемся влиять на процесс или выступать с какими-то инициативами, но со своей стороны готовы обеспечить все необходимое для успешного развития такой модели бизнеса.

**Похоже, IBM и сама превращается в сервисную компанию. Вы отказались от производства ПК, приобрели PwC Consulting... Куда сегодня держит курс Big Blue?**

Технологии были и остаются основой нашего бизнеса. На оборудование и программное обеспечение приходится более половины наших доходов, но мы меняем ориентацию с продажи продуктов на предоставление услуг по решению проблем наших клиентов. Собирая персональные компьютеры, мы не можем принести им особой пользы, хотя это многое дает с точки зрения брендинга. Мы же хотим представлять заказчикам законченные решения, и консалтинг — одна из необходимых для этого составляющих. Чтобы лучше понимать, в чем состоят потребности бизнеса, мы перестраиваем свою организацию по отраслевому признаку, название моей должности тому свидетельство. Мы интегрируем технологии, оборудование, программы, услуги — не только свои, но и наших партнеров, а также интеллектуальный капитал, чтобы решать конкретные проблемы заказчика. Именно за этим к нам и приходят.

IBM трансформируется непрерывно, этот путь не имеет начала и конца, а курс мы всегда держим на инновации. Так что когда мы призываем к чему-то другим, мы знаем, о чем говорим, и можем ссылаться на собственный опыт. Мы, например, сэкономили сотни миллионов долларов, полностью реорганизовав у себя процесс снабжения, и теперь можем помочь другим с трансформацией бизнеса. Сегодня услуги по business transformation outsourcing мы уже предоставляем в области финансового учета, снабжения и управления персоналом, открыв новый рынок, потенциал которого исчисляется многими миллиардами. IBM придумала концепцию «Бизнес по требованию» (On Demand Business) и сама следует ей, пытаясь выстроить очень гибкую, устойчивую и масштабируемую структуру, которая способна быстро реагировать на изменение условий. По сути, это должна быть некая виртуальная сеть бизнес-процессов, сотрудников, партнеров и т. п. Мы начали движение в этом направлении и видим, что многие следуют нашему примеру <



# ВЫЗОВИ АЙВАНА

Так называется конкурс внедренческих проектов, направленный на выявление успешного опыта автоматизации деятельности компаний, работающих на российском рынке, его популяризацию и признание заслуг тех, кто реализовал эти проекты. Поскольку нет лучшего пути для достижения совершенства в управлении бизнесом, чем учиться на ошибках и успехах других.

В рамках конкурса сформирован наблюдательный совет, который утвердил категории (номинации), критерии и методику оценки проектов (подробности – на [www.ione.ru](http://www.ione.ru)). Формируются списки экспертов, которые будут оценивать конкурсные кейсы. Первые из них iOne публикует в рубрике «Ситуации».

## НАБЛЮДАТЕЛЬНЫЙ СОВЕТ КОНКУРСА «ВЫЗОВИ АЙВАНА»

### ИТ-ИНДУСТРИЯ

Борис Бобровников	генеральный директор «Крок»
Феликс Гликман	президент TopS BI
Леонид Гольденберг	председатель совета директоров компании «Систематика»
Ольга Дергунова	президент Microsoft в России и СНГ
Дмитрий Иванников	региональный директор Avaya в России, СНГ и странах Восточной Европы
Александр Калинин	президент НКК
Александр Карпачев	президент корпорации «Парус»
Игорь Карпачев	генеральный директор i2 СНГ
Николай Красилов	президент корпорации «Галактика»
Алексей Кудрявцев	генеральный директор Kraftway Computers
Сергей Меркулов	первый заместитель генерального директора IBS
Борис Нуралиев	директор фирмы «1С»
Борис Рапопорт	генеральный директор «Альфа-Интегратор – БАН Евразия»
Константин Синюшин	генеральный директор российского представительства Documentum
Павел Черкашин	глава российского представительства Siebel Systems
Тагир Яппаров	председатель совета директоров «Айт»

### КОРПУС СИО

Андрей Володин	вице-президент по технологическому развитию компании «Евросеть»
Сергей Дмитриев	директор ИТ-департамента ТД «Копейка»
Сергей Дурновцев	начальник управления ИТ ОАО «Уралкалий»
Михаил Егоров	начальник управления ИТ группы компаний «Русагро»
Вадим Изотов	ИТ-директор ОАО «Ростелеком»
Владимир Кива	управляющий офисом развития технологий и проектов ТД «Перекресток»
Сергей Кирюшин	директор ИТ-департамента ОАО «Аэрофлот – российские авиалинии»
Андрей Коротков	старший вице-президент Внешторгбанка
Сергей Меднов	директор по ИТ Альфа-банка
Сергей Муляр	начальник управления информационных технологий и телекоммуникаций ОАО «Межрегионгаз»
Павел Пестряков	технический директор компании «Инком-Недвижимость»
Михаил Плисс	ИТ-директор концерна «Юнимилк»
Михаил Сенаторов	заместитель председателя Банка России, директор департамента информационных систем ЦБ РФ
Алексей Телятников	вице-президент, руководитель ИТ-департамента ХК «РОСГОССТРАХ»
Леонид Ухливов	начальник главного управления ИТ Федеральной таможенной службы России
Дмитрий Шевченко	начальник управления ИТ МХК «ЕвроХим»
Михаил Эренбург	директор департамента информационных технологий и организационного развития РУСАЛ
Константин Юрганов	директор по ИТ ООО «Лавента»

Специальный спонсор

**IBS**

Серебряные спонсоры

**Галактика**  
КОРПОРАЦИЯ
**СИСТЕМАТИКА**  
СИСТЕМЫ ИНФОРМАЦИИ
**Alpha Integrator**  
СОФТ-ИМПЕРИЯ
[WWW.IONE.RU](http://WWW.IONE.RU)
**Заявки на участие в конкурсе**  
 принимаются круглосуточно
 
[www.ione.ru/konkurs.asp](http://www.ione.ru/konkurs.asp)


# Бюджет за час

Раньше в «Ростелекоме» работа по составлению и согласованию бюджета на следующий год занимала до восьми месяцев, включая и первый квартал планируемого года. Год назад компания обзавелась новым инструментом для бюджетирования, и бюджет-2005 был принят еще до Нового года > Айван

**В**наследство от советского министерства связи «Ростелекому» достался имидж тяжелой, неповоротливой компании. Однако в последние годы многое изменилось. Во главе национального оператора связи встал новый менеджмент. Компания подверглась серьезной реструктуризации: ее бизнес-процессы перестраиваются в соответствии с требованиями рынка услуг дальней связи, на котором монополия «Ростелекома» окончилась даже de jure. Как отмечает ИТ-директор «Ростелекома» **Вадим Изотов**, отношение компании к управлению ИТ принципиально изменилось в 2001 году. Тогда была создана дирекция по ИТ с задачей внедрять современные технологии во все бизнес-процессы компании. «В работе ИТ-дирекции мы исповедуем такой принцип,— говорит Вадим Изотов.— Сначала ищем внутреннего бизнес-заказчика, определяем, как ИТ могут улучшить его деятельность, а потом предлагаем ему свою помощь». Однако в случае с постановкой и последующей автоматизацией процесса бюджетирования инициатором и исполнителем выступил отдел бюджетного планирования, а ИТ-дирекция оказывала финансистам поддержку.

#### ФАКТОР ГИБКОСТИ

«**У** любой компании есть свои цели,— рассказывает начальник отдела бюджетного планирования **Александр Давыденко**, куратор проекта по внедрению системы бюджетирования.— Как к ним прийти, компании, как правило, представляют, а бюджет служит руководством к действию, описывающим пути достижения этих целей». Состоящий из ряда взаимосвязанных финансовых показателей, таких как затраты, доходы, денежные потоки, бюджет «Ростелекома» строится сотрудниками большого числа служб. Из поставляемых ими «кусочков» складывается финансовая программа компании на ближайший год.

До 2004 года весь процесс бюджетирования в «Ростелекоме» велся с помощью электронных таблиц Excel. Инструмент для этого не самый подходящий: недостаточный уровень аналитики, нет поддержки многопользовательской работы, не все па-



**Участники бюджетного процесса 80% своего времени тратили на сведение данных, добиваясь их непротиворечивости**

раметры, особенно при внесении исправлений, поддаются учету. Участники бюджетного процесса — около 80 человек — порождали в общей сложности более 50 связанных друг с другом таблиц. Миграция этих таблиц между сотрудниками превращала обмен данными в хаотичные потоки быстро меняющейся информации, контролировать которые не было никакой возможности. Неудивительно, что 80% своего времени участни-

ки бюджетного процесса тратили на сведение данных, добиваясь их непротиворечивости. Удавалось это далеко не всегда.

К концу 2003 года в «Ростелекоме» было принято решение внедрить более серьезный инструмент. Выбор был поручен консалтинговой компании «Карана», которая в течение 2003 года занималась совершенствованием системы бюджетного планирования и контроля «Ростелекома»: консультанты разработали пакет документов, регламентирующих бюджетный процесс на уровне филиалов и компаний в целом, модернизировали процедуру формирования, корректировки и анализа бюджета. Новая финансовая модель консолидированного бюджета на 2004 год была разработана под Excel, но, получив задание, консультанты принялись составлять рекомендации по выбору новой информационной системы.

«Требования к системе вырабатывались исходя из особенностей нашей бюджетной модели,— рассказывает главный специалист отдела бюджетного планирования **Павел Сафоненков**.— В итоге у нас получился набор критериев — по функциональности, производительности, гибкости, возможности масштабирования, стоимости, каждому из которых был присвоен коэффициент значимости. По совокупности всех критериев самую высокую оценку получила система Oracle Financial Analyzer». Помимо OFA рассматривались также решения Comshare MPC и Cognos EP (Adaytum e.Planning), но в оценочной

ном месте, он вполне удовлетворял нуждам компании. Поскольку к моменту выбора системы структура бюджетного процесса и процедура его формирования были уже утверждены руководством «Ростелекома», то решающим фактором, по всей видимости, стала гибкость OFA. «У нас был бизнес-процесс, который устраивал всех и который меняять мы не собирались,— говорит Павел Сафоненков.— Проблема была только в информационной поддержке, а OFA можно было настроить под бизнес компании, не затевая его глобальной реструктуризации». Системным интегратором по проекту стала компания «Открытые технологии». Проектирование финансово-бюджетной модели под Oracle началось в феврале 2004 года, а в августе в «Ростелекоме» начинается планирование бюджета на следующий год.

#### ПРОЕКТНАЯ ГРУППИРОВКА

**О**сновные принципы бюджета были сохранены без изменения, но доработка под Oracle сопровождалась добавлением в модель множества новых показателей, справочников, классификаторов и алгоритмов расчета взаимосвязя показателей друг с другом и влияния отдельных параметров бюджета на совокупные или филиальные результаты деятельности. «Эта работа — на 90% консалтинг,— поясняет Павел Сафоненков.— Но очень важно было все изыски консультантов увязывать с возможностями внедряемой ИТ-системы. Я не раз наблюдал, как все труды консультантов по разработке модели бюджетирования пропадали втуне, поскольку в дальнейшем, когда компания приступала к автоматизации процесса, выяснялось, что эту модель нельзя реализовать ни в одном из продуктов». Поэтому в своем проекте руководство отдела бюджетного планирования позаботилось о том, чтобы консультанты, специалисты компаний-интегратора и собственные сотрудники работали сообща.

«Ростелеком» настоял на том, чтобы «Открытые технологии» привлекли к проекту консультантов, которые уже имели представление о бизнес-процессах оператора связи. Со стороны самого «Ростелекома» в рабочей группе на разных стадиях принимали участие от десяти до двадцати человек. «Наши функциональные специалисты были заняты в проекте не более чем на 10% своего времени,— комментирует кадровый расклад Павел Сафоненков.— Они занимались своей обычной работой, но без их рекомендаций проект бы не состоялся. В постановке целей и концептуальном проектировании принимал участие и начальник отдела

бюджетного планирования». Сам Павел Сафоненков был занят на проекте на 100%, собственно, именно под этот проект он и был приглашен в «Ростелеком». Вместе с проджект-менеджером трудились привлеченные консультанты (в общей сложности около десяти человек), которые в течение полутора, как на работу, приходили в офис на Тверской. В проекте был задействован и ИТ-департамент «Ростелекома». Управленческий учет в компании реализован в ERP-системе Ахарта, поэтому OFA необходимо было интегрировать с ней. Модули для обмена данными между системами написали сотрудники Вадима Изотова.

#### ПРОВЕРКА БОЕМ

**Н**овая система проходила проверку в «боевых условиях»: бюджет на 2005 год верстался в OFA. «Здесь мы пошли на определенный риск — начали формировать реальный бюджет без подстраховки в системе, которая еще не прошла опытную эксплуатацию,— комментирует Павел Сафоненков.— Но риск был вполне осмысленным. Процесс верстки бюджета не столь критичен, как, например, бухучет. Если у нас на один день выключится Ахарта, для компании это будет тяжким испытанием — в системе ежедневно происходят тысячи проводок и огромное число других операций. ERP-система — это более тысячи рабочих мест, включая все территориальные управления. В OFA же, как правило, нет ничего такого, что нельзя было бы перенести на следующий день. Система внедрена на 80 рабочих местах, и сбой в ее работе ничем серьезным не грозит».

В процессе составления бюджета-2005 были вычищены ошибки и недочеты, окончательно отработана бюджетная модель. Впрочем, у отдела бюджетного планирования других вариантов, кроме как совмещать рабочий процесс с тестированием системы, не было — со стороны руководства компаний была жесткая установка: бюджет на 2005 год сделать в новой системе.

Заранее, еще в июне, началось обучение будущих пользователей системы. Через учебный класс, где был развернут прототип системы, прошли все финансовые директора из филиалов и вообще все специалисты, связанные с бюджетным процессом. «На мой взгляд, люди хорошо отнеслись к новой системе,— отмечает Павел Сафоненков.— Все прекрасно понимали, для чего это делается. Конечно, уровень у пользователей разный, но в целом я доволен тем, как люди восприняли новшество. Думал, что сопротивление будет более серьезным».

#### ВРЕМЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

**«В**ременные затраты у нас в финансовой дирекции сократились на порядок,— с гордостью говорит Павел Сафоненков.— Весь пересчет бюджетной модели в новой системе занимает около 15 минут, то есть исправил какую-нибудь циферку, а через 15 минут уже видишь, как она повлияла на весь бюджет. Здесь мы получили самую большую экономию».

Сейчас уже как дурной сон вспоминается прежняя процедура бюджетного планирования, когда с августа до конца ноября формировалась черновая версия бюджета, а потом до середины марта или даже апреля в нее вносились правки. Вручную пересчитывались показатели, через все таблицы проводились исправления. Любая корректировка требовала таких трудозатрат, что доработка конечной версии бюджета занимала столько же времени, сколько его первичная верстка.

Осенью 2004 года все выглядело иначе. К ноябрю как обычно был сформирован черновой вариант бюджета, а вот его корректировки происходили гораздо оперативнее. «Вся прелесть в том, что мы работаем в телекоммуникационной компании,— улыбается Павел Сафоненков,— проблем со связью у нас нет. Девять филиалов и генеральная дирекция в Москве обитают теперь в едином информационном пространстве. Собрав все данные, рассчитать полный бюджет в системе можно в течение часа». Трудозатраты сократились, но увольнений в бюджетно-плановом отделе, чего обычно боятся в таких случаях, не было — «Ростелеком» дорожит своими профессионалами. Просто раньше львиную долю своего времени они тратили на сведение и сверку данных в табличках, а теперь занимаются тем, чем и положено заниматься профессионалам, — анализируют и выдают рекомендации. Прежние версии бюджета были «грубыми», допускали слишком много излишней свободы, теперь же качество бюджетирования перешло на принципиально иной уровень. Отдел бюджетного планирования сейчас размышляет о таких «тонких» областях планирования, о которых год назад никто даже не помышлял. Соответственно, появилась возможность более жестко контролировать выполнение бюджета.

«Выполнение бюджета мы проверяем ежемесячно,— говорит Александр Давыденко.— Загружаем в OFA из Ахарта фактическую отчетность и сравниваем ее с планом. После трех месяцев промышленной эксплуатации системы процент отклонений невелик. Надеюсь, то же самое будет и в декабре» <

# Киберпастух для электронного стада

Когда ИТ-хозяйство предприятия начинает стремительно разрастаться, оно становится неуправляемым. На Магнитогорском металлургическом комбинате для решения этой проблемы внедрили систему управления ИТ-инфраструктурой. И теперь утверждают, что без нее работа «Магнитки» просто невозможна > Айван

**Ж**елезную руду в горе Магнитной нашли еще в первой половине XVIII века. Первый «железоделательный» завод в ее окрестностях появился в 1759 году. Лесов вокруг было мало (для выплавки чугуна использовался древесный уголь), так что добыча руды до 1917 года не превышала 3 млн пудов в год. Советская власть начала строить город Магнитогорск и Магнитогорский металлургический комбинат (ММК) практически одновременно. В 1929 году на «Магнитке» был получен первый чугун, а с 1933 года началась выплавка стали.

## ОПЕРЕЖАЯ БИЗНЕС НА ТРИ ГОДА

**С**егодня ММК — лидер российской черной металлургии с 20-процентной долей рынка. В 2004 году комбинат произвел более 11 млн тонн металла, половина продукции пошла на экспорт. С учетом множества дочерних предприятий на предприятии работают более 70 тыс. человек. Чтобы объехать всю «Магнитку» по периметру на трамвае, который развозит рабочих по цехам, потребуется три с половиной часа. Масштаб информатизации соответствующий: более 8 тыс. вычислительных устройств, более 600 единиц активного сетевого оборудования Cisco и 3Com, 120 км оптоволокна. ММК первым среди российских металлургических предприятий строит беспроводную широкополосную сеть на базе технологии WiMAX. Радиосеть нужна для того, чтобы подключить к ERP-системе Oracle E-Business Suite, основное внедрение которой завершилось прошлой осенью, дочерние предприятия и удаленные подразделения «Магнитки».

Без всех этих ИТ-ресурсов управлять сложнейшей инфраструктурой металлургического комбината невозможно. С этой целью, в частности, внедрялась и ERP-система (ее внедрение началось с HR-модуля). Однако, по



«Больше девяти требований к ИТ-продукту  
я писать запрещаю — это уже дикость»

словам начальника управления ИТ-инфраструктуры ММК Юрия Ипатова, ИТ-инфраструктура и сама нуждается в отдельном мониторинге и управлении. На ММК работают около 800 айтишников — это больше, чем штат иного российского завода или ИТ-компании средней руки. Но для управления ИТ-ресурсами одного корпуса специалистов, сколь бы многочисленным он ни был, недостаточно. С каждым годом службе Юрия Ипатова становилось все труднее справляться с этой задачей. Дополнительные проблемы возникали из-за того, что часть закупаемой техники не значится в бухгалтерской документации, потому что приобретается в лизинг. Но учет такого оборудования тоже нужно вести.

«Развитие бизнеса планируется обычно с прицелом на год вперед, — говорит Юрий Ипатов. — Для развития же ИТ-инфраструктуры, которая поддер-

веры Sun Microsystems и Sun-клоны Kraftway сосуществуют с компьютерами HP и Dell, на них установлены СУБД Oracle, Sybase, MS SQL и СА Ingres. Для управления инфраструктурой на ММК пользовались также программными продуктами IBM Tivoli и HP Open View, которые, как и Sun NetManager, лучше всего работали с «родной» техникой.

«С фирмой HP я знаком еще с советских времен, она — стратегический партнер ММК,— рассказывает о поисках нужной системы Юрий Ипатов.— Поэтому мы внимательно рассматривали ее решение Open View, но оно не лишено было „однобокости“». Зато «однобокостью» изначально не страдала система Unicenter TNG американской компании Computer Associates, поскольку, в отличие от HP, IBM и Sun, СА «железо» не производит. Unicenter — система многоплатформенная, причем способна работать в гетерогенной среде, содержащей самые разнообразные ресурсы. «Открытость решения была нашим главным требованием,— говорит Юрий Ипатов.— И система СА, совместимая практически с любой вычислительной техникой, удовлетворяла ему лучше всего».

Еще одно достоинство системы Unicenter заключалось в ее бизнес-ориентированности. СА в этом направлении тогда опережала конкурирующие разработки. Unicenter не просто «просвещивает» ИТ-инфраструктуру вплоть до каждого компьютера и установленного на нем ПО, выявляя проблемы и сигнализируя о них, но еще и показывает, какими информационными ресурсами обеспечивается тот или иной бизнес-процесс. На ММК около 600 бизнес-процессов, и Юрий Ипатов искал такое решение, которое было бы способно контролировать не только процессы, протекающие в серверах и ПК, но и то, что происходит вне компьютерной техники. Сейчас Юрий Ипатов признает, что за восемь лет HP серьезно усовершенствовала Open View: «Но мы коней на переправе не меняем».

#### ПРИМЕРКА ДЛЯ МОДУЛЯ

**С**емейство Unicenter — конструкция модульная, так что каждый ее элемент можно использовать независимо. Пользуясь этим, на «Магнитке» сначала проводили тестовое внедрение каждого модуля. Если все было нормально, приступали к пилотному внедрению. Если и оно проходило успешно, модуль внедрялся в полном масштабе — для промышленной эксплуатации. Юрий Ипатов сравнивает этот процесс с примеркой одежды в магазине: «Мы что-то примерили, немного поносили и сказали: нет, это нам не подходит. Перед

„примеркой“ мы расписывали свои требования к каждому продукту. Самые основные — надежность, простота, производительность, масштабируемость. Всего не более девяти требований. Больше я писать запрещаю — это уже дикость». Из «примеренного» подходило и внедрялось около 80%.

Так, с помощью модуля Asset Management сейчас происходит инвентаризация всех информационных ресурсов комбината. Состояние сети «мониторит» блок Network & System Management. С помощью модуля Software Delivery программное обеспечение централизованно загружается на все компьютеры предприятия. За резервное копирование данных отвечает еще одно семейство продуктов СА — BrightStor. А на основе модуля Unicenter Service Desk, который был дополнен внутренним call-центром (использовалось решение Cisco IP Center) и интегрирован с HR-модулем ERP-системы, была создана диспетчерская служба.

В call-центр, где работают 20 операторов, поступают все заявки о возникающих у пользователей проблемах. Так как многие цеха комбината работают в три смены, то и call-центр принимает заявки круглосуточно. По звонку оператор оформляет заявку, которая дальше поступает в центральную диспетчерскую. В менее крупных компаниях обычно обходятся без call-центра, но «Магнитка» столь велика, что запросы о помощи идут почти непрерывным потоком. Операторы call-центра, заполняя многие поля заявки, облегчают жизнь диспетчерам: экономия даже нескольких минут на обработке одной заявки существенно повышает эффективность работы диспетчерской службы. Интеграция же с кадровым модулем ERP нужна для того, чтобы определить, кто обратился с проблемой, в каком цеху или дочернем предприятии он работает, какую технику и soft использует и как с ним можно связаться. То есть эти сведения должны поставляться автоматически, но пока нельзя сказать, что интеграция работает идеально. Когда Юрий Ипатов попробовал найти в базе себя, оказалось, что на него заведены две записи, а информация о том, что он имеет степень кандидата технических наук, почему-то содержалась в графе «хобби». Но в целом внедренными решениями Юрий Ипатов доволен. Он даже говорит, что успешное внедрение ERP-системы было во многом обусловлено внедрением Unicenter.

Сейчас на ММК идет внедрение модуля Unicenter Argis, который предназначен для управления жизненным циклом ИТ-ресурсов компаний. Он будет сопровождать весь путь оборо-

рудования и ПО, закупаемого «Магниткой», — от заказа и прописки в бухгалтерских документах до списания. Причем техническая информация и финансовая в этом случае хранятся вместе, что позволяет точнее планировать закупки нужного оборудования.

#### КАКОЙ ЭФФЕКТ ОТ СВЕТОФОРА?

**«Я** всегда настаиваю на том, чтобы любую работу можно было измерить. И в тех случаях, когда эффект поддается оценке в цифрах, мы пытаемся это сделать», — уверяет Юрий Ипатов. Другое дело, что не во всех случаях такую оценку можно провести явно. «Можно ли, например, подсчитать экономический эффект, который приносит светофор на перекрестке? — спрашивает ИТ-руководитель ММК.— Можно ли вообще жить без светофоров? Да, можно. Но негативные последствия не заставят себя ждать». Точно так же и с системой управления ИТ-инфраструктурой: наверное, можно обходиться и без нее, многие компании так и делают, но тогда нужно быть морально готовым к тому, что предприятие будет нести ущерб из-за сбоев. «Я считаю, что самый важный результат внедрения Unicenter заключается в том, что теперь мы обеспечиваем работу всего этого сложного механизма без сбоев», — говорит Юрий Ипатов. Тем не менее есть и косвенный эффект, который поддается расчету. Он достигается за счет снижения нагрузки на ИТ-персонал. «Количество техники на предприятии постоянно растет, а трудовые затраты остаются на прежнем уровне», — объясняет Юрий Ипатов.

На «Магнитке» используются и другие решения СА — например, мощные средства для обеспечения информационной безопасности eTrust. Специфика металлургического комбината заставляет относиться к безопасности очень серьезно. «Представьте, что какой-нибудь хакер выдаст команду, которая остановит ковш», — пугает Юрий Ипатов. — И 400 тонн горячей стали выльются не туда, куда нужно». На ММК даже введена должность «офицера информационной безопасности». Ну, а молодых специалистов для работы с решениями СА Юрию Ипатову поставляет его жена — профессор и декан факультета информатики Магнитогорского государственного университета. Студенты проходят на комбинате практику, пишут дипломы. «Часть затрат по подготовке молодых кадров мы передложили на университет», — говорит Юрий Ипатов. — Приходящих к нам выпускников уже не нужно учить этому инструментарию и нашей идеологии» <

# Трюки выбора

Выбор — всегда процесс мучительный. При выборе информационной системы и партнера по ее внедрению цена ошибки велика, тут требуется трезвый расчет. Но именно эта тема всегда сопровождается обширной гаммой эмоций: вендоры красноречиво доказывают, что их продукт самый лучший, а злые языки говорят о фиктивных тендерах и суммах откатов. Участники очередного круглого стола, организованного iOne совместно с независимым клубом ИТ-директоров 4СИО, обсуждали критерии и процедуры, по которым выбираются решения и исполнители, влияющие на выбор факторы и приемы, позволяющие облегчить муки выбора.



Как показывает исследование iOne «ИТ на российских предприятиях: практика и перспективы», услугами сторонних ИТ-компаний пользуются 90% ИТ-директоров. Два года назад утвердительно на этот вопрос отвечали 80% респондентов. Некоторые изменения за последние два года произошли и в способах выбора ИТ-поставщиков. Популярность открытых и внутренних конкурсов несколько возросла, а волонтеристских методов — снизилась. Ну и по-прежнему мало кто при выборе решения и партнера обходится без сбора и анализа информации о рынке (рис. 1; респонденты могли выбирать сразу несколько вариантов ответов).

Конечно, госструктуры просто обязаны принимать решения по результатам открытых конкурсов, но и коммерческие организации все чаще прибегают к конкурсным процедурам. В некоторых компаниях просто принято каждый раз проводить полную процедуру открытого конкурса. «Существует зависимость,— подмечает ИТ-директор компании „Инком-Недвижимость“ **Павел Пестряков**.— Чем компания прозрачнее, тем чаще она проводит тендера, особенно если к процессу выбора привлекаются сторонние консультанты. Но

все зависит от корпоративной культуры и уровня развития компании». Разумеется, сохраняется огромное поле небольших компаний, где вообще все решения принимаются волей руководства. Но даже в самых регулярных выборных процедурах, учитывающих множество критериев, всегда есть место субъективному фактору. Вопрос только в пропорциях.

### МАТРИЦА ВЫБОРА И «ФАКТОР СЕКРЕТАРШИ»

**«К**огда мы выбирали себе ИТ-систему,— рассказывает ИТ-директор группы компаний „Пивоварни Ивана Таранова” **Михаил Михайлов**,— то составили список примерно из 80 критериев и каждому приписали вес по пятибалльной шкале. Такую матрицу нам порекомендовали консультанты из Deloitte — веса мы проставляли сами. На первом этапе через наше сито прошли полтора десятка продуктов. До открытого конкурса — а мы устроили, наверно, первый открытый конкурс по выбору ERP-системы — добрались два решения и пять внедренцев. Дальше их оценивали — тоже по этой „взвешенной” матрице — и выбирали вместе с консультантами. Но хочу заметить, что игра с весами в матрице давала удивительные результаты. У нас получилось, что ключевым фактором стала цена. Проигравшее на конкурсе решение мы могли выбрать только в том случае, если бы оно стоило в четыре раза дешевле победившего. Действительно, все зависит от компании, так что говорить, какой критерий самый важный — цена решения, опыт внедренца, наличие у него в портфеле подобных успешных проектов — по-моему, не имеет особого смысла».

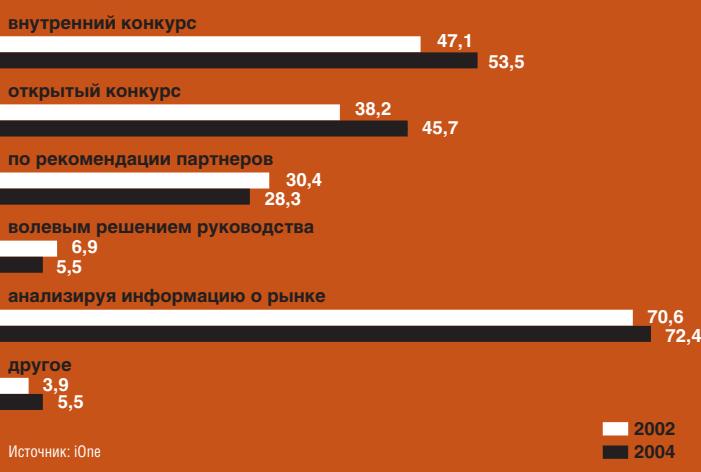
Впрочем, играми с матрицей увлекаться не стоит. Один российский банк для разработки ИТ-стратегии и выбора информационной системы решил воспользоваться услугами уважаемой консалтинговой фирмы. Матрица, составленная из большого числа критериев, выбрала португальскую банковскую систему на португальском же языке. Как оказалось, основное ее достоинство заключалось в том, что она принадлежала этой консалтинговой фирме. «Пришлось вмешаться, поддвигать все критерии,— говорит Павел Пестряков, в практике которого был этот случай.— И нормальное решение было принято». ИТ-директор «Инком-Авто» **Борис Славин** считает, что проблемы связаны с размерностью матрицы: «Когда критериев очень много, матрица начинает жить своей жизнью. Их должно быть столько, чтобы матрицу можно было не рисовать, а держать в уме. Безусловно, должна присутствовать цена, еще один важный критерий — доверие к вендору решения и внедренцу, плюс внутренние критерии ИТ-директора — выделит ли руководство на проект нужный бюджет, сумеет ли он успешно внедрить это решение».

Оптимальное число критериев выбора — вопрос спорный. Если их слишком мало, выбор получается в значительной степени субъективным. «Сейчас сам рынок, конкуренция на котором растет, подталкивает к тому, чтобы разрабатывать более сложные критерии выбора, чем те, которые всех устраивали 3–5 лет назад»,— отмечает **Игорь Никулин**, директор ИТ-департамента компании «Крок». Но в любом случае от субъективизма никуда не деться. «Пользоваться только формальными критериями невозможно, кто-то все равно должен принимать волевое решение,— говорит старший вице-президент Альфа-банка **Виктор Орловский**.— Даже составление матрицы критериев содержит элемент субъективизма, потому что интересы разных корпоративных служб не совпадают». Казалось бы, это говорит в пользу того, чтобы отдать процесс выбора на аутсорсинг. «Зачастую все решения в компании зависят от того, кто из вице-президентов „круче”,— аргументирует такую точку зрения Михаил Михайлов.— Каждый будет тянуть одеяло в свою сторону, а профессиональный консультант

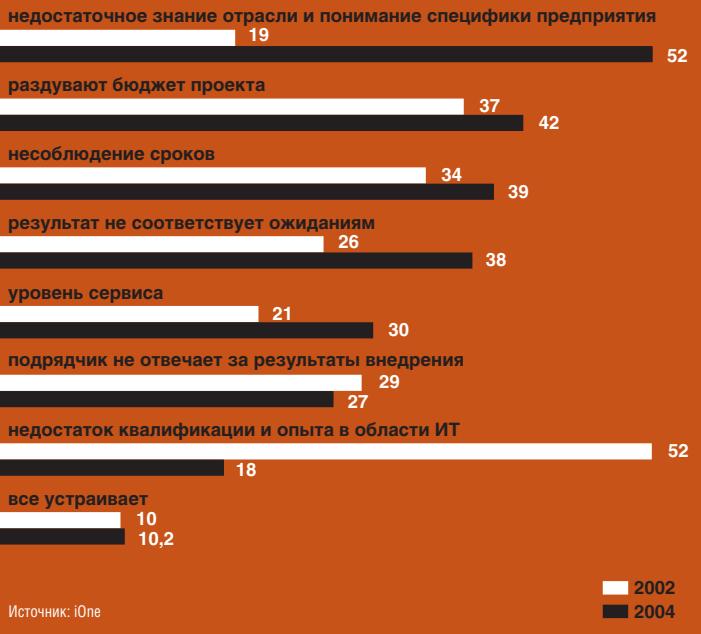
ни от кого не зависит, он просто делает свою работу и помогает все грамотно оценить. Если бы в нашей компании выбор делал я, то мы внедрили бы совсем другую систему: ту, с которой я до этого имел дело в течение пяти лет. Но мы уже убедились, что выбор, сделанный с помощью консультантов, оказался правильным».

Однако и такой путь может довести до абсурда. «Выбор информационной системы, особенно в банковской сфере, может длиться годами,— парирует **Виктор Орловский**.— Порой стоимость проекта по выбору системы приближается к стоимости проекта по ее внедрению. Представьте, что вы ищете кого-то, кто выберет для вас систему. Но его тоже нужно выбрать, и вы ищете того, кто выберет выборщика — и так далее. Поэтому если есть очевидный выбор, то лучше его и сделать, а не демонстрировать свою открытость, обязательно приглашая для выбора дорогую консалтинговую компанию. Неочевидным же выбор становится, когда заказчик не понимает, чего хочет. Тогда без конкурса и привлечения консультантов не обойтись». Главное, чтобы конкурс не был фиктивным и не служил прикрытием чьего-либо личного решения. Зачастую люди, сидящие в тендernом комитете, в ИТ ничего не смыслят и под-

**Рис. 1**  
**Как выбирают поставщиков (%)**



**Рис. 2**  
**Что не устраивает в услугах сторонних ИТ-подрядчиков (%)**



нимают руки в зависимости от того, как проголосовала первое лицо, или от качества презентации.

Менеджер по развитию бизнеса Deloitte **Руслан Гайнанов** считает, что ставить вопрос ребром — или конкурс, или волевое решение топ-менеджера — неправильно. Он предлагает разделять процесс выбора на два этапа: на первом использовать максимум формальных критериев, проводить при необходимости конкурс, а на втором этапе «включать» субъективный фактор. «Фактор секретарши», как называет его Руслан Гайнанов: когда из двух претендентов на должность при прочих равных принимается тот, кто больше понравится секретарше. Кто-то должен взять на себя ответственность за окончательный выбор ИТ-решения. Такой «секретаршей» может стать ИТ-директор — в рамках лимита своей ответственности (все, что выше, должно приниматься коллегиально, но и в этом случае ИТ-директор может оказывать мягкое влияние на коллегиальное решение) и при условии, что он облен доверием со стороны руководства.

#### ЧЕЛОВЕК С ПАЯЛЬНИКОМ ИЛИ ЭКСПЕРТ?

**«В** последние годы на рынке средних предприятий я наблюдаю тенденцию усиления роли ИТ-директоров в принятии решений по выбору ИТ-систем,— отмечает директор по производственным решениям компании "1С" **Алексей Нестеров**.— Проведя предварительный анализ, они выдвигают руководству предложение: либо проводить по всем правилам конкурс, что займет определенное время, либо довериться их выбору. Качество поставщиков примерно сравнялось, рисков при выборе решения сейчас стало меньше, чем пять лет назад, и в условиях, когда сроки поджимают, руководство может принимать рекомендации ИТ-директора».

Михаил Михайлов предлагает даже рассматривать ИТ-директора как продавца. Это для внешних ИТ-компаний он заказчик, а внутри своего предприятия — исполнитель, «продающий» бизнесу ИТ-проекты и понимающий, чем они могут ему (бизнесу) помочь. Правда, формы такой продажи должны быть ненавязчивыми: убеждение, обоснование. Но все зависит от того, какое положение занимает в корпоративной иерархии ИТ-директор. Одно дело, когда от него отмахиваются, как от муhi, со словами «Иди лучше компьютер почини», и совсем другое, когда к нему относятся как к эксперту. «Для меня ИТ-служба — это команда экспертов, которые могут предложить нечто такое, чего я просто не знаю», — говорит Виктор Орловский. — Были в моей жизни случаи, когда покупалась система, которой пользуются сотни банков в мире. А бизнес-подразделения настаивали на необходимости ее переделки в силу уникальности своей работы. В результате стоимость переделки в несколько раз превышала стоимость самого продукта. А если бы бизнес с самого начала слушал ИТ-службу, то можно было бы избежать многих ошибок. Стоимость любого банковского проекта сегодня — это минимум на 60% стоимость поддерживающих его ИТ. Если позволять бизнесу делать все что он захочет, без консультаций с ИТ-службой, обычно это заканчивается плохо. Поэтому ИТ-директор должен восприниматься как человек бизнеса, а не тот, кто утром включает компьютеры, а вечером их выключает. Но и сам ИТ-директор должен хорошо знать специфику бизнеса своей компании. Если он не видит ничего, кроме ИТ-инфраструктуры, он потеряет контакт с менеджментом. И вскоре рядом с ним появится еще один СИО, который рано или поздно займет его место».

#### ВЫБОР ПО СТАНДАРТУ

**К**орпоративные стандарты на ИТ — вещь довольно распространенная: 54% российских ИТ-директоров утверждают, что у них есть стандарты и на оборудование, и на ПО, еще 28% занимаются разработкой таких стандартов. По идее, корпоративные стан-



#### ЭКСПЕРТ НОМЕРА

**Многие проблемы возникают из-за того, что к выбору ИТ-решения подходят как к выбору готового продукта, концентрируясь на его функционале, но упуская из виду вопросы, связанные с его внедрением. Внедрение следует рассматривать именно как проект, требующий длительной реализации и партнерских отношений с исполнителем. Заказчик ведь покупает не просто ИТ-продукт, а комплекс услуг по его настройке, внедрению и поддержке. Причем и качество эксплуатации, и общая стоимость владения ИТ-решением сильно зависят от качества проекта, то есть от выбора исполнителя. Поэтому следний должен быть хорошим внедренцем — знать отраслевую специфику, иметь опытную команду консультантов и профессиональных проектных менеджеров. Умение руководить проектом, особенно в условиях изменяющихся объемов и сроков, умение решать с заказчиком постоянно возникающие вопросы, а также и конфликтные ситуации, определяет успех проекта. Поэтому рекомендую больше внимания уделять выбору исполнителя: его надежности и стабильности, опыту, а также готовности разделять с заказчиком риски и инвестировать в проект собственные средства.**

дарты должны облегчать выбор, экономить время, снижать издержки. «Раньше, открывая новое отделение банка, мы каждый раз проводили конкурс, и процесс выбора компьютеров и серверов сильно затягивался,— говорит Виктор Орловский.— Потом мы стандартизировали выбор вычислительной техники, и теперь можем открыть новое отделение за три недели. Но нельзя впадать в другую крайность — становиться заложником собственных процедур. Чуть ли не каждый день я сталкиваюсь с проблемой: новому сотруднику нужно поставить компьютер, но процедура его заказа такова, что сначала человека должна проверить служба безопасности банка. Две недели он ничего не делает, а зарплата идет. Чтобы поменять регламент, нужно воспользоваться другой процедурой. И вот бегаешь вокруг этих процедур, а банк теряет деньги».

Разработка стандартов тоже требует времени и средств, и выгода от их наличия или отсутствия — вполне расчетная величина, которую каждая компания может вывести для себя. Но в больших компаниях отсутствие стандартов приводит только к хаосу в управлении. А чтобы стандарты не превратились в проблему, с которой потом придется бороться, их нужно время от времени пересматривать. Как часто? «Пересматривать стандарты можно регулярно, допустим, раз в год,— говорит Руслан Гайнанов.— Либо при наступлении критической массы исключений: если отступили от стандарта один раз — это еще ничего, два-три — нужно уже думать». Игорь Никулин предлагает еще такой подход: «Если стоимость владения какого-то стандарта начинает превышать стоимость владения самой системы, то стандарт необходимо пересматривать. Цели стандартов — экономические, никакой политики тут нет». Генеральный директор компании NaviCon **Даниил Моргалюк** советует не пытаться сразу разработать максимально полный свод стандартов: «Можно начать со стандарта, который будет предусматривать определенную степень свободы, заложить в него возможность влияния экспертизы оценки. Такой стандарт будет помогать принятию решения, плавно сужая круг альтернатив при выборе. Главное, чтобы стандарт четко зависел от бизнес-целей. Меняются стратегические приоритеты компании или внешние условия — вслед за ними должны меняться и стандарты на ИТ».

Так что введение корпоративных стандартов на ИТ если и облегчает проблему выбора, то надолго: стандарты требуют постоянного внимания к себе.

#### НА ПОСЛЕДНЕЙ МИЛЕ

**К**ак показывает исследование «ИТ на российских предприятиях: практика и перспективы», требования ИТ-директоров к качеству услуг сторонних ИТ-подрядчиков становятся более жесткими. Заказчиков не устраивает, что исполнители раздувают бюджет проекта, затягивают его сроки, выдают результат, который не вполне соответствует ожиданиям. Но особенно сильно за последние два года обострились претензии по поводу недостаточного знания отраслевой специфики заказчика (рис. 2; респонденты могли выбирать несколько вариантов ответов), при этом столь же радикально сократились жалобы на недостаток у подрядчиков базовой квалификации в области ИТ. Стабильной остается только группа тех, кого в работе с ИТ-подрядчиками устраивает все (10%).

Постановка задачи в любом ИТ-проекте лишь наполовину имеет отношение к ИТ, остальное — требования бизнеса. Разумеется, у каждого бизнеса есть своя специфика, не только отраслевая, но и связанная с особенностями конкретного предприятия. Спрос на кастомизацию ИТ-решений, работу, что называется, на «последней милю» оказывает серьезное влияние на игроков ИТ-рынка: системные интеграторы и консалтинговые компании перстраивают свою организацию

## УЧАСТИКИ «КРУГЛОГО СТОЛА»



РУСЛАН ГАЙНАНОВ  
DELOITTE



МИХАИЛ МИХАЙЛОВ  
ПИТ



ДАНИИЛ МОРГАЛЮК  
NAVICON



АЛЕКСЕЙ НЕСТЕРОВ  
1С



ИГОРЬ НИКУЛИН  
КРОК



ВИКТОР ОРЛОВСКИЙ  
АЛЬФА-БАНК



ПАВЕЛ ПЕСТРЯКОВ  
«ИНКОМ-Недвижимость»



ДМИТРИЙ ПОЛЯКОВ  
i-ТЕСО



БОРИС СЛАВИН  
«ИНКОМ-АВТО»



ВАДИМ ЗЛОБИН  
«СИСТЕМАТИКА»

по отраслевому принципу, а вендоры ИТ-решений призывают партнеров-внедренцев создавать на своей платформе «вертикальные» надстройки. Все это имеет непосредственное отношение к проблеме выбора. Но не переоценивают ли ИТ-директора значение отраслевой специфики?

Павел Пестряков, поработавший в компаниях разных отраслей, считает, что не переоценивают: «На рынке риэлтерских услуг, где я сейчас работаю, культура компаний-конкурентов, их внутренние процессы настолько различаются, что применять одну и ту же информационную систему просто невозможно. Нет, например, единого мнения, как правильно работать с агентами по недвижимости. Используемые модели сейчас проверяются рынком».

Опять же многое зависит от уровня развития компании. Если на предприятии нет электронной почты или локальной сети, то никакого знания отрасли не требуется, необходимо лишь умение прокладывать сети. Имеет значение и корпоративная культура, стиль управления: если руководитель засиживается по ночам и сам подписывает все бумаги, ему и автоматизация не нужна. Если же компания работает по принципам стратегического управления и регуляционного менеджмента, старается использовать общепризнанные управленические концепции, повышающие эффективность работы, то ей, скорее всего, необходима информационная система западного образца. И тут уже знание отраслевой специфики становится главным конкурентным преимуществом поставщика ИТ-услуг.

«Когда мы нашли продукт, удовлетворяющий специфике автодилера, и он понравился нам с точки зрения организации бизнес-процессов, то оказалось, что такой продукт на рынке один,— приводит в пример свою компанию Борис Славин. — Проблемы выбора у нас просто не было. И внедренца, к сожалению, выбирать не пришлось, в России такую специализацию имела одна компания. Одновременно мы автоматизировали управленческий учет и выбрали совершенно другой продукт, но тоже настраивали его под свою специфику, отличающую нас от других московских автодилеров. А вот ИТ-инфраструктура и система документооборота у нас такие же, как во многих компаниях из других отраслей».

«Для мелкого бизнеса основная задача — учет, регламентированная отчетность,— предлагает свою классификацию Алексей Нестеров. — Никакой отраслевой специфики тут нет, так что предлагать можно одно типовое решение. У каждой крупной компании своя схема работы, амбиции собственника, корпоративная культура. В этом корпоративном сегменте уже требуется больше индивидуальности в ИТ-решениях, и тиражирование best practices не всегда возможно. Самые интересные изменения происходят в секторе средних предприятий. Они ставят перед собой задачи увеличения прозрачности, эффективности управления и отраслевые решения, а вместе с ними и „зашитые“ в них best practices оказываются здесь наиболее востребованными. Неудивительно, что уровень требований к ИТ-поставщикам повысился по всем пунктам».

«Если консультант разбирается, допустим, в специфике пивного рынка и способен сравнивать отличия одной пивоварни от другой, доверия к нему будет больше,— поясняет директор департамента информационных систем управления компании «Систематика» Вадим Злобин.— Если же нет, ему будет гораздо сложнее выполнить тот же проект, и обойдется он заказчику дороже».

## КОНСУЛЬТАНТ: БРЭНД ИЛИ ЧЕЛОВЕК?

Как бы ни ругали ИТ-директора консультантов, их услугами пользуются многие. По опросам iOne, более 60% российских ИТ-директоров и их компаний привлекают профессиональных консультантов на постоянной основе, и лишь 15% не видят в этом смысла или услуги консалтинга им не по карману.

Критика консультантов со стороны ИТ-директоров связана с опытом работы с конкретными людьми. Но выбирают, как правило, не людей, а брэнд. Что же делает консалтинговую компанию брэндом? «Многое на проекте зависит от профессиональных навыков консультанта,— говорит Вадим Злобин.— Но возможность подготовить этого консультанта, равноценно заменить его, способ передачи знаний между сотрудниками консалтинговой компании — это уже брэнд».

«Называть брэндами можно только тех консультантов, которые приходят в компанию и меняют ее мировоззрение, сплаивают мозги на другую точку зрения,— считает вице-президент по сервисным продуктам и техническому развитию компании i-Teso Дмитрий Поляков.— Вот это консультанты с большой буквы, их единицы».

Крупные консалтинговые брэнды сильны своей базой знаний. Даже если для проекта не найдется подходящий специалист, у консалтинговой компании из «большой пятерки» всегда найдутся сотни похожих кейсов. Accenture, PwC, Deloitte выбирали тысячи раз в подобных ситуа-

циях, им легче составить правильный вопросник для клиента. «Но когда дело доходит до внедрения и управления проектом, лучше выбирать грамотного специалиста. Тут уже не важно, где он работает и какая у этой компании база знаний, большее значение имеют его профессиональные личные знания,— уверяет Виктор Орловский.— На своем опыте я убедился, что большие консалтинговые фирмы внедряют плохо. Разбираются хорошо, но плохо внедряют. Дело в том, что хорошие менеджеры проектов в консалтинговых компаниях из Big Five, как правило, очень быстро становятся большими боссами, партнерами, они сразу начинают получать много денег, играют уже совсем на другом поле и перестают быть проектными менеджерами. Клиенту же подсовывают человека, который всего два года работает после института, других просто нет»

Впрочем, сменить подрядчика никогда не поздно. «Выгоднее всего это сделать перед самым большим платежом», — пошутил старший вице-президент Альфа-банка. Участникам дискуссии шутка понравилась, особенно ИТ-директорам <

### ПРЯМАЯ РЕЧЬ

#### Всегда ли заказчики четко знают, что им нужно?

**Феликс Гликман,**  
генеральный директор  
TopS BI

Не всегда, но в последнее время мы все чаще встречаем продуманный и глубоко проработанный подход к внедрению ИТ на предприятиях. Руководство привлекает консультантов для описания бизнес-процессов предприятия, и у многих наряду с бизнес-стратегией появляется ИТ-стратегия. Но это, конечно, идеальный случай.

**Андрей Лысков,**  
директор по развитию  
бизнеса Columbus IT  
Partner Russia

Не всегда, но большинство наших клиентов приходят к нам с уже хорошо проработанными требованиями.

**Михаил Иванов,**  
директор по развитию  
бизнеса IBS R&C

Одни знают, другие — нет. Но радует то, что компании — не только крупные, но и средние — начинают осознавать необходимость консалтинговых услуг. Зачастую заказчик точно знает, чего хочет добиться с помощью внедрения автоматизированной системы, но не совсем понимает, какие бизнес-процессы ему надо перестроить. В этом случае без консультанта не обой-

тись, и большинство компаний готово за это платить.

**Александр Петров,**  
директор по развитию  
бизнеса «ЭпикРус»

Полагаю, что заказчики все-таки знают, что им на самом деле нужно от проекта (если уж они решаются его запустить), но не всегда прямо об этом говорят. Первый, постепенно теряющий актуальность случай, когда проект инициируется по имиджевым соображениям: «Сосед внедряет систему, а я чем хуже?» или «Из сообщений престижа мы можем внедрять только систему X». Что ж, можно помочь заказчику в достижении и такой цели. Второй, вполне еще распространенный случай, когда инициатор проекта преследует достижение политических или иных скрытых целей. С этим можно столкнуться в крупных компаниях, где векторы корпоративных и внутренних интересов зачастую разнонаправлены. Третья ситуация, когда инициация проекта действительно обусловлена потребностями развития компании, но и в этом случае с формализацией цели проекта зачастую возникают сложности. Сформулировать же цель проекта в количественных показателях вообще удается единицам.

**Леонид Викторов,**  
генеральный директор  
«ФОРС-Банковские  
системы»

В этом вопросе существует полный спектр ситуаций: от полного понимания «что и как нужно» до абстрактного пожелания «полной автоматизации нашей деятельности». На наш взгляд, лучшая ситуация, когда заказчик четко понимает свои реальные потребности, но не зациклен на конкретном продукте или способах решения проблемы и готов слушать исполнителя.

**Николай Красилов,**  
президент корпорации  
«Галактика»

Сегодня, как правило, да. Рынок — явление жесткое. Именно он заставляет руководителей отечественных предприятий быть более компетентными в решении бизнес-задач, более осознанно подходить к выполнению поставленных целей и четко просчитывать последствия каждого принятого управленического решения. Иначе просто не выжить.

**Александр Генцис,**  
старший вице-президент,  
директор по развитию  
бизнеса «Диасофт»

Заказчик, как правило, очень четко формулирует свои бизнес-задачи. Но чтобы пе-

ревести их с языка бизнеса на язык требований к системе автоматизации, все-таки лучше привлечь консультантов. Ситуация намного сложнее, когда речь идет о запуске масштабного или особо сложного проекта, не имеющего большого числа аналогов на рынке. Тогда единственный выход — поэтапное ведение проекта, когда по результатам каждого этапа требования заказчиков уточняются и вносятся коррективы.

**Борис Вольпе,**  
директор по маркетингу  
SAP СНГ

Как показывает опыт, клиенты в целом достаточно хорошо понимают, что им нужно для оперативного управления бизнесом. Но наша задача в том, чтобы, предлагая решение, опережать и предвидеть потребности заказчика.

**Тимур Аитов,**  
директор по развитию  
бизнеса «РБК Софт»:

Конечно, не всегда. Заказчик обычно представляет общий результат, задача продавца состоит в том, чтобы помочь ему сформулировать проект в деталях, а искусство — чтобы убедить покупателя в том, что ваше предложение для него самое лучшее.

## ПРЯМАЯ РЕЧЬ

## Как вы боретесь за заказчика?

**Феликс Гликман,**  
генеральный директор  
TopS BI

Проекты в нашем бизнесе, как правило, комплексные, недешевые и небыстрые. Поэтому к выбору партнера наши заказчики подходят не менее ответственно, чем к выбору спутника жизни. Любовь не любовь, но мы должны вызвать у клиента целую гамму чувств, связанных как с профессиональными, так и с чисто человеческими аспектами. Ключевые слова здесь: компетентность, надежность, доверие, внимательное отношение, человеческая симпатия, психологоческая совместимость. Действенным способом доказательства профи пригодности служат референсные визиты на предприятия, где компания уже работала, а также мнение вендора о компании-внедренце. В общем, психологические моменты в длительных проектах играют очень серьезную роль.

**Андрей Лыков,**  
директор по развитию  
бизнеса Columbus IT  
Partner Russia

Мы придерживаемся правила «честность — лучшая политика»: с самого начала обсуждаем с потенциальным клиентом реалистичные планы и бюджеты предполагаемых работ. Конечно, клиент хочет сэкономить и, закрывая глаза на внедренческие риски, бывает, уходит к конкурентам. Но, как показывает практика, не менее половины таких клиентов через год-два обращаются к нам за услугами по контролю качества проекта, доработки созданных решений или оптимизации их производительности, а то и вовсе для повторного внедрения с нуля. Впрочем, есть и способы ускорения продаж. Самый распространенный сейчас — раздача клиентам

таких скидок на ПО, не согласованных с его разработчиком.

**Борис Рапопорт,**  
генеральный директор  
ГК «Альфа-интегратор» —  
«Баан Евразия»

Постоянный мониторинг предприятий, полный набор маркетинговых мероприятий плюс предложение гибких условий оплаты и поставки продуктов. Заказчиков сейчас интересует не столько презентация решения, сколько возможность референсного визита на предприятие, где оно (особенно блок управления и планирования производства) уже внедлено.

**Михаил Иванов,**  
директор по развитию  
бизнеса IBS R&C

Если раньше заказчик ориентировался на функциональность систем, то сегодня для него очень важным стало качество услуг. Можно сказать, что «продуктовые» преимущества уходят в прошлое. В первую очередь заказчик хочет видеть команду, которая с помощью того или иного инструмента решит его реальные бизнес-задачи. Поскольку инструмент практически у всех одинаковый, то на первый план выходит уровень команды внедренцев: их компетентность, знание отрасли, бизнес-процессов заказчика, умение общаться с клиентом на его языке.

**Александр Петров,**  
директор по развитию  
бизнеса «ЭпикРус»

Условно я бы разделил все методы борьбы за клиента на методы краткосрочного и долгосрочного действия. К первым можно отнести участие в тендерах на выполнение небольших проектов, решение возникающих задач у старых клиентов и т. п. Но строить стратегию своего развития только на этом недальновидно: коли-

чество может так и не перерасти в новое качество. Репутация и положение компании на рынке, бренд, деловые контакты нарабатываются годами, но и действуют столь же долго.

Чтобы заставить авторитет работать на компанию, одних маркетинговых приемов мало — нужно подкреплять их портфелем успешных проектов. Тогда эффект «деревенского телеграфа» положительно скажется на росте компании.

**Леонид Викторов,**  
генеральный директор  
«ФОРС-Банковские системы»

Первое — не прода- вать пустые обещания, воздух. Второе — понимание реальных потребностей заказчика. Третье — компетентность. Четвертое — честность и открытость. Очень хорошо, что остается все меньше заказчиков, реагирующих на маркетинговые «крючки» (агрессивная реклама, ссылки на большие и успешные проекты и т. п.), и появляется все больше тех, кто понимает, что помимо самого решения не менее важно, кто и как будет его реализовывать.

**Николай Красилов,**  
президент корпорации  
«Галактика»

Борьба за заказчика сводится к выявлению его проблем и совместному определению технологий их решения. На мой взгляд, главное — дать заказчику возможность вживую увидеть результаты проекта еще до его начала. Красивые слова, которые всегда произносят продавцы ИТ-решений, остаются только словами, пока заказчик не увидит конкретного результата, который он может получить, не пообщавшись с коллегами, уже применяющими интересующее решение. Прошли те времена, когда заказчик мог выбрать ERP-систему по-

сле одной-двух бесед с консультантами на выставке или ином маркетинговом мероприятии. Сегодня выигрывает тот поставщик, который сможет найти индивидуальный подход к каждому клиенту, предложить такое решение, которое будет экономически выгодно для него.

**Александр Генцис,**  
старший вице-президент,  
директор по развитию  
бизнеса «Диасофт»

Во многом борьбу за заказчика облегчает фактор устоявшегося рынка, на котором мы работаем: банки знают, что и от кого можно ожидать. Круг банковских специалистов достаточно узок, все хорошо знают друг друга, ни позитивная, ни негативная информация не теряется. При этом для заказчика наиболее интересен успешный опыт максимально близкой для него организации. Поэтому мы активно используем такие маркетинговые инструменты, как отзывы наших клиентов и кейсы. Продажа современных проектов по автоматизации — дело сложное. Цепочка по принятию решения включает на начальной стадии работу с широким спектром технической информации, многофакторный анализ требований и задач заказчика. После этого, как правило, идет предпроект — исследование, результатом которого являются просчитанные рекомендации по выбору систем для решения бизнес-задач клиента, технологии их внедрения (с планом-графиком). Затем идет поэтапная работа, при этом часто первым этапом служит решение, имеющее самостоятельную ценность для банка. Как правило, именно качество этого этапа (квалификация специалистов, оперативность работы) и позволяет банку принять решение в пользу поставщика.

# дневник наблюдений цифры

**\$100 млрд**

составляет, по оценкам экономистов, экономический ущерб от «дела ЮКОСа». Независимый депутат Госдумы Владимир Рыжков заявил, что ущерб, нанесенный России, многократно превышает налоговые претензии, предъявленные ЮКОСу. По его словам, в прошлом году из страны «убежали» \$27 млрд, что стало рекордным оттоком капиталов за все годы реформ. Рыжков также добавил, что в результате преследования ЮКОСа российский фондовый рынок не демонстрировал роста, тогда как рынки других развивающихся стран, например Бразилии, Китая и Индии, выросли на 40–60%. По мнению депутата, не менее огромен и репутационный ущерб, нанесенный нашей стране «делом ЮКОСа», поскольку сейчас на Западе российская ситуация так или иначе рассматривается через его призму.

**7,7%**

— на столько выросло за прошлый год в мире число долларовых миллионеров. К такому выводу пришли американский инвестиционный банк Merrill Lynch и консалтинговая компания Capgemini Group в своем ежегодном отчете. Эксперты выяснили, что ни спады в экономическом росте целых регионов, ни природные и финансовые катализмы не могут помешать неуклонному росту количества миллионеров. Если в 2003 году этот титул носили 7,7 млн человек, то в 2004-м их стало больше на 600 тыс., что уже сопоставимо, скажем, с населением Азербайджана. Основным поставщиком обеспеченных людей стали страны Северной Америки. В США и Канаде теперь проживает 2,7 млн человек, обладающих состоянием свыше \$1 млн. В Европе их на 100 тыс. меньше.

Кстати, Европа впервые с 2001 года уступила Северной Америке по этому показателю. Годом раньше европейских миллионеров было тоже около 2,7 млн человек. При этом в 2004 году в Испании, Чехии и России полку миллионеров прибыло больше, чем в других странах мира.

**\$2 млрд**

на развитие малого и среднего бизнеса в мире направил ЕБРР в 2004 году. Президент этой организации Жан Лемьер сообщил, что банк планирует увеличивать объемы кредитования, в том числе и в рублях. Это, по его мнению, очень важно для развития российской экономики. По словам Лемьера, во всем мире развитие малого и среднего бизнеса является ключевым фактором для повышения конкуренции и создания новых рабочих мест. Лемьер также заявил, что у российской экономики есть хорошие возможности для роста благодаря высоким ценам на газ и нефть, однако напомнил, что наша страна должна двигаться вперед не только за счет ресурсной базы. В частности, в России еще нужно создать

соответствующую среду для инвестиций.

**215 лет**

заключения для Джона и Тимоти Ригасов, основателей и руководителей телекоммуникационной компании Adelphia Communications, потребовали федеральные прокуроры по совокупности обвинений, в которых отец и сын были признаны виновными в июле 2004 года. В частности, их обвинили в махинациях с бухгалтерской отчетностью, использовании средств компании в личных целях, сокрытии сделанных членами семьи долгов компании на \$2 млрд. В 2002 году, когда махинации Ригасов были выявлены, инвесторы потеряли миллиарды долларов, а корпорация обанкротилась. Юристы склонны полагать, что максимальный срок приговора может составить не более 20 лет тюрьмы. Однако для 80-летнего Джона Ригаса, в прошлом гендиректора Adelphia, такой вердикт равнозначен пожизненному заключению. Адвокаты добиваются условного срока для Ригаса-старшего и не более чем шести месяцев заключения для его сына Тимоти.

**\$1,8 млрд**

заработал «Норильский никель» в прошлом году, значительно обогнав по рентабельности своих мировых конкурентов. Чистая прибыль «Норникеля» по МСФО в 2004 году удвоилась и достигла 1,83 млрд, а выручка увеличилась на 35% — до \$7,03 млрд. Отрицательным моментом в представленной отчетности стало лишь списание \$115 млн в результате переоценки купленного еще два года назад контрольного пакета акций «Лензолота». Эксперты объясняют причины успеха «Норникеля» высокими ценами на металлы и грамотным контролем за издержками. По операционной рентабельности (48%) «Норникелю» удалось обойти всех своих конкурентов. Так, у Falconbridge и Inco этот показатель составил примерно 40%, а у южноафриканских производителей палладия — около 30%.

**827**

российских банков уже вошли в государственную систему страхования вкладов. В них сконцентрировано около 98% всех вкладов населения. Такие цифры привел на встрече с президентом РФ глава Центробанка Сергей Игнатьев. По его данным, в эту систему хотят войти еще около 260 банков. Скорее всего, это произойдет в рамках второго этапа, который завершится в конце сентября текущего года. Владимир Путин поинтересовался у главы ЦБ, не считают ли банкиры, что их банки тем самым делят на кредитные учреждения первого и второго сорта. Игнатьев заверил президента, что никакой дискриминации банков при решении этой задачи не происходит и серьезных жалоб и претензий от банков не поступало. **СФ**



# Читайте в следующем номере (в продаже с 27 июня)

## [разговор номера]

Интервью с президентом группы Henkel в России  
Кристианом Хартеном

## [тема номера]

Чем занимаются серийные предприниматели в нашей стране

## [частная практика]

Какую идею подхватили у итальянской компании Boscolo Group ее конкуренты



## [лаборатория]

Вкладывая огромные деньги в продвижение интерактивных сервисов, производители забывают сделать их по-настоящему привлекательными

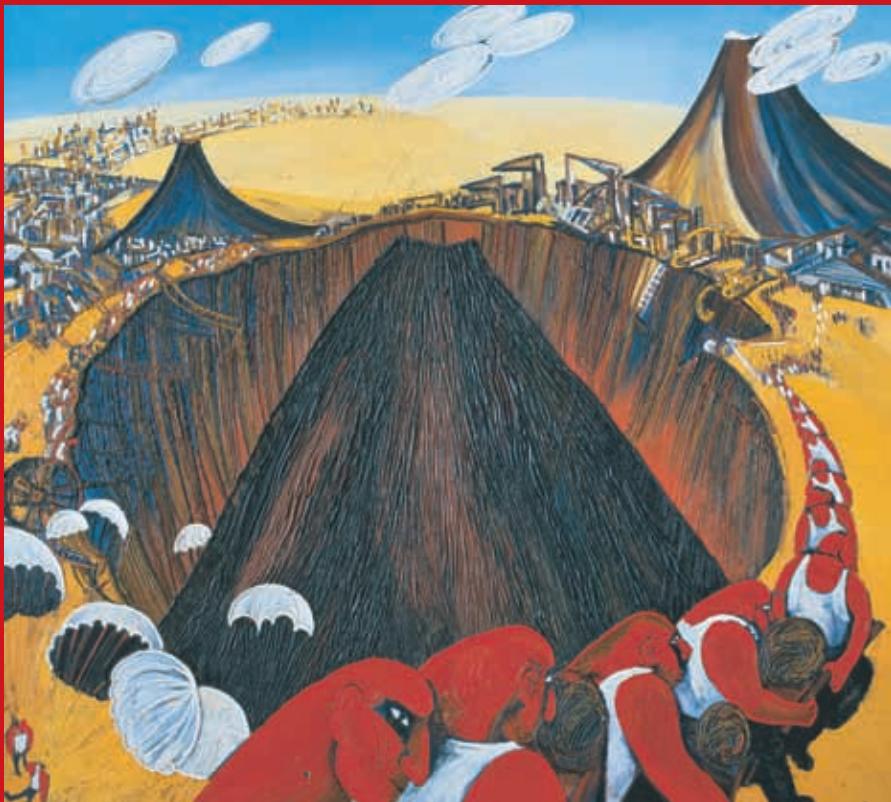
А ТАКЖЕ КАЖДУЮ НЕДЕЛЮ:  
главные деловые события;  
практика лучших российских компаний;  
самые заметные отставки и назначения

[Секретфирмы](#)

# Секрет Фирмы

ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

www.sf-online.ru



Однажды вы понимаете, что ваш бизнес стоит на месте.

Вы ищете новые решения, инвестиции,  
переманиваете генератора идей из компании-конкурента.

Идет ли вы к успеху или снова допускаете ошибку?

# Вы знаете что делать

журнал Секрет фирмы