

Девять месяцев, которые потрясли «Аэрофлот» с.66
Олег Дерипаска наконец понял, что такое «Главмосстрой» с.14
Кто прав: «Комкор-ТВ» или «МТУ-Интел»? с.24



Секрет фирмы

технологии успешного бизнеса

24.07 — 30.07.2006

№28 (163)

www.sf-online.ru

5 примеров

Как Россия спасает
международные
компании от стагнации
с.74

СТОП, кадр!



Знаменитый рекламист Андрей Амлинский
считает, что главная задача маркетинга —
торговать смыслами

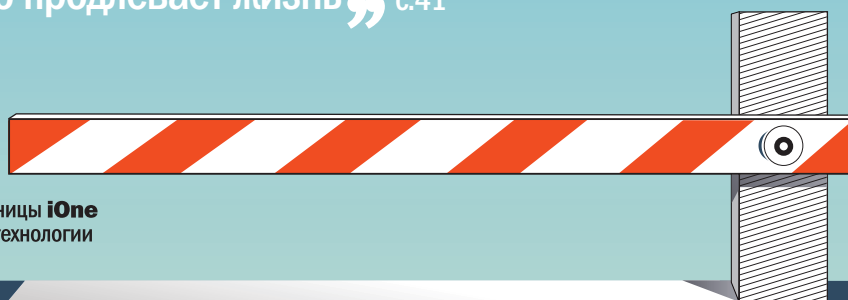
”

98% в маркетинге — это логика, а 2% — магия.
Магия в том, чтобы подать мысль парадоксально.
Например, зарезать корову, чтобы доказать,
что молоко продлевает жизнь” с.41

Защищаясь
от переманивания
персонала, компании
пошли уже на крайние
меры: они заключают
с конкурентами
пакты о ненападении
на сотрудников.
Бедные сотрудники —
они об этом даже
не догадываются с.34



тематические страницы iOne
информационные технологии





продолжаем разговор

форумы на www.sf-online.ru

Секрет фирмы №28

24.07—30.07.2006



20

«ИСТОРИЯ НАШИХ РАСХОЖДЕНИЙ НАЧАЛАСЬ БУКВАЛЬНО ЧЕРЕЗ НЕДЕЛЮ ПОСЛЕ ТОГО, как был оплачен капитал, и продолжалась два года»



58

«„ОТКАТЫ“ НА КОНСАЛТИНГЕ СЕЙЧАС СТАЛИ ПРОБЛЕМОЙ НОМЕР ОДИН. До 40% оборота некоторых крупных российских ИТ-компаний приходится именно на них»

В этом номере

частная практика

14 ПРОЩАНИЕ С МОСКВОЙ Построивший Кремлевский Дворец съездов «Главмосстрой» долгое время сам оставался памятником прошлому. Олег Дерипаска вот уже год пытается придать компании современный вид

20 НЕ ПЕРЕСТРАХОВАЛСЯ Десять лет «Москва Ре» прочно ассоциировалась на рынке с именем Григория Фидельмана. Однако он, громко хлопнув дверью, покинул компанию и будет с нуля строить нового мегаперестраховщика

24 ТРАФИК РОСТА В конкуренции с лидером доступа в интернет «МТУ-Интел» компания «Комкор-ТВ» не тратит силы на ненужные новации. И рассчитывает, что именно эта тактика принесет ей успех

лаборатория

34 СОЮЗНИКИ ПО НЕВОЛЕ Когда сотрудники уходят к конкуренту, корпорации теряют не только ценные кадры, но и свои секреты. Могут ли стать защитой картельные соглашения о непереманивании персонала?

41 «ЧТО-ТО С МОЗГАМИ НЕ ТО» Главная задача маркетолога, считает Андрей Амлинский, — торговать смыслами. Сейчас знаменитый рекламист занимается осмыслением бизнесов, а затем хочет пойти дальше и приступить к их переосмыслению

46 ГРУЗОВОЙ ДОЗОР Компании, занятые грузоперевозками, пересматривают взгляды на безопасность товаров в пути. В деле контроля за сохранностью грузов они все больше полагаются на плоды научно-технического прогресса

тематические страницы

55 IUNE. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В каждом номере

дневник наблюдений

07 ТЕМЫ ДЛЯ РАЗГОВОРА 30 КОМПАНИИ И ЛЮДИ
12 ПРОДОЛЖЕНИЕ СЛЕДУЕТ 52 ТРЕНДЫ

04 почта 54 спроси «Секрет фирмы»
28 своя игра 73 рецензия
49 конкуренция 74 пять примеров

В ближайших номерах

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

28.08.06 «КАБИНЕТ». РАБОЧАЯ ОБСТАНОВКА ДЛЯ БИЗНЕСА
28.08.06 «СЕКРЕТ ФИРМЫ LIGHT». АВТОМОБИЛИ

По вопросам размещения рекламы, пожалуйста, обращайтесь в рекламную службу издательского дома «Секрет фирмы».

Тел./факс: (495) 960–3128, 797–3171, 504–1731, 261–4246, 267–3848
e-mail: reclama@sf-online.ru

Секрет фирмы

№ 28 (163) 24.07 — 30.07. 2006

Редакция журнала

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА

ЗАМЕСТИТЕЛИ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА
КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА

ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК ИРИНА ДЕШАЛЫТ

ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АНДРЕЙ УТКИН

ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ

ОТДЕЛ «МЕНЕДЖМЕНТ» ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК (РЕДАКТОР),
АНТОН БУРСАК, НИКОЛАЙ ГРИШИН, МАРИЯ СОЛОВИЧЕНКО,
СЕРГЕЙ СУВОРОВ

ОТДЕЛ «МАРКЕТИНГ» МАКСИМ КОТИН (РЕДАКТОР),
ОЛЬГА КАСПЕР, ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ЕЛЕНА ПРОВОТОВА

ОТДЕЛ «ФИНАНСЫ» СЕРГЕЙ КАШИН (РЕДАКТОР), ВЛАДИМИР
ЛАПЦЕВИЧ, ЖАННА ЛОКОТКОВА, ЮЛИАНА ПЕТРОВА

ОТДЕЛ «ПЕРСОНАЛ» ЮЛИЯ ФУКОЛОВА (РЕДАКТОР), ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН

ОТДЕЛ «ИССЛЕДОВАНИЯ И РЕЙТИНГИ» ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО
(РЕДАКТОР), АНАТОЛИЙ КАЗАКОВ, ДМИТРИЙ КРЮКОВ, ДАРЬЯ
ЧЕРКУДИНОВА

СПЕЦИАЛЬНЫЙ КОРРЕСПОНДЕНТ АЛЕКСАНДР БИРМАН

**ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ «ЮНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ
ТЕХНОЛОГИИ»** ИГОРЬ ПИЧУГИН (РЕДАКТОР), МИХАИЛ БЕЛЯНИН,
ВАСИЛИЙ ПРОЗОРОВСКИЙ, НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА

ДИЗАЙНЕР АНТОН АЛЕЙНИКОВ

ФОТОРЕДАКТОРЫ МАРИЯ УЖЕК, ЕВГЕНИЙ СЕДОВ

ЛИТЕРАТУРНЫЕ РЕДАКТОРЫ ПАВЕЛ ИОСАД,

ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА, НАТАЛЬЯ ПОЛЯРОВА

КОРРЕКТОРЫ ТАТЬЯНА КОСАРЕВА, ОЛЬГА КСЕНДЗОВСКАЯ

Редакционные службы

ШЕФ-РЕДАКТОР АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ

АРТ-ДИРЕКТОР ИРИНА БОРИСОВА

ФОТОДИРЕКТОР НАТАЛЬЯ УДАРЦЕВА

РЕДАКТОРЫ, КОРРЕКТОРЫ ИРИНА СТЕПЧЕВА-БОХЕНЕК

ИНФОРМАЦИОННАЯ СЛУЖБА АНДРЕЙ НАУМЧИК

ИНФОГРАФИКА ПАВЕЛ ШОРОХ

ПРЕ-ПРЕСС И ПЕЧАТЬ НИКОЛАЙ ЗАЙКИН

ВЕРСТКА АЛЕКСЕЙ ЕВДОКИМОВ

Учредитель ЗАО «Секрет фирмы. Торговые марки»

Издатель и редакция

ЗАО Издательский дом «Секрет фирмы»

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ

УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР ЮРИЙ КАЦМАН

КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР ИЛОНА ДАНИЛОВА

ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ ТАТЬЯНА КУРТАНОВА

РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА, КИРИЛЛ ВАХА,
СВЕТЛАНА ГОЛЬЦЕВА, ИРИНА ДРАГУНОВА, МАИЯ ИВАННИКОВА,
ТАТЬЯНА КОВАЛИНА, АННА КУЛАГИНА, ФЕРУЗА МИХАЙЛОВА,
ИРИНА ПШЕНИЧНИКОВА, НАТАЛЬЯ САВИНА, ТАТЬЯНА СУСАЛЕВА,
СВЕТЛАНА ЮШКО

СЛУЖБА PR И PROMOTION ЮЛИЯ ТИХОМИРОВА,
ОКСАНА АГРАНОВСКАЯ, ДИНА АНИШИНА, НАТАЛЬЯ КОРНИЛОВА,
ЕКАТЕРИНА МАРТЫНОВА, АЛЕКСАНДР ТОПОРКОВ

АНАЛИТИЧЕСКАЯ СЛУЖБА АЛЬБЕРТ КРИЮГА

СЛУЖБА СПЕЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ МАРИНА СЕМЕНОВА,
СВЕТЛАНА КУЗНЕЦОВА

Адрес редакции, издателя и учредителя

105066, МОСКВА, ТОКМАКОВ ПЕР., Д. 21/2, СТР. 1

ТЕЛЕФОНЫ РЕДАКЦИИ (495) 960-3118, 797-3171, 504-1731,
267-2923

E-MAIL EDITOR@SF-ONLINE.RU

СБОР И ОФОРМЛЕНИЕ РЕКЛАМЫ

ТЕЛ. (495) 960-3118, 797-3171, 504-1731, 261-4246, 267-3848

E-MAIL RECLAMA@SF-ONLINE.RU

РАСПРОСТРАНЕНИЕ ЗАО «СЕКРЕТ ФИРМЫ. АГЕНТСТВО ПОДПИСКИ И
РОЗНИЦЫ»

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЕЛЕНА ПОРТНЯГИНА

ТЕЛ. (495) 960-3118, 797-3171, 504-1731, 261-2420, 261-9808

ФОТОАГЕНТСТВА ИТАР-ТАСС, «КОММЕРСАНТЪ», «РИА-НОВОСТИ», АРР, АР,
BEST PICTURES, EAST NEWS, ФОТОВАНК, РРР, ФОТОЛНК, INTERPRESS, PHOTAS,
PHOTOXPRESS, REUTERS, FOTO S.A., ROSFOTO, VOSTOCK PHOTO

ОТПЕЧАТАНО В ФИНЛЯНДИИ. ТИПОГРАФИЯ PUNAMUSTA

P.O. BOX 99, KOSTI AALTOSEN TIE 9, FINLAND-80140, JOENSUU

ТИРАЖ **НОМЕРА** 43 900 экз. **ЦЕНА СВОБОДНАЯ**

АВТОР ДИЗАЙН-ПРОЕКТА ИРИНА ДЕШАЛЫТ

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 услови-
ях, 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 ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ
ПО НАДЗОРУ ЗА СОБЛЮДЕНИЕМ ЗАКОНОДАТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ МАССОВЫХ
КОММУНИКАЦИЙ И ОХРАНЕ КУЛЬТУРНОГО НАСЛЕДИЯ. СВИДЕТЕЛЬСТВО
П/И № ФС77-23085 ОТ 28.09.05 г.

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

ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ИСПОЛЬЗУЕТ: ЛЕГАЛЬНОЕ
ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ЛИЦЕНЗИОННУЮ ПРАВОВУЮ СПРАВОЧНУЮ
СИСТЕМУ, ЛИЦЕНЗИОННОЕ ФИНАНСОВОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ,
ЛИЦЕНЗИОННЫЕ ШРИФТЫ, КОРПОРАТИВНУЮ МОБИЛЬНУЮ СВЯЗЬ,
ЛИЦЕНЗИОННУЮ РЕДАКЦИОННО-ИЗДАТЕЛЬСКУЮ СИСТЕМУ

Microsoft®

ParaType

КОМУНИ



1С

Портал Редакции aalesta

Билайн®

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

© ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2006

24.07 — 30.07.2006 — №28 (163)

Секрет фирмы

почта readers@sf-online.ru

«Концентрироваться» на одном креативном направлении для такого агентства, как BBDO, смерти подобно. Почему компании предпочитают и разрабатывать рекламу, и покупать рекламные площади через одно агентство? Можно подумать, из простого стремления к удобству. Вовсе нет. Грамотные клиенты заинтересованы в едином обслуживании потому, что ждут от агентства интегрированных решений, в которых креатив проявлялся бы в медиаразмещении, а медиаразмещение — в креативе. Сделать такой продукт невозможно без тесного взаимодействия рекламщиков со всех фронтов. Именно поэтому большие компании ищут комплексного обслуживания в больших агентствах. Конечно, на каждый тренд есть свой антитренд. И даже глобальные компании, устав от пластмассового креатива рекламных гигантов, иногда обращаются к маленьким «бутиковым» агентствам, предлагающим неординарные идеи. Но, боюсь, превращение в креативный бутик не входит в планы Эллы Стюарт».

Тимофей Алдашин, Санкт-Петербург

«Исходное положение»

сф №27 (162) 17.07.2006

«Катастрофа „Сибири“» заставляет задуматься о репутации компании, только что вбухавшей огромные деньги в ребрендинг и перекраску самолетов. Зачем, спрашивается, заботиться о внешней составляющей имиджа, если внутри пока все далеко не так хорошо, как должно быть? Наверное, если бы среди авиаперевозчиков была реальная конкуренция, что для нашей страны просто насущная необходимость, то никакой антикризисный пиар не спас бы «Сибирь» от банкротства — клиенты просто перестали бы покупать билеты на ее рейсы. Почему многие компании думают, что, почистив фасад, они тем самым заставят потребителей любить себя? А как они собираются прикрыть неприглядное нутро? Много раз сталкивался с тем, что компании ставят косметические изменения выше базисных, но результат у них получается всегда скверный. Потребителям, безусловно, не все равно, под каким соусом компании продают им свои товары и услуги, но только если это продукт надлежащего качества».

Сергей, Москва

«Черное и белое»

сф №27 (162) 17.07.2006

«Кажется, что „Натур продукт“» мыслит слишком глобально, и именно из-за этого терпел неудачи. Хватаясь то за производство, то за ритейл, немудрено потерять тонкие ниточки управления. Правильное распределение ответственности и четкий контроль за каждым подразделением должны помочь «Натур продукту» добиться желаемого. То, что ставка сделана на ритейл, мне кажется, верно. Название «Здоровые люди» мне нравится. Правда, логика IQ marketing мне непонятна. Название аптеки «36,6», по мнению Ольги Белобровцевой, наводит на мысль о том, что с температурой у вас не в порядке, раз вы идете в аптеку. В этом случае название «Здоровые люди» должно ассоциироваться с отсутствием здоровья. Позиционировать эти магазины стоит не как аптеки, а как бутики, торгующие здоровым образом жизни. В любом случае, с перепозиционированием стоит потопиться: аптечный рынок растет очень быстро, существующие свободные места могут скоро заполниться».

Михаил Кротов, Казань

«Рецепт для „Здоровых людей“»

сф №27 (162) 17.07.2006

Chevrolet плюс больше возможностей



Lanos

В Chevrolet Lanos по-прежнему нет ничего лишнего. Но жизнь идет, и наше представление о необходимом уровне комфорта понемногу меняется. Поэтому к лаконичной базовой комплектации Lanos добавились две новых. Теперь Lanos настолько удобен, насколько вам это нужно.

Базовая комплектация стала дешевле — \$ 8 849 (без подушки безопасности).

Комплектация с подушкой безопасности и гидроусилителем руля — \$ 9 299.

Комплектация с подушкой безопасности, гидроусилителем руля, передними электростеклоподъемниками и кондиционером — \$ 9 999.

CHEVROLET. БОЛЬШОЙ ПЛЮС.

Информацию о новых комплектациях Chevrolet Lanos вы всегда можете узнать на горячей линии Chevrolet: 8 800 200 0076

www.chevrolet.ru

Товар сертифицирован
Реклама



CHEVROLET



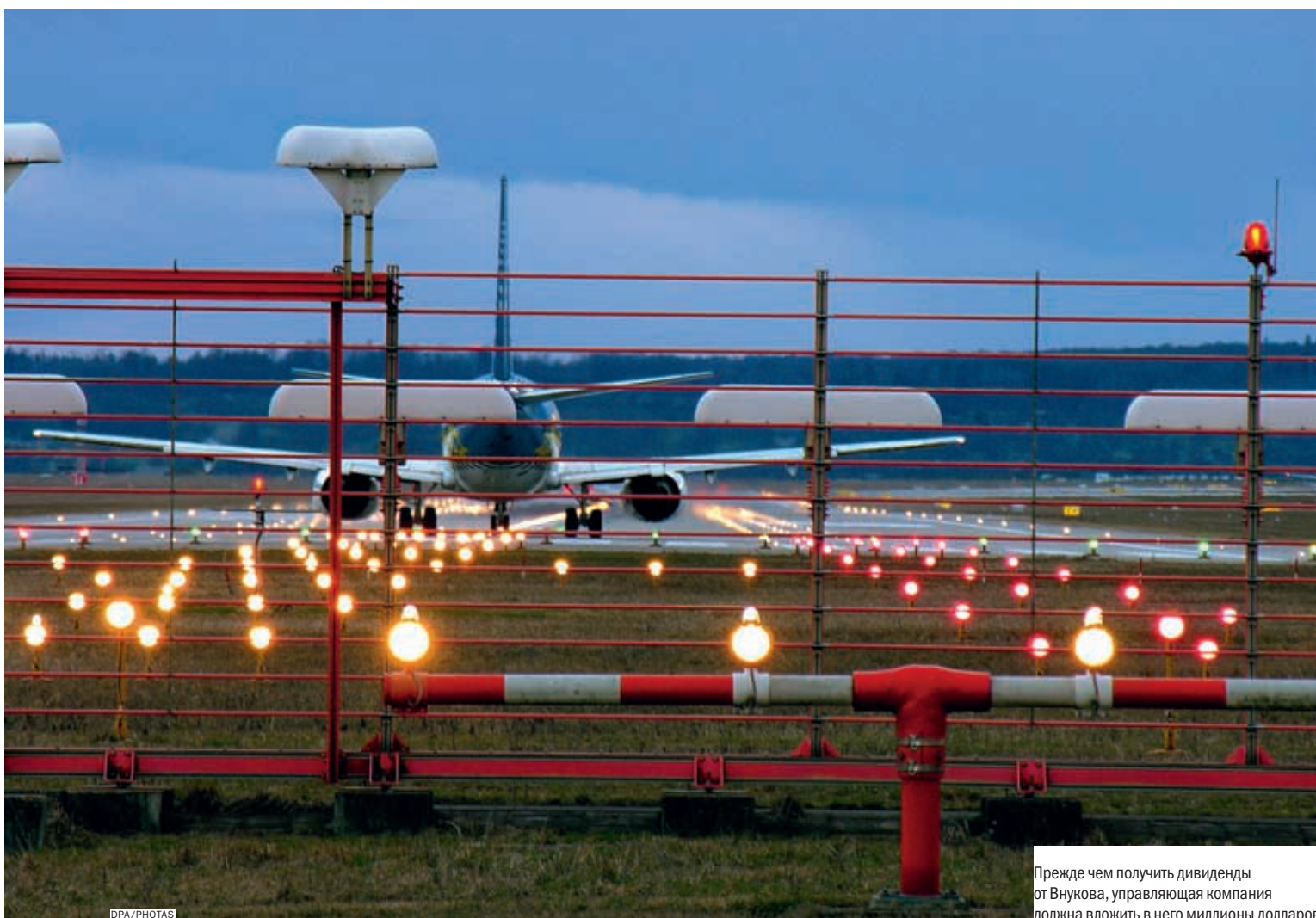
20:00
свежие
программы

не пропусти!

20:00

дневник наблюдений

компания → с30
люди → с32
тренды → с52



Прежде чем получить дивиденды от Внукова, управляющая компания должна вложить в него миллионы долларов

Государство продолжает изобретать способы привлечения инвестиций в развитие аэропортов без допуска частных компаний в состав акционеров. Шереметьево делает ставку на госбанки, а Внуково рассчитывает получить деньги от управляющей компании.

Управляющие тоже платят

текст: дмитрий крюков

«Причины, по которым акционеры привлекают управляющую компанию, вполне понятны: это прежде всего консолидация бизнес-процессов, повышение рентабельности работы внуковского аэропортового комплекса, выработка эффективной стратегии его развития», — говорит начальник пресс-службы аэропорта Внуково Константин Конаныхин. По его словам, в настоящий момент интегрирующие функции УК в определенной степени выполняет ОАО «Аэропорт Внуково».

Условия, на которых собственники ОАО «Аэропорт Внуково» (60,87% акций принадлежит правительству Москвы, 36,5% — частной компании

«Внуково-инвест», представляющей интересы Анатолия Иванцева, гендиректора Авиацно-нефтяной компании) собираются выбирать УК, тоже ясны. Ординарными их не назовешь. Чтобы выиграть тендер, намеченный на сентябрь 2006 года, УК должна не только взять на себя менеджмент, но и частично вложиться в развитие авиаузла. Предполагается, что окупать инвестиции она будет за счет дивидендов.

с7



Сумма инвестиций, которая устроит акционеров Внукова, окончательно определится непосредственно в ходе тендера. Между тем многочисленные проекты, запущенные сегодня во Внукове, в общей сложности «тянут» по меньшей мере на \$300 млн. Например, только строительство первой очереди нового международного терминала (сначала его сдача планировалась на сентябрь 2007 года, однако теперь срок отодвинулся на январь 2008-го) оценивается в \$220 млн.

«Условие, когда управляющая компания берет на себя финансовую ответственность, необычно и затруднит проведение конкурса», — полагает директор аналитического отдела «Центринвест групп» Дмитрий Уголков. — Правда, возможно, Внуково сделало это заявление, уже имея предварительные договоренности».

Список потенциальных участников тендера не раскрывается. Совладелец «Внуково-инвест» и первый заместитель гендиректора ОАО «Аэропорт Внуково» Виталий Ванцев уклончиво замечает, что ими могут быть как российские, так и иностранные компании. При этом планируется, что в состав УК войдет ряд топ-менеджеров, в настоящий момент уже работающих во Внукове.

Но, скорее всего, искать щедрую УК аэропорту придется за рубежом. Наиболее заметный на этом поле российский игрок — группа «Ист Лайн», под руководством которой аэропорт Домодедово вышел на первое место в России по пассажиропотоку (в 2005 году он обслужил 13,96 млн человек). Однако вряд ли «Ист Лайн» станет участвовать в тендере на управление конкурирующим авиаузлом. В течение 2006 года группа намерена инвестировать в свой аэропорт \$180 млн, и в пресс-службе «Ист Лайна» твердо заявили, что не намерены отвлекаться на посторонние проекты.

На мировом рынке известны такие управляющие компании, как Aeroports de Paris, British Airports Authority, Fraport и Hochtief, Aeroporti di Roma. Кстати, они же являются наиболее вероятными претендентами на управление терминалом Шереметьево-3, который откроется в конце 2007 года и за строительство которого в настоящий момент отвечает компания «Терминал» — одна из «дочек» «Аэрофлота». Любопытно, что о поиске независимой УК в «Аэрофлоте» объявили буквально за месяц до Внукова. Контроль «Аэрофлота» сдерживает развитие главных воздушных ворот страны, поскольку перевозчик заинтересован в первую очередь в сохранении своих лидерских позиций, а не в привлекательности авиаузла для других авиакомпаний. Из этих соображений в 2004 году управ-

На Западе доверять аэропорт менеджерам со стороны — норма, в России этот путь пока выбрали только Шереметьево и Внуково

«Условие, когда управляющая компания берет на себя финансовую ответственность, необычно»

ление государственным Шереметьевым едва не досталось дочерней структуре «Альфа-Эко». Однако тогда проект не состоялся из-за смены политического курса. Михаил Фрадков, преемник Михаила Касьянова на посту премьера, предложил «Альфа-Эко» согласовать свои планы с «Аэрофлотом», но стороны так и не нашли компромисса. Теперь национальный перевозчик созрел для того, чтобы передать руководство хотя бы одним из трех терминалов Шереметьева сторонним менеджерам. Таким образом, практика внешних УК, довольно распространенная за рубежом, похоже, постепенно приживается и в России.

Неизвестно, какой из столичных аэропортов обретет новую УК раньше. О шаге конкурента в «Аэрофлоте» пока отзываются осторожно. «Я не слышал о таких смешанных формах управления и инвестирования», — признается Лев Кошляков, заместитель генерального директора авиакомпании. — Однако, наверное, подобные комбинации возможны. Во всяком случае, ни одна управляющая компания в убыток себе работать не будет».

Российскому рынку воздушных перевозок есть куда развиваться. По оценкам маркетингового агентства Snegiri Group, ежегодный прирост колеблется в пределах 10–18%. Мобильность россиян пока в 2,5 раза уступает мобильности населения развитых стран, где этот показатель составляет более 10 тыс. км на одного человека в год. Однако постепенно разрыв будет сокращаться. Все это, естественно, способствует привлекательности аэропортового бизнеса. Наверное, поэтому государство не спешит с ним расставаться. Например, «Аэрофлот» решил проблему инвестиций в Шереметьево-3 с помощью пула госбанков: строительство нового терминала финансируют Внешторгбанк (ему достанется 25% плюс одна акция терминала) и Внешэкономбанк (20% минус две акции). □

РЕЗЮМЕ

ФАКТ: Аэропорт Внуково передаст стратегическое управление внешней УК, если та вложится в развитие авиаузла.

ПРИЧИНА: На реализацию задуманных проектов аэропорту нужно по меньшей мере \$300 млн.

ПОСЛЕДСТВИЯ: Правительство Москвы получит доступ к дешевому финансированию, не меняя состав акционеров Внукова.

Российский рынок микроэлектроники начал привлекать внимание крупных инвесторов. К уже давно осваивающей этот сегмент АФК «Система» добавилась компания Виктора Вексельберга «Ренова».

Гонка за микрочипами

текст: антон бурсак



CHARLES O'HEAR/CORBIS/RFQ

Группа «Ренова» приобрела за \$420 млн 10,25% акций швейцарской компании Oerlikon, одного из крупнейших в мире производителей оборудования для нужд микроэлектроники. Приборы Oerlikon используются для создания компонентов цифровой техники, устройств для хранения данных, проекционных дисплеев и т. д.

Сделка позволит представителю «Реновы» получить место в совете директоров Oerlikon, что даст «Ренове» возможность частично переориентировать стратегию швейцарской компании на Россию. «Думаю, «Ренова» оценила микроэлектронику как весьма перспективный бизнес для инвестиций, — заявил **СФ** руководитель подразделения «Микроэлектронные решения» концерна «Ситроникс» (входит в АФК «Система») Геннадий Красников. — В первую очередь потому, что удельный вес электронных решений в отдельно взятом приборе постоянно растет. В 1980-х годах он составлял 10%, сейчас уже 25%, а в потенциале стремится к 100%».

«Ситроникс» также намерен ускорить темпы развития своего бизнеса в сфере микроэлектроники. Недавно концерн приобрел за \$152 млн 51% акций греческого производителя телекоммуникационного оборудования Intracom Telecom. А еще в 2003 году «Система» купила чешскую компанию Strom Telecom — крупного европейского поставщика решений для операторов связи. И вот на днях «Ситроникс» объявил о заключении стратегического альянса с компанией STMicroelectronics — одним из крупнейших в мире производителей полупроводников. Как пояснил Геннадий Красников, соглашение предусматривает передачу «Ситрониксу» технологий производства микросхем с топологическим размером 0,18 мкм, а также взаимодействие двух компаний в проектировании, научных разработках, маркетинге и продажах продукции в России. Предусмотренный в рамках альянса объем инвестиций со стороны «Ситроникса» составит около \$150 млн. Доступ к 0,18-микронной технологии позволит концерну

создать единую производственную цепочку от проектирования микросхем до выпуска готовой продукции.

«Ситроникс» сможет, не привлекая партнеров со стороны, выпускать смарт-карты (SIM, банковские карты и т. д.), чипы для электронных паспортов и микроэлектронные компоненты для телекоммуникационных устройств (в том числе сотовых телефонов). STMicroelectronics в свою очередь получит возможность более активно развивать продажи своей продукции на российском рынке.

Российский рынок микроэлектроники растет достаточно быстрыми темпами. По данным исследования, проведенного ИД «Электроника», в 2005 году его оборот составил \$1,2 млрд, в этом году прогнозируется рост до \$1,5 млрд. Около 23% рынка приходится на промышленную электронику, 20% — на электронику, используемую в телекоммуникациях. Основная проблема этого рынка — дефицит производственных площадок и квалифицированных кадров.

Учитывая сложности рынка, крупные российские финансово-промышленные группы до недавнего времени не решались вкладывать деньги в этот сегмент. АФК «Система» была исключением из правил. Но замедление темпов

Замедление темпов роста на других рынках, например в сегменте сотовой связи, делает микроэлектронику более привлекательной для крупных инвесторов

роста на других рынках, например в сегменте сотовой связи, делает микроэлектронику более привлекательной для крупных инвесторов. Поэтому не исключено, что за Виктором Вексельбергом последуют другие крупные предприниматели. □

РЕЗЮМЕ

ФАКТ: Группа «Ренова» купила 10% одного из крупнейших в мире производителей приборов для микроэлектроники.

ПРИЧИНА: Микроэлектроника принадлежит к числу наиболее привлекательных сегментов высокотехнологичного рынка.

ПОСЛЕДСТВИЯ: Вслед за «Реновой» на вложения в данный сегмент могут решиться и другие крупные российские компании.

Motorola приняла решение отказаться от посредников и собирается сама ввозить в Россию телефоны. Компания пытается оградить себя от новых нападок властей.

Техника безопасности

текст: павел куликов



Motorola хочет доставлять сотовые телефоны с завода прямо в магазин

Каналы поставок мобильных телефонов в Россию за последний год изменились до неузнаваемости. Все началось в марте 2005 года, когда с подачи Конфедерации обществ прав потребителей вступила в силу норма, обязывающая указывать в документации телефона данные импортера. Власти заявили, что импортер несет ответственность за продукт наряду с производителем и продавцом. Впрочем, тогда этому никто не уделил особого внимания.

Настоящее чудо случилось в августе 2005 года, когда МВД и ФТС за считанные месяцы «обелили» российский рынок сотовых телефонов, куда 90% продукции попадало по нелегальным схемам. МВД задержало две грузовика с 200 тыс. телефонов. Сопоставимое количество трубок было изъято и на складах ритейлеров. Тем самым каналы «серого» ввоза были перекрыты. Сотовые ритейлеры один за другим объявили, что займутся импортом сами, и это не преминуло отразиться на сводках ФТС: доля импорта «белых» трубок сейчас составляет 80%.

В марте 2006 года у «отбеливающих» рынок властей появился конкретный объект для показательной порки. МВД изъяло 167 тыс. телефонов Motorola, предназначенных для «Евросети». Оказалось, что даже «белые» телефоны можно признать контрафактными. По утверждению властей, телефоны предназначались для использования в Сингапуре, Бразилии и Пакистане, и уровень электромагнитного излучения у них превысил российскую норму. Часть телефонов уже уничтожена, а оставшиеся, скорее всего, никогда не вернутся «Евросети».

Пока Motorola и «Евросеть» решают, на кого лягут убытки, американский производитель решил открыть новую страницу в истории телефонной дистрибуции. С 1 января 2007 года Motorola собирается сама ввозить телефоны в Россию. По словам пресс-секретаря Motorola Кирилла

Лубнина, мартовские и августовские инциденты здесь ни при чем, и компания вводит новую схему импорта, чтобы упростить логистику.

Но, скорее всего, Motorola хочет до предела минимизировать число звеньев в дистрибуторской цепочке, чтобы у властей было еще меньше поводов для нападок. По прогнозам, если основные производители трубок поддержат инициативу Motorola, то доля «белого» импорта достигнет 90%. Например, LG и Samsung, как сообщил **СФ** один из сотовых ритейлеров, тоже собираются перейти на новую схему поставок.

Напомним, что Motorola рассматривала возможность подачи судебного иска против представителей МВД: российское государство впервые обвинило западного вендора в том, что он поставляет опасный для здоровья товар. Генпрокуратура в ответ призналась Motorola, что вовсе не пыталась дискредитировать ее деловую репутацию. По факту задержания телефонов было возбуждено дело, но фигурантами его являются не Motorola и даже не «Евросеть», а импортер «Динамика-интерлайн», ее специалист по таможенному оформлению и сотрудник Шереметьевской таможни.

Теперь потенциальные конфликты с властями Motorola берет на себя: претензии просто некому будет больше предъявить. Поможет это компании или нет, если окажется, что у российских властей с Motorola личные счета, — неизвестно.

Участники рынка относятся к изменениям по-разному, но большей частью позитивно. Лишь представители «Евросети» заявляют, что после перемен в системе дистрибуции телефоны вновь подорожают. В сети Divizion считают, что трубки, напротив, подешевеют. А в Dixis надеются, что новая схема дистрибуции создаст для всех одинаковые условия поставки. □

РЕЗЮМЕ

ФАКТ: Motorola собирается отказаться от посредников при поставке сотовых телефонов в Россию.

ПРИЧИНА: По официальной версии, компания упрощает логистику, по неофициальной — хочет по максимуму обезопасить себя от нападок властей.

ПОСЛЕДСТВИЯ: Доля поставок «белых» телефонов на рынок вырастет до 90%, ритейлеры будут получать их по равной цене.

Русские менеджеры богаче западных

текст: дмитрий лисицин

Российские топ-менеджеры заняли третье место в мире по зарработкам. В обнародованном на прошлой неделе рейтинге компании Hay Group выше русских оказались только турки и индийцы.

Высокопоставленный российский менеджер зарабатывает в среднем \$98,2 тыс. в год. Его американский коллега получает всего \$78,3 тыс. А самые низкие зарплаты из 29 стран-участниц рейтинга — в скандинавских государствах. Например, среднестатистический шведский топ-менеджер получает меньше \$4 тыс. в месяц.

Впрочем, данные рейтинга показывают не реальные доходы, а покупательную способность менеджера уровня руководителя департамента и выше. Консультанты Hay Group взяли средние значения зарплат и бонусов, вычли из них сумму налогов и умножили на коэффициент уровня жизни в стране.

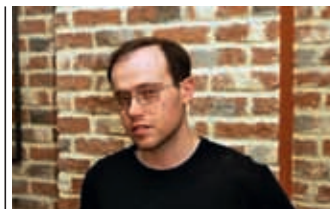
Российские хедхантеры назвали указанные в исследовании цифры «средней температурой по больнице», однако тенденцию подтвердили: российские менеджеры зарабатывают больше, чем их европейские коллеги. Развивающиеся страны сегодня в целом привлекательнее для руководителей, поскольку предлагают существенно более высокие зарплаты при малой налоговой нагрузке. «Для Скандинавии 75 тыс. евро в год — это солидный доход, — говорит управляющий партнер компании Head Solutions Михаил Елизаров. — А у нас такую зарплату получает руководитель, несколько лет проработавший в хорошей компании». Управляющий партнер Ward Howell International Сергей Воробьев уверен, что российские топ-менеджеры получают значительно больше: «Нижняя планка годового дохода для высшего менеджмента начинается с \$120–150 тыс.».

Столь стремительный рост зарплат в России уже приносит свои плоды. Так, российские выпускники западных бизнес-школ постепенно возвращаются на родину. Сначала это было связано с рецессией на западных рынках, а теперь едут за более выгодными предложениями. Кроме того, российские менеджеры сегодня реже соглашаются работать по контракту за границей. «Еще несколько лет назад все стремились на Запад, — говорит управляющий партнер хедхантинговой компании Winner Partners Григорий Окунь. — А сегодня их приходится заманивать». Так, по словам господина Окуня, одна из крупнейших европейских компаний не может найти кандидата из России: российские менеджеры отказываются ехать ради тех денег, которые им предлагают. □



JOHN FEINGERSH/ZEFA/CORBIS/RF

Российским менеджерам больше не нужно ехать на Запад за зарплатами



версии александра бирмана

Внутреннее дело

БРИТАНСКОЕ правосудие не позволило ЮКОСу заблокировать торговлю акциями «Роснефти» на Лондонской фондовой бирже. Однако акционерам компании все же удалось омрачить Кремлю радость от успешного IPO нефтяной госкомпании, принесшего государству около \$10,4 млрд.

На минувшей неделе некоторые газеты сообщили, что список ответчиков по иску американских владельцев юкосовских ADR, потерявших \$3 млн на этих бумагах и желающих получить тройную компенсацию по закону США «О коррумпированных и находящихся под влиянием рэкетиров организациях», пополнил Газпромбанк (ГПБ). В мае 2004 года он продал крупный пакет акций ЮКОСа, якобы используя инсайдерскую информацию о подтверждении арбитражным судом убийственных для компании налоговых претензий на 99,3 млрд руб.

ГПБ — особый банк, не менее близкий к Кремлю, чем государственные Сбербанк и ВТБ. Он вполне мог бы оказаться в числе тех, кто сумел заработать на «деле ЮКОСа». Но, как отмечает в беседе с **СФ** один инвестбанкир, «inside-trading — как наркотик, попробовав раз, трудно остановиться». А ведь ГПБ участвовал в размещении акций «Роснефти» и, по некоторым данным, сам купил около 5%. Что делать новоиспеченным миноритариям этой нефтяной компании, если владелец столь крупного пакета вновь решит поторговать на инсайте?

ГПБ претендует на роль главного посредника между госкорпорациями и рынками капитала (уже и в атомной отрасли с его помощью формируется суперкомпания, не исключающая возможности IPO). И в то же время от него исходит главная угроза негосударственным акционерам.

Подобные мысли не могли не возникнуть у биржевиков, задумавших приобрести акции «Роснефти» на вторичном рынке. Наверное, поэтому и в Москве, и в Лондоне котировки этих бумаг опустились ниже цены размещения. И лишь в среду ГПБ официально заявил, что ему неизвестно «ни о каких исках, предъявленных миноритариями ЮКОСа к банку или его сотрудникам». Взяв паузу с публикацией опровержения (первая статья о скандальном иске появилась в британской The Independent 15 июля), он вольно или невольно опять сыграл на понижение. □

«Амбиции „Бразерс и компания“ идут гораздо дальше. Обсуждая с франчайзером „итальянизацию“, компания заодно добилась права открывать рестораны Sbarro во всех странах СНГ»

СФ №12 /2006, стр. 30–34



Девять лет «Бразерс и компания» развивала в России сеть ресторанов Sbarro по франчайзингу американской Sbarro Inc. Теперь она решила создать похожую сеть в Европе, но уже под собственным брендом. **текст: дмитрий крюков**

Аппетит на Европу

С конца 2005 года совладелец «Бразерс и компания» **Мераб Елашвили** начал проводить масштабную «итальянизацию». К уже имеющемуся пулу ресторанных концепций (пиццерия Sbarro, фаст-фуд «Восточный базар» и ресторан восточной кухни «Баш на баш») добавились итальянские рестораны Viaggio. Пока в Москве только два подобных заведения. Однако в «Бразерс и компания» рассчитывают, что в будущем они составят серьезную конкуренцию сети «ИЛ Патио», принадлежащей «Ростик групп».

Одновременно «Бразерс и компания» приступила к рестайлингу своей основной сети Sbarro, выручка которой в прошлом году превысила \$50 млн, или 80% всего оборота компании. «Бразерс и компания» отказалась от традиционных американских интерьеров и сделала акцент на формат итальянского городского кафе. К слову, она оказалась единственным франчайзи, которому Sbarro Inc. дала добро на подобную вольность. Кроме того, компания добилась от заокеанского партнера права открывать рестораны в странах Балтии и СНГ. В конце июля по одной точке появится в Казахстане и на Украине. Всего к 2008 году по СНГ их должно быть около 200.

Итальянские мотивы компания планирует использовать и для своей будущей сети в Европе. О подробностях проекта в «Бразерс и компания» предпочитают не распространяться по крайней мере до сентября. Название сети держится в тайне. Известно лишь, что это будет фаст-фуд с итальянским меню и средним чеком 3–4 евро. Первая точка откроется в течение этого года в одной из восточно-европейских стран. Объем запланированных инвестиций, по словам Мераба Елашвили, будет на 15–30% выше, чем ушло бы на реализацию аналогичного проекта в России, а срок окупаемости составит три-пять лет — то есть в полтора-два раза дольше.

ИСТОРИЯ ВОПРОСА Первый ресторан Sbarro открылся в России в 1997 году. В 2001 году в топ-менеджменте «Пицца Сбарро» (прежнее название «Бразерс и компания») произошел конфликт, в результате которого сеть раскололась надвое. А в 2002 году, после того как компания решила внутренние проблемы, поглотив «отщепенцев», ее совладелец Мераб Елашвили стал работать над созданием пула ресторанных концепций. Так появились сети «Восточный базар» и «Баш на баш», а позже — итальянские рестораны Viaggio. Попробовав силы на российском рынке, компания решила выйти в страны Восточной Европы.



Научившись готовить итальянскую пиццу по американской франшизе, «Бразерс и компания» идет в Европу

«Пока я не знаю ни одной успешной экспансии российской сети за рубежом. Это сложно и требует наличия очень сильной технологии», — считает генеральный управляющий компании «Арпиком» **Михаил Зельман**. Вместе с тем он не исключает, что «Бразерс и компания», создавшая успешную сеть Sbarro в России, обладает необходимым опытом. С этим согласна и **Элла Нистратова**, директор маркетинговой группы торговой марки «ИЛ Патио». «Самое сложное в этом проекте — разработать в Москве абсолютно новую концепцию, запустить ее и обеспечить успешную работу на достаточно большом расстоянии, которое

во многих проектах сыграло роковую роль: оно затрудняет понимание потребностей местных жителей, определение конкурентных преимуществ новой сети на этом рынке, контроль за соблюдением стандартов и т. д.», — добавляет Нистратова.

Впрочем, европейский проект «Бразерс и компания» может быть задуман не только с целью получения прямой экономической выгоды, но и ради увеличения инвестиционной привлекательности компании. Мераб Елашвили мечтает создать полноценный пул концепций общепита с едой и напитками на любой вкус, и без стороннего капитала ему явно не обойтись. **СФ**

Новый Avensis. На пике формы.



Toyota Avensis Качество движения

Новый Avensis — это качество, возведенное в превосходную степень.

Это исключительный комфорт и небывалое удовольствие от вождения. Это энергичный дизайн и новый уровень эргономики. А 7 подушек безопасности, электронные системы последнего поколения ABS, EBD, BA, VSC и TRC* делают Avensis одним из самых безопасных автомобилей в своем классе.



УПРАВЛЯЙ МЕЧТОЙ TOYOTA

Программа кредитования доступна в Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Самаре, Челябинске, Нижнем Новгороде, Краснодаре, Перми и Уфе для всех моделей Toyota, официально поставляемых в Россию. **Рассмотрение заявки — 1 рабочий день. Ставка — от 9% годовых. Сумма первоначального взноса — 20%.** За подробной информацией по программе кредитования обращайтесь к официальным дилерам. Решение о выдаче кредита принимается банком индивидуально для каждого заемщика на основании поданных документов. ЗАО «Райффайзенбанк Австрия». Генеральная лицензия Банка России № 3292.

ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ: **Москва:** Тойота Центр Битца (495) 721-3388; Тойота Центр Измайлово (495) 730-9000; Тойота Центр Кунцево (495) 933-4033; Тойота Центр Лосинный Остров (495) 105-0055; Тойота Центр Отрадное (495) 780-7878; Тойота Центр Серебряный Бор (495) 721-3370; Тойота Центр Шереметьево (495) 730-2200. **Санкт-Петербург:** Тойота Центр Автово (812) 336-4888; Тойота Центр Пискаревский (812) 321-6181; Тойота Центр Приморский (812) 336-3888; Тойота Центр Пулково (812) 320-1030. **Екатеринбург:** Тойота Центр Екатеринбург (343) 210-1020; Тойота Центр Екатеринбург Восток (343) 222-2050; Тойота Центр Екатеринбург Север (343) 345-0090. **Казань:** Тойота Центр Казань (843) 518-4318. **Краснодар:** Тойота Центр Краснодар (861) 227-7711. **Нижний Новгород:** Тойота Центр Нижний Новгород (8312) 75-4334. **Пермь:** Тойота Центр Пермь (342) 268-9888. **Ростов-на-Дону:** Тойота Центр Ростов-на-Дону (863) 242-9000. **Самара:** Тойота Центр Самара (846) 269-4444. **Сургут:** Тойота Центр Сургут (3462) 77-4177. **Тольятти:** Тойота Центр Тольятти (8482) 50-9080. **Тюмень:** Тойота Центр Тюмень (3452) 48-9343. **Уфа:** Тойота Центр Уфа (3472) 24-6565. **Челябинск:** Тойота Центр Челябинск (351) 795-9595. **ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В КАЗАХСТАНЕ:** Алматы: Тойота Центр Алматы (3272) 97-9666; Тойота Центр Жетісу (3272) 50-1102. На правах рекламы. Товар сертифицирован

АВТОРИЗОВАННЫЕ СЕРВИСНЫЕ СТАНЦИИ: Иркутск: Тойота Центр Иркутск (3952) 38-6161. Киселевск: Тойота Центр Киселевск (38464) 5-1450. Красноярск: Тойота Центр Красноярск (3912) 67-4525. * ABS — антиблокировочная система тормозов. EBD — электронная система распределения тормозного усилия. BA — усилитель экстренного торможения. VSC — система курсовой устойчивости. TRC — антипробуксовочная система. **Toyota напоминает Вам о необходимости пристегивать ремни безопасности и строго соблюдать правила дорожного движения. Позаботьтесь о Вашей безопасности и безопасности Ваших близких.**



ИТАР-ТАСС

частная практика

ИНВЕНТАРИЗАЦИЯ

конфликт → с20
стратегия → с24
своя игра → с28

«ГЛАВМОССТРОЙ», ПОСТРОИВШИЙ ТАКОЙ ПАМЯТНИК СОЦИАЛИЗМА, КАК КРЕМЛЕВСКИЙ ДВОРЕЦ СЪЕЗДОВ, ДОЛГОЕ ВРЕМЯ САМ ОСТАВАЛСЯ ПАМЯТНИКОМ ПРОШЛОМУ. **ОЛЕГ ДЕРИПАСКА** ВОТ УЖЕ ГОД ПЫТАЕТСЯ ПРИДАТЬ КОМПАНИИ СОВРЕМЕННЫЙ ВИД.

Прощание с Москвой

ТЕКСТ:

анатолий казаков

По итогам прошлого года «Главмосстрой» едва сумел попасть в пятерку крупнейших российских строительных компаний. От бывшего величия осталось только название.

А ведь в 1992 году московская мэрия создала эту компанию на основе Главного управления по жилищному и гражданскому строительству в Москве — треста, который возвел три четверти столичного жилья. Почти сразу же после создания «Главмосстрой» был приватизирован менеджментом. Главным предназначением компании в эпоху **Юрия Лужкова** была реализация муниципального заказа. Это немало — в последние годы городу принадлежит треть всех строящихся в Москве квартир. В сентябре 2005 года 50,29% акций «Главмосстроя» перешли «Базовому элементу» (еще 26,9% «Базэл» приобрел в мае 2006-го). Но только сейчас, спустя год, Олег Дерипаска полностью понял, что же он все-таки купил.

Час X для московских строителей настанет в 2007 году, когда Юрий Лужков освободит кресло московского мэра. Впрочем, «Главмосстрой» об этом может беспокоиться меньше прочих — он вовремя успел обзавестись влиятельными владельцами. Теперь «Главмосстрой» будет основной частью корпорации «Главстрой», управляю-

щей ключевыми строительными активами «Базэла» («Моспромстройматериалы», «Монтажспецстрой» и инвестиционная компания СПК «Развитие» — все они приобретены «Базэлом» одновременно). У компании появился новый генеральный директор, а ее коммерческая политика все меньше зависит от городских властей, с которыми были тесно связаны бывшие владельцы.

Дорога ложка к обеду

«БАЗЭЛ» БЫЛ ПЕРВЫМ ЧУЖАКОМ, пришедшим в строительную отрасль, — до этого все слияния и поглощения совершались в основном строительными компаниями. Если не считать компанию «Нафта-Москва», которой приписывали недружественное поглощение СПК «Развитие» летом 2005 года. Впрочем, судя по тому, что «Развитие» довольно быстро оказалось в составе «Базэла», похоже, владелец «Нафта-Москвы» **Сулейман Керимов** заинтересовался этим активом лишь с целью дальнейшей перепродажи Дерипаске.

«Если сравнивать „Главмосстрой“ с аналогичными компаниями, то, например,

с15



Новый генеральный директор «Главмосстроя» Николай Ашлапов должен подчинить громоздкий холдинг воле нового инвестора

недавно ПИК консолидировал свои основные активы, и рыночная оценка составила чуть больше \$1 млрд, — говорит аналитик банка «Зенит» **Александр Доткин**. — Исходя из примерно одинаковых масштабов бизнеса, мы полагаем, что стоимость «Главмосстроя» сейчас не сильно отличается от этой цифры».

Сколько в итоге «Базэлу» стоил «Главмосстрой», компания не раскрывает. Аналитики банка «Зенит» оценивают сделку в \$500 млн. Скидку в 50% Дерипаска, очевидно, выторговал за запутанную структуру холдинга и политические риски.

Действительно, на рынке вызвали неоднозначную реакцию и сам объект инвестиций, и время, выбранное компанией Дерипаски для прихода в строительный бизнес. Как считает генеральный директор Vesco Consulting **Алексей Аверьянов**, приобретения «Базэла» нельзя рассматривать в отдельности от ожидаемых в то время изменений в московском правительстве. Напомним, что вскоре после завершения сделки заместители мэра **Михаил Мень**, **Георгий Боос** и **Валерий Шанцев** сменили московские должности на региональные, а на рынке заговорили о «завершении эпохи Лужкова».

На момент покупки были и другие причины для сомнений. Во-первых, цены на московскую недвижимость с июля 2004 года по июль 2005-го почти не росли. Во-вторых, начал сказываться федеральный закон №214 о долевом участии в строительстве. Застройщики из-за жестких требований признали его почти невыполнимым и на полгода приостановили закладку новых объектов. Однако за последний год цены поставили новый рекорд, а компании научились работать в обход нового закона. И теперь оценки экспертов звучат более оптимистично. Заместитель генерального директора компании «КВ инжиниринг» **Илья Шкабра** уверен, что «Базэл» верно выбрал время — накануне бурного роста. Александр Доткин тоже считает, что лучшего всего начинать как раз тогда, когда на рынке стагнация: «К тому же „Главмосстрой“ — один из грандов строительного рынка. Такого рода активы, согласитесь, в продаже есть не часто».

У семи нянек дитя без глаза

Одна из первых проблем, которую придется решить новым собственникам, — сочетание муниципального за-

РЫНОК

КАПИТАЛИЗАЦИЯ РЫНКА НЕДВИЖИМОСТИ МОСКВЫ (всего в столице эксплуатируется 200 млн кв. м жилья) при средней цене \$3,5 тыс. за 1 кв. м составляет \$700 млрд. В течение последних нескольких лет компании вводят 4,5–4,8 млн кв. м жилья в год, то есть годовой объем рынка — около \$15 млрд. Сейчас доля более дорогих монолитных новостроек превышает долю панельного домостроения. Ориентирующиеся на него компании оказались заложниками муниципального заказа — коммерческие проекты им приходится вести в области. Подмосковье тем временем обошло столицу по объемам ввода — в 2005 году здесь сдано 5,27 млн кв. м жилья. 80% столичного рынка принадлежит пятерке крупнейших компаний: ДСК-1, СУ-155, ГК ПИК, «Интеко», «Главмосстрой» (см. график на стр. 17). Все меры правительства по увеличению прозрачности при распределении площадок не повлияли на положение этих компаний. Правда, близкая Юрию Лужкову «Интеко» снизила объемы, продав ДСК-3. ДСК-1 сдает позиции по 5–10% в год. ПИК же показывает завидные темпы роста — 500% за шесть лет. СУ-155 тоже наращивает объемы. Если ситуация не изменится, то СУ-155 может стать крупнейшим застройщиком уже в этом году. Однако теперь за первое место готова побороться корпорация «Главстрой»: принадлежащие ей «Главмосстрой» и МПСМ (более 240 тыс. кв. м) собираются сдать в этом году почти 1,15 млн кв. м жилья.

каза с присущей ему крайне низкой нормой прибыли и желания инвестора как можно быстрее вернуть вложения за счет коммерческого строительства. В 2002–2004 годах компания вводила по 650–670 тыс. кв. м жилья. А в 2005-м сдала только 500 тыс. кв. м. В 2006 году, чтобы наверстать упущенное, «Главмосстрою» придется сдать 900 тыс. кв. м. «Значительная часть этого объема (в основном областного) была смонтирована еще в 2005 году, — объясняет начальник управления подготовки производства «Главмосстроя» **Рамзан Умархаджиев**. — Однако площадки по муниципальному заказу были предоставлены городом со значительной задержкой, и для своевременного выполнения обязательств основные силы пришлось перебросить на муниципальный заказ. Из-за этого ввод части объектов в области перешел на 2006 год».

НОУ-ХАУ

Компания «Главмосстрой»:

- скупает площадки под строительство, чем существенно увеличивает свою стоимость как девелопера;
- диверсифицируется, развивая для муниципального заказа и строительства в Подмосковье панельную, а для остальных проектов монолитную технологии;
- консолидирует крупнейший холдинг, чтобы увеличить его эффективность и выиграть на масштабе.

ДОСЬЕ

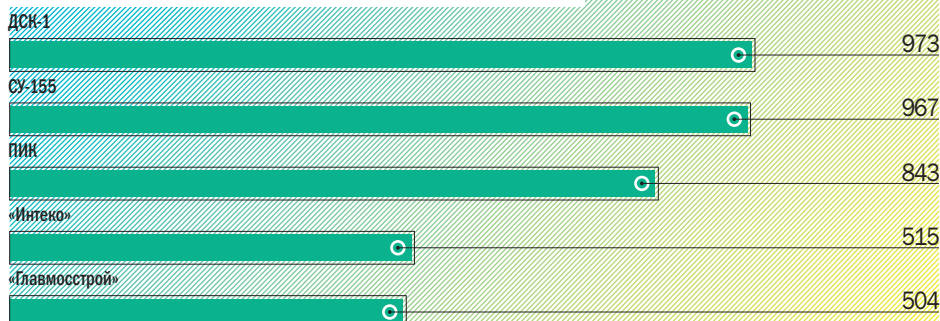
«ГЛАВМОССТРОЙ» стал наследником Главного управления по жилищному и гражданскому строительству в Москве, которое во времена СССР обладало функциями министерства и прославилось такими объектами, как Белый дом, Останкино и основная часть строений на Новом Арбате. ГМС и сейчас остается одним из крупнейших строительных трестов: он может строить до 1 млн кв. м в год, здесь работают около 50 тыс. человек. Компания один из основных подрядчиков по муниципальному заказу, в том числе по строительству школ, детских садов, поликлиник. Однако по результатам 2005 года ГМС занял только пятое место среди крупнейших российских застройщиков, построив вдвое меньше запланированного — 504,7 тыс. кв. м жилья. Выручка компании (без НДС) по годовому отчету за 2005 год составила 10 млрд 544 млн руб. ГМС разместил два облигационных займа на общую сумму 6 млрд руб. Последний заем в марте 2006 года был сделан, когда ГМС уже был под контролем «Базового элемента», который приобрел его летом 2005-го.

«Главмосстрой» вообще является стабильным «потребителем» средств городского бюджета, выделяемых на строительство муниципального жилья. Именно городской заказ, который в отдельные годы достигал 80% от всех выполненных «Главмосстроем» работ, позволил компании подняться после кризисных 1990-х годов. С одной стороны, это хорошо: заказ позволяет загружать мощности по принадлежащей «Главмосстрою» серии домов ГМС-1. Например, в 2004 году компания заработала за счет московского бюджета 6,3 млрд руб., то есть почти 60% оборота. С другой стороны, стоит компании лишиться доступа к этим деньгам, как объемы ввода жилья резко упадут (см. график на стр. 18).

Риск того, что «Главмосстрой» лишится городских денег, действительно есть. Несколько лет назад Москва изменила пра-

Компании — лидеры по вводу жилья

(тыс. кв. м)

По итогам 2005 года
Источник: данные компаний

Приобретение «Главмосстроя» «Базэлом» нельзя рассматривать в отрыве от ожидавшихся изменений в московском правительстве

вила распределения участков под муниципальный заказ — теперь они выставляются на аукцион. Правда, есть одна хитрость: проекты уже учитывают серию возводимых домов (это необходимо, чтобы оценить их стоимость). Крупные застройщики специализируются каждый на своей серии, так что фактически победитель определяется заранее. Например, в планах города серия «Главмосстроя» ГМС-1 расписана по площадкам до 2008 года. Но Московский союз строителей (МСС) в прошлом году покусился на вотчину «Главмосстроя»: он начал лоббировать пересмотр городской программы строительства, стремясь переписать около 1 млн кв. м на серии «своих» компаний (ДСК-1, СУ-155 и ПИК). К слову, с этой иници-

ативой МСС выступил как раз после покупки «Главмосстроя» «Базэлом», когда конкуренты могли рассчитывать на ослабление компании. Однако Лужков не внял этим просьбам, и дома ГМС-1 остались в планах города.

Не отличается простотой и структура «Главмосстроя». В холдинг входят более 70 организаций: подразделения монолитного строительства, общестроительные и специализированные тресты, заводское производство, служба заказчика, проектные организации, тресты механизации, предприятия социально-бытового назначения и эксплуатации зданий, службы безопасности и страхования, Независимый коммерческий банк, ипотечная компания. На всех этих пред-

АТЛАНТ
ЛИЗИНГ

ПРОСТО, КАК ЗАВЕСТИ
ЛЕГКОВАЯ, ГРУЗОВАЯ
И СПЕЦТЕХНИКА
В ЛИЗИНГ

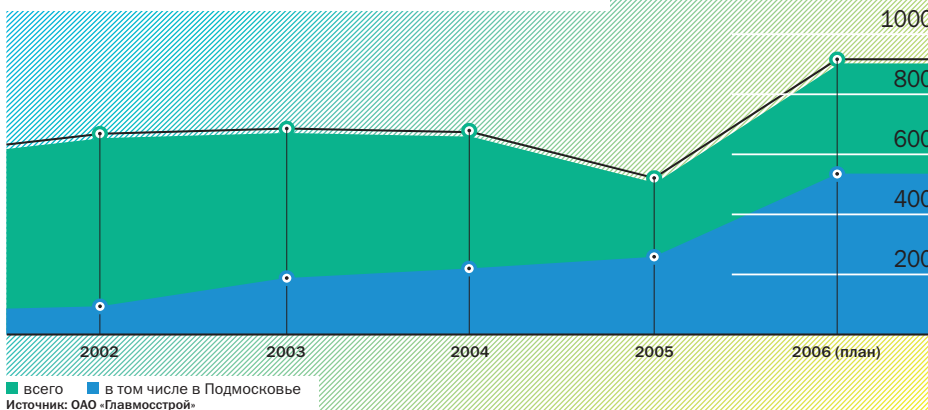
Москва, Грохольский пер., 29, стр. 1; (495) 777-65-08
Санкт-Петербург, пр. Энергетиков, 37, оф. 915; (812) 324-49-79
Казань, Ш. Усманова, 32А, оф. 10; (843) 554-70-94, 544-21-72
www.atlant-leasing.ru

Реклама



Некоторые объекты, которые должны были быть сданы еще в прошлом году, «Главмосстрой» доделывает только сейчас

Ввод жилья компанией «Главмосстрой» (тыс. кв. м)



приятнях работают около 50 тыс. человек. «В строительной отрасли ничего подобного не существует, — комментирует заместитель генерального директора компании „Новая площадь“ **Евгений Фетисов**. — В холдинге работают разные плохо связанные компании. Они дублируют друг друга и создают очень громоздкую структуру». При этом еще со времен приватизации Москва владеет «золотой акцией» многих из этих предприятий, что позволяет городу получить место в совете директоров и дает право вето

по некоторым важным вопросам. Есть у правительства Москвы и «золотая акция» самого «Главмосстроя».

Помимо сложной структуры и зависимости от города очевидная проблема компании — недозагруженность мощностей, позволяющих возводить 1 млн кв. м жилья в год. На рынке отмечают, что количество адресов, где «Главмосстрой» реализует жилье, явно недостаточно для компании такого масштаба. А для вывода новых площадок может потребоваться от полутора до двух лет.

Всюду клин

СЕЙЧАС ПЕРЕД ОЛЕГОМ ДЕРИПАСКОЙ стоит сложная задача: с одной стороны, компанией должны управлять менеджеры «Баззла», с другой — вряд ли вообще возможно сразу подхватить машину «Главмосстроя» так, чтобы это не отразилось на бизнесе. Поэтому передача дел происходит постепенно.

Генеральным директором «Главмосстроя» стал **Николай Ашлапов**, ранее депутат Госдумы, — человек Дерипаски. К нему также перешли многие полномочия президента компании. Собственно президентом, отвечающим за стратегическое управление и взаимодействие с городскими властями, остался один из бывших собственников **Геннадий Улановский**. Он пришел в «Главмосстрой» почти 40 лет назад и стал президентом еще в 1998 году. Должность вице-президента занял главный инженер компании **Александр Колотов**. «Я думаю, если такие люди останутся, то компания будет развиваться», — говорит Евгений Фетисов.

«Сотрудничество с „Баззлом“ открывает „Главмосстрою“ доступ к длинным и дешевым деньгам, которыми сегодня на московском строительном рынке обладают немногие», — считает Илья Шкабара.

Компания уже начала скупать землю. Особое внимание там обращают на участки не менее чем под 100–200 тыс. кв. м жилья. Но пока есть возможность, «Главмосстрой» покупает любые, в том числе в центре. По оценкам Vesco Consulting, общий запас площадок холдинга сейчас позволяет построить около 4 млн кв. м жилья эконом-класса и более 150 тыс. кв. м — бизнес-класса. Однако в «Главстрое», головной структуре строительного холдинга, считают это формой инвестирования и признают, что наличие участков в центре не обязательно означает, что компания сама будет их застраивать, — некоторые при необходимости могут быть проданы.

Меняется и география деятельности «Главмосстроя». С одной стороны, компанию из столицы выталкивает рынок. Пока что основным сегментом для «Главмосстроя» является жилье эконом-класса. Однако дефицит площадок для комплексной застройки и рост себестоимости строительства приводят к тому, что в столице выгоднее строить объекты бизнес-класса. В пределах МКАД коммерческие проекты на основе типового жилья встречаются все реже — оно остается уделом муниципального заказа. Однако в Подмоскovie сборные дома вполне востребованы. «Главмосстрой» уверенно наращивает там площади — в 2005 году доля вводимых

В холдинге работают разные компании, которые друг с другом плохо связаны. В строительной отрасли ничего подобного не существует

в области площадей скакнула с 33% до 51%, а по итогам 2006-го планируется еще больший рост. «Сейчас в области цена жилья не такая уж низкая. А если учесть высокие обременения в столице, то затраты на освоение площадки в Подмоскovie ниже», — объясняет Рамзан Умархаджиев.

Назвался груздем

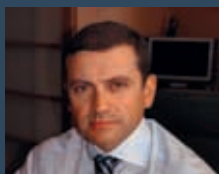
К 2010 ГОДУ «ГЛАВМОСТРОЙ» планирует ежегодно вводить до 1,5 млн кв. м жилья. Предполагается, что из них около 400 тыс. кв. м придется на заказы города, еще 200 тыс. кв. м — на подрядные работы. Как распределится остальной объем, еще предстоит решить, а сейчас новый собственник пытается определить будущую структуру холдинга: какие предприятия ему нужны, какие стоит продать, а какие, напротив, докупить. Все это планируется завершить к сентябрю. По окончании «инвентаризации» и будет сделан стратегический выбор: продолжать работать с муниципальным заказом, сосредоточиться на коммерческом жилье, идти в регионы или начинать инвестировать в местные компании. . .

Евгений Фетисов считает, что региональная экспансия может начаться с Краснодарского края, — у «Базэла» там много земли. Илья Шкабара тоже уверен, что бренд «Главмосстроя» силен не только в Москве, тем более что иногда на региональных рынках можно работать более эффективно, чем в столице. Он предполагает, что если ГМС будет правильно использовать свои конкурентные преимущества, то может стать лидером.

По мнению Ильи Шкабары, на создание компании такого размера с нуля ушло бы не менее пяти лет: «При определенных условиях Дерипаска может получить четверть рынка жилья в Москве и выстроить компанию с выручкой \$3,5 млрд и стоимостью до \$3 млрд». Что ж, похоже, условия для «Главмосстроя» складываются благоприятные: компания получила доступ к финансовым ресурсам «Базэла», меняет структуру заказчиков, развивает как панельное, так и монолитное домостроение. А цены на ее «продукт» — жилье — за минувший год выросли почти в два раза и останавливаться не собираются. **СФ**

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Топ-менеджменту „Главмосстроя“ нужно серьезно пересмотреть бизнес-модель»



Борис АСРИЕВ,
президент компании «Киномакс»

— Я НЕ ДУМАЮ, ЧТО КОМПАНИЯ, у которой есть и производственные ресурсы, и продукт, и потребители, и деньги, может испытывать серьезные трудности. Кроме того, у «Главмосстроя» есть сильный бренд, пожалуй, один из крупнейших на строительном рынке. А доверие к бренду — это самое важное, особенно на потребительском рынке.

Мне кажется, что «Главмосстрой» идет по правильному пути. Интеграция и синергия — это два козыря, которые обеспечивают успешную работу большого холдинга в конкурентной среде. Вертикальная интеграция позволяет быть сильнее и независимее, но требует лучшего корпоративного управления. Сейчас топ-менеджменту компании нужно серьезно пересмотреть бизнес-модель, сформулировать приоритеты развития бизнеса и выстроить необходи-

мую инфраструктуру. Возможно, придется отказаться от каких-то уже работающих направлений, продать компании, не укладывающиеся в выбранную модель развития или исполняющие одни и те же функции. В условиях рынка, растущего так быстро, как это делает рынок недвижимости, для успешной конкуренции недостаточно просто хорошо и много строить — нужно серьезно заниматься разработкой эффективной инфраструктуры, включающей всю цепочку: инвестиции—стройматериалы—строительство—продажа. Я хорошо помню то время в конце 1990-х, когда в регионах практически не строились новые объекты — ни жилые, ни коммерческие. И нам, чтобы открывать кинотеатры, приходилось серьезно реконструировать старые, оставшиеся еще с советских времен. И только в последние годы тот процесс, ко-

торый уже практически насытил столичный рынок, докатился до регионов. Сейчас в каждом крупном городе на разных этапах строительства находится сразу несколько торговых и офисных комплексов, которые позволяют бизнесу развиваться в этих регионах, открывать магазины, офисы, современные развлекательные центры и кинотеатры. Несмотря на кажущийся разрыв в доходах бизнеса, связанного с потребительским рынком, в столице и регионах, стоимость строительства объектов в регионах не уступает, а иногда и превосходит московскую. Сроки окупаемости постоянно возрастают. Если раньше кинотеатр окупался за три года, то теперь — за четыре-пять лет. Строительство становится все более капиталоемким. Поэтому приход крупного независимого капитала в отрасль — это нормально.

НА ПРОТЯЖЕНИИ ДЕСЯТИ ЛЕТ ПЕРЕСТРАХОВОЧНАЯ КОМПАНИЯ «МОСКВА РЕ» ПРОЧНО АССОЦИИРОВАЛАСЬ НА РЫНКЕ С ИМЕНЕМ ЕЕ СОЗДАТЕЛЯ **ГРИГОРИЯ ФИДЕЛЬМАНА**. НО НА ДНЯХ ОДИН ИЗ САМЫХ ХАРИЗМАТИЧНЫХ ДЕЯТЕЛЕЙ СТРАХОВОГО РЫНКА, ГРОМКО ХЛОПНУВ ДВЕРЬЮ, «МОСКВА РЕ» ПОКИНУЛ. ТЕПЕРЬ ОН БУДЕТ СТРОИТЬ НОВОГО МЕГАПЕРЕСТРАХОВЩИКА.

текст: **сергей русаковский**

Не перестраховался



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Григорий Фидельман начинает с нуля строить компанию-перестраховщика мирового уровня

История самого громкого за последнее десятилетие скандала на страховом рынке напоминает сюжет сказки про то, как лиса зайца из лубяной избушки выжила.

Три с лишним года назад, когда все началось, история казалась идиллической. Самый маленький (по размерам контролируемого бизнеса) и самый интеллигентный из российских олигархов **Каха Бендукидзе** искал для семинаров, которые он вел в Высшей школе экономики, интересные бизнес-кейсы. В основу одного из них лег опыт развития «Москва Ре».

В конце 1990-х годов Григорий Фидельман побывал в Японии, где познакомился с неизвестной ему доселе системой управления компанией, когда

принятый на работу сотрудник уже никогда не может быть уволен без его на то согласия, — так называемая система пожизненного найма. Ключевой идеей была и идея отказа от наказания (подробнее об этом в **СФ** №11/2005). Фидельман «заболел» этой системой и несколько лет внедрял ее в своей компании. В прошлом году он с **Юрием Адлером**, известным специалистом по менеджменту качества, и **Сергеем Дедиковым**, сейчас исполняющим обязанности Фидельмана в «Москва Ре», обобщил свой

ДОСЬЕ

ГРИГОРИЙ ФИДЕЛЬМАН родился 4 ноября 1952 года в Челябинске. В 1975 году окончил Новосибирский государственный университет по специальности «физика и прикладная математика». В 1988 году стал одним из учредителей и руководителей Кооперативного страхового общества АСКО. В 1996 году после развала АСКО Фидельман убедил руководство банка «Возрождение» выделить 10 млн руб. на новую перестраховочную компанию. Она получила название «Москва Ре».

В июле 2006 года перешел в создаваемую на базе «РЕСО Ре» перестраховочную компанию «Юнити Ре». Женат, имеет взрослых сына и дочь.

опыт в книге под названием «Альтернативный менеджмент».

Несколько студентов ВШЭ месяц провели в компании и сделали большой доклад. Потом глава «Москва Ре» несколько часов отвечал на вопросы студентов и будущего министра экономики Грузии. Похоже, что этот доклад оказался своеобразным due diligence перед тем, как Бендукидзе решил инвестировать \$20 млн в компанию Григория Фидельмана. За это он получил почти весь пакет основателя — около 68%. И после скандала Каха Бендукидзе свои взгляды двухгодичной давности не пересмотрел: «Бизнес успешный, и у него есть потенциал роста. Я не жалею, что занялся им».

Альтернативный менеджмент

ПОКА ОБЕ СТОРОНЫ тех переговоров друг друга напрямую не винят. Григорий Фидельман одним из факторов, приведших к неудаче, считает отъезд Бендукидзе в Грузию — расхождения в культуре уп-

РЫНОК

СОГЛАСНО ДАННЫМ, обнародованным на X всероссийской конференции по перестрахованию, рынку этих услуг в России присуща чрезвычайно низкая степень концентрации: на начало 2006 года лицензии на перестрахование имели 40 компаний с совокупным капиталом около 9 млрд руб., что составляет около 4% от общего числа зарегистрированных страховых организаций (1075). При этом рост капиталов отечественных перестраховщиков обгоняет рост капитализации отрасли в целом — за два прошлых года 10 крупнейших перестраховщиков увеличили свои капиталы почти в три раза, а вся отрасль — только вдвое. Средний размер уставного капитала российского перестраховщика — около 216 млн руб. Ни одна из компаний не имеет капиталов, сопоставимых с капиталами первоклассных западных игроков. Бизнес отечественных перестраховщиков все еще недостаточно прозрачен — ни один из них не ведет бухгалтерский учет и отчетность по международным стандартам, международные рейтинговые оценки получили совсем немногие. Это сильно затрудняет привлечение и иностранных, и отечественных инвестиций, а значит, негативно влияет на скорость расширения бизнеса.

равления невозможно сглаживать на растоянии. Бендукидзе тоже выражает сожаление по поводу ухода известного в отрасли специалиста.

Но на самом деле, как вспоминает Фидельман, «история наших расхождений началась буквально через неделю после того, как был оплачен капитал, и продолжалась два года».

Проблемы возникли уже при обсуждении системы планирования. Григорий

«Ну я же не идеальный. Наши обещания так построены, что они всегда завышены, чтобы было куда двигаться. Нужно поднимать планку, а некоторые все делают, чтобы ее опускать»

Фидельман исходил из того, что нужно вырабатывать амбициозные планы, заставляющие людей выкладываться максимально. Акционеры же хотели видеть реальное планирование, что позволило бы им ориентироваться в деятельности «Москва Ре», прогнозировать состояние бизнеса и адекватно предоставлять информацию для возможных инвесторов. «Для инвесторов представление планов, которые, с их точки зрения, не совсем обеспечены реальными возможностями, вызывает дополнительные опасения по отношению к компании, — указывает Сергей Дедиков. — К тому же было видно, что идет существенное отставание факта от плана».

Фидельман еще в 2000-м декларировал рост до 2010 года в тысячу раз, что требовало ежегодного удвоения компании. Это было той самой амбициозной целью. Но последние годы компания росла лишь на 20% в год. Экс-глава «Москва Ре» неохотно признает: «Ну я же не идеальный. Наши обещания построены всегда на завышении, чтобы было куда двигаться. Нужно поднимать планку, а некоторые, наоборот, стараются ее опускать. Мы же обещали, что сделаем максимум». Он ссылается на стандарты «Москва Ре» (например, по срокам выплат), лучшие в отрасли — и не только в России.

Построенная в компании система менеджмента тоже подвергалась критике.

Бендукидзе не нравилось, что некоторые сотрудники слишком хорошо и надежно обеспечили не только свое будущее, но и будущее своих детей. В компании были трудоустроены дети Фидельмана — Ольга, руководитель PR-центра, и Павел, возглавлявший управление эксклюзивного бизнеса. «Я не знаю, часть ли это какой-то модели, но я в свое время Григорию Носовичу сказал, что это неправильно. Я считаю: дела делами, а семья семьей», — говорит Каха Бендукидзе. Сергей Николаев, председатель совета директоров компании и давний соратник Бендукидзе, вообще оценивает систему, выстроенную Фидельманом, как фетиш, процесс ради самого процесса.

Активное противоборство возникло и по поводу мотивации сотрудников. Сергей Дедиков рассказывает, что Фидельман являлся сторонником так называемой пороговой мотивации, характеризующейся очень существенным вознаграждением за достижение некоего высокого результата. Акционеры же были сторонниками плавной экспоненты — заработав доход, люди должны поучаствовать в нем.

Исполняющий обязанности директора констатирует: «Возникали разногласия практически по каждому управленческому решению или вносимому предложению. А дальше коса нашла на камень. Григорий не захотел поступиться своими взглядами».



...В 1992 году Джордж Сорос заработал 950 000 000 долларов на падении английского фунта стерлингов к доллару США...

Из книги В.А. Тарана
«Играть на бирже просто?!»*

*** Книга в подарок!**

На правах рекламы

Как?..

**Узнай на открытом семинаре
Международной Академии
Биржевой торговли
ФОРЕКС КЛУБ (495) 727-06-06**

ForexClub
www.forexclub.ru

Государственная лицензия на образовательную деятельность №017370
выдана Департаментом образования г. Москвы 15 декабря 2004 г.



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Сергей Дедиков поведет «Москва Ре» к реальным вершинам

ДОСЬЕ

МОСКОВСКОЕ ПЕРЕСТРАХОВОЧНОЕ ОБЩЕСТВО («МОСКВА РЕ») создано в 1996 году; в 2005-м преобразовано в открытое акционерное общество. Лицензия на осуществление перестраховочной деятельности получена 17 апреля 1996 года. Собственный капитал (по состоянию на январь 2006 года) — 833,960 млн руб. Уставный капитал — 296,008 млн руб. Сборы по итогам 2005 года превысили 910 млн руб. В сентябре 2005 года рейтинговое агентство Standard & Poor's повысило рейтинг компании до В+. «Москва Ре» имеет шесть представительств в России (Владивосток, Иркутск, Новосибирск, Екатеринбург, Санкт-Петербург, Самара), а также по одному в Белоруссии (Минск) и на Украине (Киев). Всего компания сотрудничает со страховщиками и брокерами из более чем 60 государств

«А почему нельзя назначить иностранца? Нет, он будет воровать наши секреты. Ну, это какая-то паранойя! Секреты русского страхования!»

Прорвало

ТАК ЧТО МЕСЯЧНОЙ ДАВНОСТИ назначение в совет директоров «Москва Ре» **Гюнтера Гайслера**, швейцарца, руководившего до того времени отделом андеррайтинга в перестраховочной компании PartnerRe, стало скорее формальным поводом для разрыва. Фидельман обвинил оппонентов в желании продать компанию, связав с этой целью введение в совет заванного казачка.

Бендукидзе отреагировал эмоционально: «Григорий Носонович сказал, что хочет создать независимого перестраховщика, одного из крупнейших в мире. А почему нельзя назначить иностранца? Нет, он будет воровать наши секреты. Ну, это какая-то паранойя! Секреты он будет воровать! Секреты русского страхования!»

Впрочем, Фидельман был согласен смириться с приходом иностранца — в обмен на инвестиции акционеров в \$18 млн. По его словам, частью договоренности 2004-го было дополнительное инвестирование \$70 млн через три года. Он же говорил лишь о двух десятках — именно столько не хватало для присвоения «Москва Ре» беспрецедентного в среде российских страховщиков рейтинга BVB—.

Каха Бендукидзе категорически не согласен: «Компания с таким капиталом

могла бы подписывать больше премий. Увеличивать капитал, чтобы он был в два раза больше, а доходность — ниже прежней, бессмысленно».

Новые ориентиры

НА ПРОШЛОЙ НЕДЕЛЕ стороны громко заявили о разрыве. Григорий Фидельман на пресс-конференции рассказал о новом проекте. Добившись согласия с **Сергеем Саркисовым**, главой и владельцем компании «РЕСО-гарантия», он решил сделать из «РЕСО Ре» мегаперестраховщика со \$100-миллионным капиталом — «Юнити Ре». Планируется, что эту сумму внесут российские страховые компании. В течение десяти лет, по словам Фидельмана, «Юнити Ре» войдет в десятку крупнейших мировых перестраховщиков.

Сергей Дедиков считает, что идея создания такой компании разрабатывалась еще в «Москва Ре», и сокрушается о потере темпа развития проекта: «Если бы он реализовывался на базе „Москва Ре“, то здесь все это работало бы быстрее. А там три-четыре года надо потратить, чтобы выйти на международное рейтингование, пройти трехлетний аудит международным аудитором».

«Москва Ре» провела контракцию — презентацию, призванную успокоить клиентов компании. Дедиков сообщил об уходе из компании 19 человек (из сот-

ни работающих): «У нас почти в полном составе ушло управление эксклюзивного бизнеса. Это работа непосредственно со страхователями. Сейчас назначен новый руководитель управления. Он отстроит систему с нуля».

Понесенные потери компания, по уверению нового менеджмента, собирается скоро восполнить. Система альтернативного менеджмента сохранится, но уже такая, какой ее видят новые топы и представители акционеров. «Мы сейчас заключим с сотрудниками контракты, закрепляющие их права и объясняющие, что будет, если сотрудника уволят по решению администрации, какую компенсацию он получит», — говорит Сергей Николаев. — Мы ничего разрушать не хотим. Если людям близка сложившаяся за эти годы в „Москва Ре“ система управления, то пусть она остается и развивается».

Искусство переговоров ВИНОВАТЫХ ВО ВСЕЙ ЭТОЙ ДРАМАТИЧЕСКОЙ ИСТОРИИ найти трудно. Позиции обеих сторон имеют серьезное обоснование. Очевидно, что система альтернативного менеджмента, выстраиваемая Григорием Фидельманом, вошла в клинч с требованиями бывшего финансового директора Сергея Николаева, который выводил ОМЗ на Лондонскую биржу.

Американизированный вариант ведения бизнеса («всегда готов к продаже») не смог ужиться с японской системой управления («компания — дом родной»). Удивительно, но два умных человека не смогли предсказать такого очевидного финала после месяца переговоров, проведенных еще в 2004 году. **СФ**



NEC N412i

Товар сертифицирован

Приятно²

NEC



Только с 1 июня по 31 августа 2006 года
купите два телефона **NEC** по цене одного
NEC N412i и NEC e121 во всех салонах-магазинах **МТС**
Адрес ближайшего к Вам салона-магазина **МТС**
узнайте по тел. **8-800-333-0890**



NEC e121

www.mobile.nec.ru
www.mts.ru

ПОКА ЛИДЕР РЫНКА ДОСТУПА В ИНТЕРНЕТ «МТУ-ИНТЕЛ» НАБИВАЕТ ШИШКИ, РАЗВИВАЯ НОВЫЕ СЕРВИСЫ, ЕГО ГЛАВНЫЙ КОНКУРЕНТ «КОМКОР-ТВ» ПРОСТО СТРОИТ СЕТЬ, НЕ ТРАТЯ СИЛ НА НЕНУЖНЫЕ НОВАЦИИ. И НАДЕЕТСЯ, ЧТО ИМЕННО ЭТА ТАКТИКА ОБЕСПЕЧИТ ЕЙ УСПЕХ. текст: **павел куликов**

Трафик роста

Сеть интернет-доступа «Комкор-ТВ» охватывает центр Москвы, несколько районов на юге, северо-западе и северо-востоке столицы и город Зеленоград. Почему именно эти районы? «А нипочему», — отвечает генеральный директор компании «Комкор-ТВ» **Михаил Силин**.



На рынке интернет-доступа Михаил Силин занимает выжидательную позицию

«Если выдумаете, что районы друг от друга чем-то отличаются, то я вам скажу: не отличаются!» — утверждает он. Такой порядок освоения московского рынка «Комкор-ТВ», продвигающая услуги под брэндом «Акадо», избрала просто потому, что хоть какой-нибудь порядок должен же быть.

Михаил Силин не тратит время попусту на разработку великой стратегии для своей компании и глубокой философии для брэнда «Акадо». По его мнению, рынок растет столь быстро, что пока лучшее решение — быстро строить сеть, пытаясь догнать лидера и не отвлекаясь на инновации. Силин руководствуется лишь одним принципом: «Не делать ошибок».

Золотая жила

РЫНОК ШИРОКОПОЛОСНОГО ДОСТУПА переживает настоящий бум. Вряд ли будет большим преувеличением утверждение, что такой бурный рост — дело рук «МТУ-Интел», которая в феврале 2004 года вывела на рынок семейство тарифов «Стрим».

«МТУ-Интел» подключала абонентов по технологии ADSL через сеть аффилированной с ней МГТС, поэтому время на строительство собственной сети тратить не пришлось. В сентябре компания запустила безлимитные тарифы, и начался настоящий вал подключений — если до запуска «Стрима» у компании было 4 тыс. абонентов, то к концу 2005 года удалось охватить 250 тыс. клиентов.

«Стрим» раскачал рынок. По данным J'son & Partners, за 2005 год количество широкополосных подключений увеличилось в 2,35 раза, в то время как рынок dial-up-доступа рос лишь на 10–20%. В марте общее количество подключенных по широкополосной линии домохозяйств в Москве до-

стигло 750 тыс. (см. график на стр. 26). Все же их в столице 3,5 млн. Аналитики прогнозируют, что к концу года число подключений перевалит за 1 млн, а к 2009 году — за 2 млн. Неудивительно, что на широкополосный интернет обратили внимание крупные инвесторы.

В декабре 2005 года американский холдинг IDT продал 100% акций компании «Корбина телеком» консорциуму российских инвесторов во главе с компанией «Ренова капитал» **Виктора Вексельберга**. Новые владельцы предоставили \$20 млн инвестиций, и еще \$52 млн компания взяла в кредит. «Корбина» собирается к 2008 году охватить оптоволокомом всю Москву, каким-то образом подключив 500 тыс. абонентов (в конце 2005-го их было всего 10 тыс.).

В июле 2006 года инвестиционный фонд Fairlie Investment приобрел за \$10 млн пакет акций сообщества из трех небольших домашних сетей, объединившихся в холдинг NetByNet. «Скоро у проекта появится еще один отечественный инвестор, который вложит около \$25 млн», — говорит советник генерального директора NetByNet **Александр Милицкий**. Участники рынка полагают, что таинственный инвестор — «Газпром-медиа». Сейчас NetByNet обслуживает 25 тыс. абонентов и намерен стремительно расти. Причем за счет не только строительства сети, но и покупки операторов поменьше.

В пуле владельцев компании «Центральный телеграф» («Центел») изменений не произошло, но наполеоновские планы строит и ее топ-менеджмент. По словам генерального директора компании **Ваагна Мартиросяна**, до конца 2008 года на развитие сети «Центел» потратит \$50 млн «собственных и заемных средств». При этом, по собственным данным, сеть «Центел» уже охватывает 750 тыс. московских и 250 тыс. подмосковных квартир.

«Комкор-ТВ» повезло больше остальных. Конкуренты пока лишь строят планы, а «Комкор-ТВ» благодаря привлеченным еще полтора года назад инвестициям уже играет на рынке широкополосного доступа вторую скрипку.

Американский ветеран
В ЯНВАРЕ 2005 ГОДА принадлежащий **Виктору Вексельбергу** фонд Columbus Nova Capital приобрел 33,6% Moscow CableCom (управляющая компания «Комкор-ТВ»), заплатив за акции \$22,5 млн и предоставив компании кредит на \$28,5 млн сроком

Мало кто считал «Комкор-ТВ» серьезным игроком на рынке интернет-доступа, воспринимая ее как телевизионную компанию, у которой доступ в интернет — это прибабас

на пять лет. Тогда же Columbus Nova Capital получил право довести свою долю в Moscow CableCom до 55%, доплатив \$37,5 млн. В мае 2006 года фонд Вексельберга увеличил свой пакет до 36%.

Возможно, Виктор Вексельберг намерен объединить два своих актива — Moscow CableCom и «Корбину». Не исключено также, что его планы заходят еще дальше. Владелец «Нафта-Москва» **Сулейман Керимов**, основной акционер АФК «Система» **Владимир Евтушенков** и Виктор Вексельберг уже вели переговоры о создании единого широкополосного оператора на базе своих активов (пока они ничем не завершились). Впрочем, перед Михаилом Силиным стоит задача развивать свою сеть, и о дальнейших планах олигарха ему ничего не известно.

Причины, по которым Вексельберг выбрал «Комкор-ТВ», очевидны. Сеть «Комкор-ТВ» существует 11 лет: это старейший московский кабельный оператор. «Мы пережили финансовый кризис 1998 года, — рассказывает Михаил Силин, — потом пережили кризис, который случился в кабельной индустрии США (акции Moscow CableCom торгуются на NASDAQ — **СФ**)». На протяжении всех этих лет компания существовала и понемногу обрастала оптоволоком и клиентами, но всегда была «проектом с ограниченным финансированием».

«Мы не могли строить сеть так, как хотели, и нанимать тех менеджеров, которых хотели», — говорит Силин. За 2004 год количество абонентов, подключенных к интернету, к платному и эфирному ТВ, выросло с 57 тыс. до 70 тыс., но охват сети — количество потенциально подключаемых абонентов — оставался на уровне 200 тыс. квартир. Финансовые вливания Виктора Вексельберга вдохнули в проект новую жизнь.

Большинство конкурентов «Акадо» изначально создавались как интернет-компании, а «Комкор-ТВ» появилась как оператор кабельного телевидения. Из-за этого мало кто считал «Комкор-ТВ» серьезным игроком на рынке интернет-доступа. «„Комкор-ТВ“ воспринималась как телевизионная компания, у которой доступ в интернет — это прибабас», — признается Силин.

РЫНОК

В МОСКВЕ НЕСКОЛЬКО СОТЕН ОПЕРАТОРОВ ШИРОКОПОЛОСНОГО ИНТЕРНЕТ-ДОСТУПА. Около 40% рынка занимает «МТУ-интел» («Стрим»), еще 20% приходится на операторов «Акадо», «Корбина телеком» и «Центел». Оставшиеся 40% делят между собой более мелкие игроки, в большинстве своем обслуживающие район или два, а также холдинги и альянсы, объединившие несколько мелких провайдеров. Интернет-провайдеры строят в Москве три типа сетей: ADSL («МТУ-интел»), Ethernet («Корбина телеком», «Центел», NetByNet и др.) и оптоволоконно-коаксиальная сеть («Комкор-ТВ», «Космос-ТВ»). По расчетам участников рынка, подключение абонента к сети ADSL обходится провайдеру примерно в \$120, подключение по другим технологиям стоит \$50–70. Результаты исследования J'son & Partners показали, что Россия находится на третьем месте в мире по темпам роста количества широкополосных подключений. Количество домохозяйств, подключенных к широкополосному интернету, за 2005 год увеличилось в 2,4 раза. В марте 2006 года в Москве было 750 тыс. подключенных к широкополосному интернету квартир. По прогнозам J'son & Partners, к концу года их количество может достичь 2,4 млн, а объем рынка приблизится к \$350 млн.

ДОСЬЕ

«КОМКОР-ТВ» — стопроцентная «дочка» зарегистрированной в США американской компании Moscow CableCom. Фонд предпринимателя Виктора Вексельберга Columbus Nova владеет 36% акций Moscow CableCom, еще 49% акций принадлежит московской телекоммуникационной корпорации «Комкор», оставшаяся часть — частным лицам. Под брэндом «Акадо» компания обслуживает 80 тыс. абонентов, подключившихся к эфирному пакету телевизионных программ, 30 тыс. абонентов платного кабельного телевидения и 60 тыс. интернет-пользователей. По данным J'son & Partners на март 2006 года, «Комкор-ТВ» занимал второе место на рынке широкополосного доступа в интернет с долей 6%. ARPU компании составляет \$22 по услугам интернет-доступа и чуть более \$10 — по кабельному телевидению. Количество подключенных к сети квартир превышает 450 тыс. Выручка Moscow CableCom в 2005 году составила \$10,6 млн, чистый убыток — \$12,1 млн.

Название Михаил Силин выбирал придирчиво. «Акадо» понравилось ему прежде всего потому, что ничего не значит и не вызывает никаких ассоциаций

Прошло немного времени, и «прибамбас» стал главным источником прибыли компании — с мая 2005 года она увеличила охват сети более чем вдвое, и теперь, по данным J'son & Partners, занимает второе место по числу интернет-абонентов после «Стрима» с темпами роста в 5 тыс. квартир в месяц. Без нескольких маркетинговых инициатив Михаила Силина добиться этого вряд ли бы удалось.

Пустое имя

ПЕРВЫМ ДЕЛОМ В ИЮНЕ 2005 ГОДА компания Михаила Силина провела ребрендинг. Поскольку планировалось развивать прежде всего интернет-услуги,

главным шагом было избавление от ТВ в названии.

Разработкой брэнда занималось агентство Brandstorm, а его визуализацией — компания TCN. Название Силин отбирал придирчиво. «Акадо» понравилось ему прежде всего потому, что ничего не значит и не вызывает никаких ассоциаций.

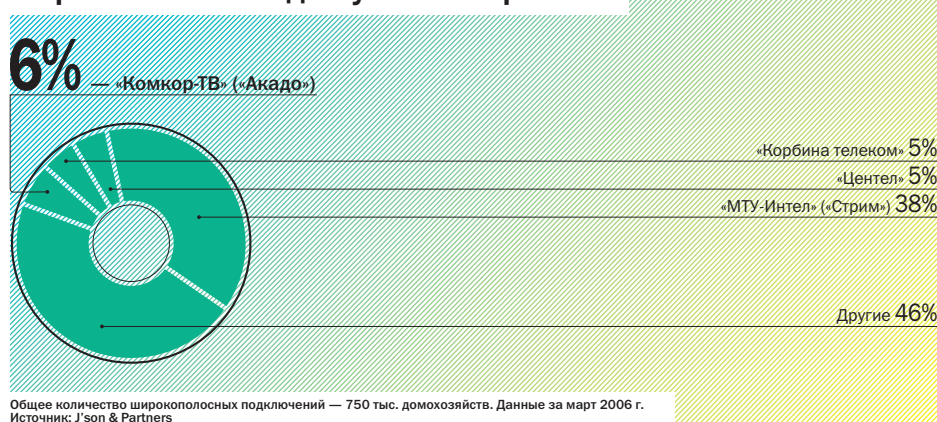
Новое имя достигло своей цели. После ребрендинга число интернет-пользователей превысило количество подписчиков платного ТВ. Сегодня к интернету через «Акадо» подключились 69 тыс. человек, платное телевидение смотрят лишь 37 тыс. (при этом охват сети увеличился до 560 тыс. квартир).

Конечно, сыграло роль не только название, но и цена. Предлагая безлимитный интернет и кабельное телевидение всего за \$11 в месяц, «Акадо» демпингует: минимальный похожий тариф у «Стрима» — \$15. Гендиректор компании этого не признает. «Мы не демпингуем, — говорит Силин, — а раньше других выходим с предложением, которое востребовано рынком».

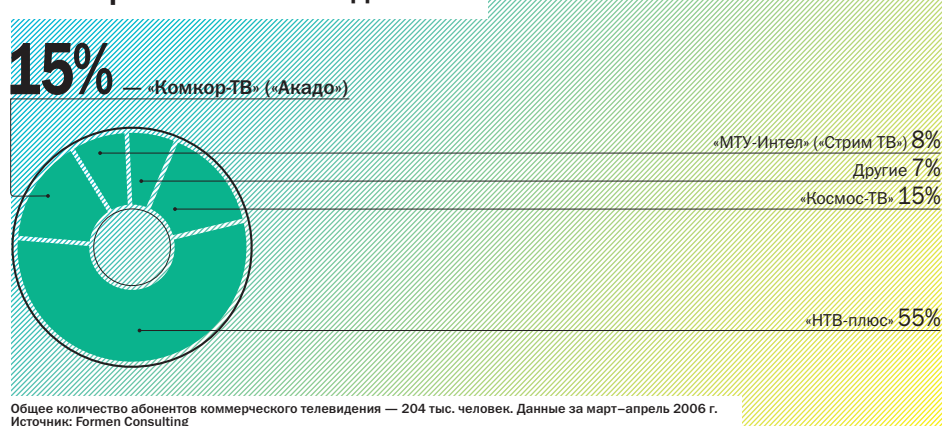
Впрочем, с «Акадо» был разыгран еще один маркетинговый козырь. Телевизионное прошлое «Комкор-ТВ» натолкнуло Михаила Силина на идею специфического продвижения. Жителям подключенных к сети домов «Комкор-ТВ» предлагала подключиться к эфирному телевидению не через кабель монополиста «Мостелекома», а через собственный оптоволоконный кабель. Просмотр эфирных каналов у «Мостелекома» стоит 43 руб. в месяц, а «Комкор-ТВ» предлагала ту же услугу за 60 руб. При этом оптоволоконный кабель страховал телезрителей от помех и часто обеспечивал им большее количество каналов.

Как это помогает в продвижении основных услуг? С помощью проекта эфирных каналов проще продавать абонентам платные телепередачи. А клиентов, использующих только эфирное телевидение, у «Акадо» уже 78 тыс.

Структура московского рынка широкополосного доступа в интернет



Структура московского рынка коммерческого телевидения



Сервисный сад

В «КОМКОР-ТВ» ПО-ПРЕЖНЕМУ СЧИТАЮТ телевидение своим коньком. За качеством телесигнала в «Комкор-ТВ» тщательно следят, а работу конкурентов анализируют с пристрастием. В офисе компании стоит телевизор, подключенный одновременно к «Стрим ТВ» и к «Акадо». Менеджеры вертят в руках пульты, переключаются со «Стрима» на «Акадо» и обратно.

«Все-таки переключение с канала на канал у „Стрима“ занимает чуть больше времени, — отмечает пресс-секретарь «Акадо» **Денис Зайцев**. Даже если это и так, разница составляет миллисекунды. Впрочем, «МТУ-Интел» не стоит на месте и, дополняя интернет-доступ новыми услугами, одним телевидением ограничиваться не собирается.

«Мы формируем сетевой ресурс для пользователей „Стрима“, где можно скачивать музыку, аудиокниги, смотреть фильмы, играть, оплачивая все с единого лицевого счета, а некоторые сервисы получая бесплатно», — говорит заместитель директора по развитию «МТУ-Интел» **Сергей Плотников**.

НОУ-ХАУ

Компания «Комкор-ТВ»:

- провела ребрендинг и, избавившись от приставки «ТВ» и от имиджа телевизионной компании, позиционирует себя как мульти-сервисного оператора;
- за незначительную плату предоставляет свой кабель для трансляции эфирных каналов, чтобы впоследствии предложить абонентам платное кабельное телевидение;
- не торопится развивать новые сервисы, изучая негативный опыт конкурентов, поскольку рассчитывает быстро воплотить накопленные идеи, когда масштабы сети позволят их окупить.

Похожий портал есть, например, у лидирующего провайдера США — AOL, который придерживается стратегии world garden: большая часть интернет-трафика должна оставаться внутри корпоративной сети.

Гендиректор «Акадо» признает, что сервисы способны принести дополнительную маржу и стратегическое преимущество, но только в будущем.

Сомнительные услуги

«КОМКОР-ТВ» ПЕРВОЙ ИЗ МОСКОВСКИХ операторов опробовала распространенную на Западе услугу «Видео по запросу». Для проведения экспериментов осторожный Силин даже выкупил права на показ нескольких голливудских кинолент, но на рынок эту услугу так и не вывел. «Есть порог — минимальное число абонентов, при котором услуга будет прибыльной», — говорит гендиректор «Комкор-ТВ». — Мы к нему только приближаемся».

«Хорошо быть догоняющим. Выходя на рынок позже других, можно избежать целого ряда ошибок, так что опоздание может стать преимуществом»

Неприбыльным Силин считает и создание телеканалов собственного производства, которым занимается «МТУ-Интел». Компания-конкурент и сама признает, что четыре ее канала — самая затратная часть проекта «Стрим ТВ», поэтому «МТУ-Интел» старается ее окупить, продавая права на показ более чем 40 кабельным операторам со всей России.

Выжидательная позиция «Комкор-ТВ» связана не только с окупаемостью новых сервисов, но и с потенциальными проблемами на правовом поле. Чуть более недели назад оказалась под угрозой закрытия услуга «Стрим ТВ» — управление Россвязнадзора по Москве и Московской области обнаружило, что у компании нет лицензии на кабельное вещание телепрограмм. «Стрим» предоставляет услуги широкополосного доступа по технологии ADSL: сигнал передается по телефонным проводам. В этом случае законодательство не дает единственно верного ответа на вопрос, к какому виду услуг относить «Стрим ТВ». В самой компании считают его передачей данных, которая подпадает под соответствующую лицензию, а Россвязнадзор уверен, что работа «Стрим ТВ» — кабельное телевидение. «Юристы изучают нормативную базу, и пока мы не можем комментировать ситуацию», — говорит пресс-секретарь «МТУ-Интел» Евгений Рябовол.

История с лицензией для «Стрим ТВ» — не первая юридическая промашка «МТУ-Интел». До этого «Стрим» сотрудничал с му-

зыкальным порталом www.allofmp3.com: пользователи «Стрима» могли бесплатно скачивать с него определенный пакет mp3-файлов. Однако партнер не смог предоставить достаточно информации по вопросу соблюдения авторских прав, и «Стриму» пришлось закрыть этот сервис для своих пользователей.

Сетевое строительство

У ГЕНДИРЕКТОРА «АКАДО» есть много футуристических идей: переход на телевидение высокой четкости, создание газеты видеобъявлений, оснащение «умных домов» интеллектуальными сервисами на основе оптоволоконной сети. Михаил Силин рассчитывает, что когда он построит разветвленную сеть интернет-доступа, то сможет быстро воплотить накопленные идеи и в конечном счете занять 30% рынка, хотя и не называет даже примерного срока, когда это произойдет.

А пока «Акадо» покупает права на трансляцию каналов компаний-конкурентов. Она уже предоставляет клиентам эксклюзивный пакет программ «НТВ-плюс». Более того, по словам Сергея Плотнокова, «Акадо» ведет с «МТУ-Интел» переговоры по приобретению телеканалов «Стрим».

«Иногда хорошо быть догоняющим», — считает Александр Милицкий из NetByNet. — Выходя на рынок позже других, можно избежать целого ряда ошибок, так что опоздание становится даже преимуществом». **СФ**



СМОТРИ
КАЖДУЮ
НЕДЕЛЮ

КАК
ПОСТРОИТЬ
РЕСТОРАН?

ВСЕ ПРОСТО...

WWW.GQBAR.RU

НОВЫЙ ОНЛАЙН-ПРОЕКТ АРКАДИЯ НОВИКОВА

GQ

Группа компаний А. Новикова

simple
не просто вино

На правах рекламы.

частная практика

СВОЯ ИГРА

Врач **Андрей Ермошин** предложил инвесторам проект по производству профилактических очков, которые помогают избежать расстройства зрения при чтении.

Зримый эффект

текст: антон бурсак



В следующем номере **СФ** читайте о проектах из ближайшей серии шоу (в эфире 30 июля в 20.00):

- производство разноцветной водки;
- инновационное оборудование для наружной рекламы;
- производство варенья из тыквы.

Известно, что чтение книги или работа на компьютере связаны с большим напряжением для зрения. Андрей Ермошин разработал специальные профилактические очки, которые помогают снизить усталость глаз.

Такие очки могут использовать как люди с нарушенным зрением, так и совершенно здоровые — в профилактических целях. Ермошин намерен наладить серийное производство (продукцию планируется продвигать под брендом «Комфорт») и таким образом снизить цену для конечного потребителя с нынешних полутора тысяч до нескольких сотен рублей. Для этого предпринимателю нужны инвестиции в размере 1,5 млн руб., за которые он готов уступить 20% своей компании.

Бизнесменам очень понравилось изобретение, однако их насторожило, что совершенно не продуманы финансовые и организационные детали проекта. Ермошин получил на изобретение российский патент, но **Андрей Коркунов** (Одинцовская кондитерская фабрика) заметил, что скопировать идею не составит труда. «Капиталисты» усомнились в целесообразности снижения цены: \$50 — не такая крупная сумма для обеспеченных людей, заботящихся о своем здоровье. Так что ориентацию на аудиторию с доходом ниже среднего инвесторы сочли спорной.

Кроме того, бизнес по производству и продаже очков является очень конкурентным. В большинстве моделей, представлен-

ных в настоящее время в магазинах оптики, более 50% цены составляет премия за бренд. Такие очки продаются под торговой маркой крупных модных домов. Сама же продукция производится преимущественно в странах Азии. Люди привыкли воспринимать очки как модный аксессуар, а опытные образцы, принесенные Андреем Ермошиным в студию, не отличались привлекательным дизайном.

Еще один важный момент: сети магазинов оптики работают по тем же правилам, что и продуктовый ритейл, — за вход в каждую сеть придется заплатить существенную сумму. «Учитывая все эти проблемы, не проще ли вложить деньги в получение международных лицензий и продавать технологию уже присутствующим на рынке игрокам?» — предложил **Сергей Недорослев** («Каскол»).

Тем не менее даже в сыром виде проект не отпугнул инвесторов. Андрей Коркунов предложил Ермошину необходимую сумму, но в обмен на 55% акций компании. Предприниматель задумался и поинтересовался у других «капиталистов», не готов ли кто-нибудь из них сделать более выгодное предложение. Сергей Недорослев заявил, что он согласен дать деньги, но ровно на тех же условиях. Кроме того, Ермошин должен будет подписать контракт, по которому он останется работать в компании как минимум пять лет. В результате предприниматель принял условия Недорослева и Коркунова, а бизнесмены в свою очередь договорились, что финансировать проект будут на паритетных началах. □

Звероферма класса люкс

Егор и Варвара Казицкие предложили проект по созданию в центре столицы гостиницы для собак.

Московские студенты Егор и Варвара Казицкие сделали «капиталистам» предложение: вложить деньги в постройку комплекса для домашних животных (собак, кошек, птиц и грызунов), куда, по их замыслу, должны войти гостиница и медицинская клиника. В столице уже действуют пять гостиниц для домашних животных, где можно оставить своего питомца, скажем, на время отпуска. Однако все эти заведения находятся за пределами МКАД, утверждали Егор и Варвара. Они, напротив, планируют разместить свой отель в центре Москвы, предположительно в одной из промзон. На это им необходимо 7 млн руб., за которые они готовы отдать 30% акций компании. По планам предпринимателей, после запуска проекта гостиница будет приносить \$90–120 тыс. в год, клиника — \$60–90 тыс. за тот же период. Средний счет на одного «постояльца» с учетом кормления и различных профилактических процедур должен составить около 400 руб.

Инвесторы усомнились в своевременности проекта, ведь в столице по-прежнему острейший дефицит гостиниц для людей, особенно в среднем и нижнем ценовом сегменте. При этом 400 руб. в день за проживание домашнего питомца — много даже для среднего класса.

Андрей Коркунов заметил, что в Европе отели для домашних животных во многом существуют за счет субсидий от муниципальных властей. В Москве же надеяться на бюджетную поддержку проекта практически бесполезно — любой чиновник укажет вам на огромное количество нерешенных социальных проблем. На этом фоне забота о животных уж точно не покажется приоритетом.

Кроме того, предприниматели недостаточно хорошо изучили рынок. Они хотели сделать своим основным конкурентным преимуществом близость гостиницы к центру города. Однако в действительности в Москве уже есть отели для животных, расположенные сравнительно недалеко от Садового кольца. Например, зоогостиница «Ганхор» рядом со станцией метро «Каширская».

Единственным, кого заинтересовал проект, оказался **Евгений Чичваркин** («Евросеть»). Как пояснил бизнесмен, его жена очень любит животных и с удовольствием занялась бы развитием подобного проекта. Чичваркин заявил, что с готовностью предоставил бы финансирование и без особой надежды на прибыль, но при условии, что бизнес существует не только на бумаге. «Если бы на этот момент вы уже сделали хоть что-то реальное, я бы задал вам много уточняющих вопросов и, возможно, дал бы денег», — отметил Чичваркин. Но поскольку Егор и Варвара Казицкие пока ограничились теоретическими выкладками о перспективах проекта, им пришлось покинуть студию с пустыми руками. **СФ**

**КАЖДЫЙ ПОНЕДЕЛЬНИК
ИЗВЕСТНЫЕ БИЗНЕСМЕНЫ САМИ РЕДАКТИРУЮТ
ДЕЛОВУЮ ГАЗЕТУ**

31 июля

**приглашенным редактором газеты «Бизнес» выступит
основатель компании «Лаборатория Касперского»**

Евгений Касперский

**бизнес
от реального бизнеса**

Задайте свой вопрос одному из ведущих мировых специалистов ИТ-индустрии
на сайте www.b-online.ru
или по электронной почте: vopros@b-online.ru



на правах рекламы



ALAMY/PHOTAS

Потеряв Dior, «Джамилько» лишилась десятой части оборота

Африканское сафари

Evrast Group, 41% которой принадлежит Роману Абрамовичу, приобрела 24,9% акций Highveld Steel and Vanadium Corporation.

Evrast Group, получившая пакет акций этой южноафриканской компании, который чуть меньше блокирующего, не скрывает, что конечная ее цель — контрольный пакет. По условиям сделки российский холдинг получает опцион на выкуп у крупнейших акционеров предприятия — Anglo American и Credit Suisse — 29,2% и 24,9% акций соответственно. В итоге у Evrast окажется 79-процентный пакет Highveld, за который компания заплатит \$678 млн. Правда, для консолидации приобретаемых активов Evrast еще предстоит получить разрешение регулирующих органов ЮАР.

Highveld Corporation — один из ведущих мировых производителей ванадия, выпускающий также сталь, ферросплавы и углеродистую продукцию. Руда для производства стали и оксидов ванадия добывается на принадлежащей компании шахте в Южной Африке. Бизнес Highveld демонстрирует хорошую динамику: за прошлый год выручка компании увеличилась более чем на 30%. И хотя покупка Highveld позволит Evrast Group получить контроль более чем над третью мирового рынка ванадия, в российской компании утверждают, что главная цель сделки не в этом. «Нам интересны технологии и разработки южноафриканских коллег», — поясняет директор по связям со СМИ Evrast Group Николай Кудряшов. — И мы плани-

руем использовать их на российских предприятиях холдинга».

Самостоятельный Dior

Дом Christian Dior решил обойтись в России без посредников и отказался продлить контракт со своим давним партнером компанией «Джамилько».

Дистрибуцией одежды и аксессуаров под брендом Dior «Джамилько» занималась восемь лет, однако сейчас французы пришли к выводу, что в России выгоднее вести бизнес самостоятельно, и собираются открыть здесь представительство. В «Джамилько» уверяют, что на партнеров не в обиде. Два бутика Dior, расположенные в Столешниковом переулке и ГУМе, скорее всего, будут переданы в субаренду французской компании. По некоторым оценкам, на марку Dior приходилось 10% оборота «Джамилько». Каким образом будет закрыта брешь, в компании не говорят. Не исключено, что «Джамилько» собирается сосредоточиться на демократичном направлении. Принадлежащая ей компания ЛВБ, продвигающая марки Levi's, Naf-Naf и Chevignon, намерена ежегодно приводить на российский рынок две-три новые марки одежды casual.

Потеря люксовых брендов дистрибуторами становится тенденцией. В начале года Chanel не захотела продлить контракт с компанией Mercury, с 1999 года владевшей эксклюзивными правами на марку в России. Правда, в отличие от Dior, одежда Chanel на несколько месяцев исчезла с рынка.

цифра

\$1

млрд планирует инвестировать африканская компания Sun International в российский парк развлечений «Парклэнд». Его развивает группа «Белая дача», владельцем которой Виктор Семенов оценил общий объем инвестиций в \$6 млрд. Sun International Ltd — крупнейший оператор Южно-Африканской Республики по управлению гостиницами и казино, но его оборот для миллиардных инвестиций не очень внушительный — \$718 млн за 2005 год. С другой стороны, бизнес Sun International весьма рентабелен: согласно отчетности, чистая прибыль в прошлом году составила \$201 млн. Так что компания способна и инвестировать в «Парклэнд» собственные средства, и привлекать заемные. Sun International становится одним из крупнейших иностранных инвесторов на российском рынке коммерческой недвижимости. «К таким можно отнести фонд Meinl European Land, купивший за 400 млн евро торговые центры „Молл Гэлери“, — рассказывает Александр Новиков, директор направления офисной недвижимости компании Prime City Properties. — Есть еще два анонсированных проекта австрийской C.R.E.D.O. на общую сумму в 565 млн евро». Пока лидером остается IKEA, которая только в Приволжском федеральном округе собирается построить торговые центры на \$1,5 млрд. «Парклэнд» обещает стать самым крупным развлекательным объектом в России, если избежит судьбы других, уже замороженных проектов. Среди них анонсированный в 2001 году «Сафари-парк» и «Парк чудес», земля под который в Москве была выделена еще в 2003-м. □

тренд

Под крылом оператора

Два крупных туроператора — «Роза ветров» и «Асент трэвел» объявили о создании сетей франчайзинговых агентств под своими марками.

К концу лета «Роза ветров» (оборот в 2005 году \$27,48 млн) объединит под своей вывеской 14 агентств. Головная компания займется контролем за докумен-

тацией и обучением персонала франчайзи. «Асент трэвел» (горнолыжный туризм) создал сеть франчайзи «Асент клуб» два месяца назад, объединив восемь самых крупных агентств, с которыми сотрудничал. Теперь они работают под единым брэндом и пользуются рекламной, юридической и консультационной поддержкой туроператора. Для подопечных «Асент трэвел» установил щадящую ставку роялти — \$2400 в год (роялти в туристическом бизнесе могут достигать до \$30 тыс. в год).

Выгоды работы по франчайзинговой схеме очевидны: агентство получает брэнд крупного туроператора, его поддержку и технологии, а туроператор — клиентов агентства. «Франчайзинговые сети нужны для помощи турагентам в решении их маркетинговых задач и для привязки агентств к своему продукту», — считает генеральный директор Tez Tour Владимир Каганер. Многие операторы уже создали свои сети. Программа Tez Tour Retail, запущенная в 2003 году, объединяет 65 неза-

висимых агентств. Крупный оператор VKO Travel, владеющий собственной сетью агентств VKO Club (41 офис в Москве и Петербурге, сотрудничает с 7 тыс. агентств) тоже создает франчайзинговую сеть. «Мы планируем установить роялти для франчайзи по годам. В первый год они платят \$500 в месяц, во второй — \$700, в третий — \$1000. С франчайзинговой сетью мы сможем активнее развиваться в регионах», — объяснил Алексей Никонов, директор по развитию VKO Club. □

Урок литературы

Электронная библиотека KM Online, известная как борец за соблюдение авторских прав в интернете, теперь сама осуждена за пиратство.

KM Online заплатит за незаконное размещение книг в Сети в 30 раз больше, чем два года назад отсудила у Максима Мошкова.

В 2004 году KM online создала прецедент по защите авторских прав в интернете, инициировав иск против бесплатных электронных библиотек «Альдебаран», litportal.ru и lib.ru. Авторы размещенных на этих сайтах книг — Александра Маринина, Василий Головачев, Эдуард Геворкян и Елена Катасонова — имели договор с KM Online на эксклюзивную публикацию своих произведений на платном портале vip.km.ru. Владелец lib.ru Максим Мошков, опубликовавший книги в Сети с устного разрешения авторов и не получавший от этого никакой прибыли, заплатил тогда по решению суда всего 3 тыс. руб. штрафа.

KM Online готовила и другие иски против библиотек, дублирующих контент vip.km.ru, где интернет-пользователи за \$10 в месяц получают доступ к книгам, mp3-файлам и играм. Но теперь саму компанию уличили в незаконном размещении книг Станислава Лема и Фреда Сабержагена. В суд обратился переводчик этих книг Александр Колесников, которому KM Online теперь должна выплатить 102 тыс. руб. компенсации. Сейчас Александр Колесников готовит еще несколько исков против портала: по его мнению, KM Online, в отличие от «некоммерческих» пиратов, должна более щепетильно относиться к авторским правам.

Сила техники

«Техносила» хочет зарабатывать на производстве дешевой техники. Ее

новая частная марка Wellton должна потеснить производителей нижнего сегмента на полках магазинов сети.

Первые товары private label под маркой Techno появились в «Техносиле» три года назад. На Techno пришлось 6% оборота — треть всех продаж в нижнем ценовом сегменте. «Техносила» между тем подсчитала, что private label увеличивает рентабельность в полтора-два раза, и решила развивать собственные марки. Продукция Wellton — «белая» и малая бытовая техника — будет производиться в азиатских странах и продаваться как в рознице, так и в оптовом подразделении «Техносилы» и конкурировать по ценам с Vitek, Vigor, Scarlett, Polar. В «Техносиле» рассчитывают, что к 2007 году Wellton полностью вытеснит с полок эти брэнды, заняв вместе с Techno до 20% продаж. На этом сеть не остановится: сейчас «Техносила» разрабатывает марки в более высоких ценовых сегментах, которые будет продвигать на федеральном уровне и продавать не только в своих магазинах.

Если планы осуществляться, это может нанести удар по российским брэндам: например, у Vigor до 10–15% продаж приходится на «Техносилу». Тем более что примеру могут последовать и другие сети бытовой электроники: «Эльдорадо» с маркой Elenberg, «Мир» с Trony и «М.Видео» с Novex, «Соколом» и «Электроникой».

Телевизионные сборы

Matsushita Electric открывает контрактное производство в России, надеясь увеличить долю своего брэнда Panasonic в быстрорастущем сегменте LCD-телевизоров.

Телевизоры на основе жидкокристаллических панелей будут собирать на одном из калинин-

градских заводов. К 2007 году компания планирует довести их производство до 250 тыс. штук в год, заняв почти 10% рынка LCD-телевизоров.

ЖК-телевизоры — один самых динамичных сегментов рынка бытовой техники: за прошлый год он вырос на 30–40% и, по прогнозам аналитиков, сохранит темпы роста, отнимая долю у телевизоров кинескопных. Конкуренты Panasonic тоже готовятся к борьбе: так, Sony планирует открыть сборочное производство LCD-телевизоров на калининградских заводах «Радиоимпорт» и «Телебалт» и уже начала федеральную рекламную кампанию. На «Телебалте» запускает сборку LCD-телевизоров и компания Hitachi, которая последние четыре года собирала в Калининграде только кинескопные телевизоры.

Эксперты считают, что сокращение производственной цепочки увеличит маржу производителей и при этом создаст ресурс для ценовых войн. Так, руководство Hitachi оценивает экономию на логистике, которую дает российская сборка, в 6–7%. Впрочем, лидеры рынка LCD-телевизоров — Samsung и LG — по-прежнему собирают продукцию в Азии. □



Panasonic надеется поднять продажи в России за счет «тонких» телевизоров

«Перекресток»: перезагрузка

Акционеры розничной сети «Перекресток», недовольные развитием компании на Украине, решили сменить директора украинского филиала.

Вместо **Франка Вайнерта** руководить компанией ЗАО «Перекресток-Украина» с оборотом в \$40 млн будет российский бизнесмен **Александр Волков**, основатель и бывший генеральный директор ярославской розничной сети «365», купленной «Перекрестком» в 2004 году. Генеральный директор сети «Перекресток» **Павел Мусял** не скрывает, что замена управленца связана с недостаточно эффективным управлением компанией в течение последнего года. По его словам, перед новым топ-менеджером стоит задача «ускорить темпы развития сети супермаркетов „Перекресток“ на Украине».

Франк Вайнерт пришел в российскую компанию из немецкой Marktkauf после покупки «Перекрестком» украинской сети Spar в апреле 2005 года. За это время украинский «Перекресток» не только не выполнил заявленных планов по открытию новых магазинов, но и был вынужден закрыть на Украине одну из пяти торговых точек.

По словам источника **СФ** в «Перекрестке», Александр Волков предложил новую стратегию развития сети, которая была одобрена. О подробностях компания собирается рассказать в августе. Однако ранее руководство «Перекрестка» сообщало о планах компании в ближайшие два года открыть на Украине еще девять магазинов сети и провести ребрендинг имеющихся точек, которые будут работать под брендом «Перекрестка» (пока они по-прежнему называются Spar). По всей вероятности, именно этим и займется Волков. Кроме того, Украина приобретает для компании стратегический статус плацдарма, который «Перекресток» намерен использовать для дальнейшей экспансии.

Французский связной

Иностранные менеджеры наконец оказались востребованы и российскими производителями алкоголя. Генеральным директором компании «Исток трейдинг», отвечающей за сбыт и закупки осетинского холдинга «Исток», стал француз **Кристоф Николас** (на фото). Оказавшись в России в 1993 году, он сменил немало компаний — занимался импортом вина, книжным бизнесом, фармацевтикой. В 2000 году Нико-



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

лас стал гендиректором российского представительства корпорации Harry's (владеет кондитерской фабрикой «Конди» в Уфе). Теперь он будет отвечать за маркетинг и продажи «Истока» (крупнейшего в России производителя шампанского, пятого игрока на водочном рынке и третьего — на винном). Кроме того, акционеры ждут от Николаса выгодных контрактов с французскими поставщиками виноматериалов, с которыми у нового главы «Исток трейдинга» тесные взаимоотношения.

Компания «Исток» давно славится прогрессивным подходом к менеджменту. В 2003 году ее владелец **Таймураз Бокоев** решил расстаться с оперативным руководством и пригласил звездную команду менеджеров из самых разных отраслей. Так, гендиректором стал **Борис Борисов** из Motorola, директором по стратегическому развитию и маркетингу — **Дмитрий Крылов** из «Калины». Правда, «звезды» оказались крайне неуживчивы — к настоящему времени большая часть команды уже покинула компанию. Предшественник Николаса **Владимир Гришкин** до прихода в «Исток» работал в должности финансового директора «Атомстройэкспорта», а с 2000 по 2003 год был гендиректором интернет-магазина Ozon. С чем связана смена руководства «Исток трейдинга», в компании не раскрывают, однако известно, что в первом квартале 2006 года «Исток» сдал позиции на винном рынке (подробнее о расстановке сил среди российских производителей вина — на стр. 87). Возможно, это и послужило причиной недовольства владельца.

Упреждающий размен

В угольно-металлургическом хозяйстве **Искандера Махмудова** произошли серьезные кадровые перестановки.

Глава УГМК **Андрей Козицын** (на фото) сменил **Михаила Абызова** на посту генерального директора «Кузбассразрезугля» (КРУ) и теперь будет совмещать руководство обоими компаниями. Абызов же, которому, по некоторым данным, принадлежит миноритарный пакет КРУ, стал председателем совета директоров. А прежде занимавший эту должность **Андрей Бокарев** — президентом КРУ.

По утверждению пресс-службы КРУ, Абызов «полностью решил поставленные перед ним задачи» и теперь займется реструктуризацией системы корпоративного управления. Однако если бы смена руководства КРУ была плановой, едва ли Андрею Козицыну пришлось бы брать на себя дополнительную нагрузку. Ведь риск падения эффективности при совмещении руководства двумя такими конгломератами, как УГМК и КРУ, возрастает.

Не исключено, что Махмудов принял столь неоднозначное кадровое решение, опасаясь потери контроля над КРУ. Дело в том, что Абызов весьма активно сотрудничает с **Виктором Вексельбергом**. В конце 2005 года КРУ продал входящей в группу «Ренова» компании «Комплексные энергетические системы» (КЭС) 10% акций «Российских коммунальных систем». А в июне 2006 года Абызов и Вексельберг приобрели четыре украинских газораспределительных предприятия.

В краткосрочной перспективе альянс Абызова и Вексельберга не слишком опасен для Махмудова, ведь его деятельность крайне мало пересекается с бизнесом главы группы «Ренова». В частности, Вексельберг пока что совсем не интересовался энергетическими углями, на добыче которых специализируется КРУ. Но оба олигарха слишком заинтересованы во взаимовыгодном сотрудничестве с госком-



PHOTOXPRESS.RU

паниями, чтобы не попытаться использовать принадлежащие друг другу активы в качестве своеобразных разменных карт.

Топовый исход

В Национальном банке «Траст», входящем в одноименную банковскую группу, сменился председатель правления.

Прежний зампред и акционер «Траста» **Олег Коляда** (на фото) покидает банк и банковский бизнес вообще, чтобы «сосредоточиться на других проектах и направлениях». На его место уже назначен **Кристофер Эванс**, прежде главный



управляющий директор, который отвечал за формирование организационной структуры. Напомним, что группа «Траст», в которую наряду с НБ «Траст» (прежде — «Менатеп СПб») входит и инвестиционный банк «Траст», принадлежит пяти акционерам. Самым крупным пакетом владеет председатель советов директоров обоих банков **Илья Юров** (24,5% ИБ и 35,94% НБ), а остальные четыре акционера — **Олег Коляда**, **Сергей Беляев**, **Арташес Терзян** и **Николай Фетисов** — имеют одинаковые доли: по 16,26% в НБ и по 13,79% в ИБ. По данным «Интерфакс-ЦЭА», на 1 апреля 2006 года НБ «Траст» занимал 33-е место в России по размеру активов, а ИБ — 56-е.

Ожидается, что в ближайшее время освободится вакансия предправления и в ИБ «Траст» — с этого поста уйдет другой акционер **Сергей Беляев**. Илья Юров уверяет, что кадровые перестановки не приведут к изменению стратегии группы или ее организационной структуры. Ни Олег Коляда, ни Сергей Беляев не комментируют появившиеся в СМИ предположения, будто их отход от руководства операционной деятельностью связан с возможной продажей обоих «Трастов». Эксперты «продажную» версию **СФ**

не подтвердили. Так, Владимир Абрамов, начальник аналитического управления банка «Глобэкс», полагает, что в этой ситуации сыграл роль «человеческий фактор»: топ-менеджеры «выросли» до собственного бизнеса и готовы сменить сферу деятельности. «Вся волна слухов относительно продажи „Трастов“ скоро просто уйдет в песок», — заключил Абрамов.

Абрамович устал от «Дарьи»

Роман Абрамович (на фото) может избавиться от одного из своих самых раскрученных, но нерентабельных пищевых активов — компании «Дарья».

Слухи о продаже «Дарьи» ходят давно. Губернатор Чукотки купил ее у **Олега Тинькова** в 2002 году, но так и не сумел выстроить эффективную структуру управления. Команда менеджеров за эти годы поменялась несколько раз. У менеджмента «Дарьи» не было четкой стратегии развития и понимания конечной цели. Неэффективное управление сказалось на продажах. По данным «Бизнес Аналитики», в прошлом году доля «Дарьи» на рынке в стоимостном выражении снизилась с 19% до 17,4%. Кроме того, по некоторым оценкам, долговые обязательства «Дарьи» уже сравнялись со стоимостью ее активов. Роман Абрамович надеется выручить за свой пельменный актив не менее \$40 млн — столько он заплатил за компанию **Олегу Тинькову**, но при этом общий объем кредитных займов компании составляет от \$20 млн до \$30 млн. Таким образом, желание чукотского губернатора побыстрее избавиться от «сложного» актива вполне оправданно.

В начале июля банк «КИТ Финанс» начал рассылку потенциальным инвесторам предложения о покупке «крупного российского производителя замороженных полуфабрикатов». И хотя в «КИТ Финансе» не говорят, о какой компании идет речь, по финансовым показателям она очень похожа на «Дарью». Так, например, в 2004 году выручка у «Дарьи» составила чуть более 1 млрд руб., а у выставленной на продажу компании — 1,2 млрд руб. □



три вопроса

У холдинга «Марта» крупное приобретение в Красноярске. Президент компании **Георгий Трефилов** сообщил **СФ**, что покупка ТЦ «Свободный» — начало масштабной экспансии в Сибирь.



«Секрет фирмы»: Сколько вы заплатили за право стать новым собственником «Свободного»?

Георгий Трефилов: Я не могу назвать конкретную цифру, но для нас это очень выгодное приобретение. Претендентов было несколько, но в итоге лучший в Красноярске торговый центр площадью 36,7 тыс. кв. м достался нам. Сейчас он приносит доход около \$4 млн в год. Чтобы увеличить прибыльность, мы собираемся его реконструировать и построить новую очередь торгового центра на прилегающем участке. На начальном этапе будет инвестировано \$15 млн. Общие вложения в проект составят \$60 млн.

СФ: Что еще вы намерены изменить?

ГТ: Якорными арендаторами мы полностью довольны. Это хорошо сбалансированный пул таких компаний, как «Спортмастер», «Рамстор», «Каро-фильм», «Л'Этуаль», «Снежная королева». Мы размышляем над возможностью усовершенствовать концепцию торгового центра, однако никаких революционных изменений не последует.

СФ: Как вы собираетесь продвигаться вглубь Сибири? Будете покупать объекты или строить с нуля?

ГТ: В большей степени мы рассчитываем на строительство с нуля. В регионе дефицит торговых центров, способных привлечь большие покупательские потоки. □





лаборатория

КАДРОВЫЕ КАРТЕЛИ

звезды маркетинга → с41
безопасность → с46
конкуренция → с49

Уход сотрудников к конкуренту подобен стихийному бедствию — корпорации теряют не только ценные кадры, но и свои секреты. Могут ли их защитить картельные соглашения о непереманивании персонала?

Союзники по неволе

ТЕКСТ:

дмитрий лисицин
юлия фуколова

иллюстрации:

александр житомирский

Вооруженный нейтралитет

ДЕФИЦИТ КАДРОВ сегодня ощущается во всех отраслях — людей переманивают целыми отделами. Для борьбы с этим злом компании используют обширный набор методов и даже идут на крайнюю меру — заключают пакты о «ненападении» на сотрудников конкурента.

Несколько лет назад президент корпорации «Галактика» **Николай Красилов** узнал, что один из его сотрудников получил предложение от фирмы «1С». Больше его расстроил не сам факт перехода, а то, что конкурент может продолжить переманивать его людей. Тогда он позвонил директору «1С» **Борису Нуралиеву**. «Нуралиев сказал мне: „Если для тебя принципиально, чтобы сотрудник не переходил ко мне, то я готов отказаться и найти другого“, — вспоминает Николай Красилов. — У меня особых видов на этого человека не было, поэтому, подумав, я его отпустил». Инцидент был исчерпан простым разговором, и после этого ни «1С», ни «Галактика» людей друг у друга не переманивали.

Каждая компания отчаянно борется за своих сотрудников, стараясь мотивировать их достойной зарплатой, интересной работой и перспективами карьерного роста. Однако конкуренты, переманив человека, сводят все эти усилия на нет. Помимо зияющей вакансии работодатель получает еще один удар: его корпоративные тайны, технологии и другая важная информация могут стать известны тем, от кого их так тщательно скрывали. К тому же переманивание ведет к росту зарплат в отрасли в целом, что очень невыгодно бизнесу. «На какое-то мгновение я почувствовал себя абсолютно беззащитным, а эта компания представилась мне коварным монстром с липкими щупальцами. Может, встретиться с этим хитрым существом и заключить пакт о ненападении?» — делился своими переживаниями работодатель, у которого увели сотрудника.

У российских компаний нет никаких законных способов обеспечить сохранность персонала. На Западе можно внести в трудовой контракт пункт, запрещающий переходы к конкуренту, но в России он не будет иметь юри-

с35

Природа кадрового картеля парадоксальна: он служит одновременно и нерыночным инструментом регулирования отношений, и характеристикой открытости бизнеса

дической силы. Остается лишь договориться с конкурентами и таким способом подрезать перебежчикам крылья. И на российском рынке то и дело появляются соглашения о кадровом нейтралитете. Так, по словам директора по связям с общественностью ОАО «Лебедянский» **Александра Костикова**, между четырьмя основными игроками сокового рынка («Лебедянский», «Вимм-Билль-Данн», «Мултон» и «Нидан») действует джентльменское соглашение о том, чтобы не переманивать сотрудников друг у друга. До недавнего времени аналогичный договор существовал между лидерами сотовой связи: компаниями «Мобильные телесистемы», «Вымпелком» и «Мегафон».

Подобные союзы ограничивают конкуренцию работодателей в борьбе за специалистов. «Мы велит нашей станции не переманивать людей, работающих в области новостей на вашей станции, при условии, что вы не станете гоняться за нашими. Это позволит всем нам не повышать им жалованья и договориться о сокращении потолка ставок». Цитата из романа Артура Хейли «Вечерние новости» прямо указывает, какую выгоду могут получить конкуренты, ставшие союзниками. Поэтому с некоторой долей условности союзы работодателей можно считать кадровыми картелями.

«Черт побери, это же противозаконно», — возмущается герой Артура Хейли. Но ему возражают: «Лишь в том случае, если можно доказать, что такой сговор имел место. А как ты это докажешь, если соглашение заключено за стаканом виски в клубе „Метрополитен“, и никаких записей, ничего на бумаге?»

Российские кадровые союзы закон не нарушают. Так, в ФАС **СФ** заявили, что рынок труда не относится к сфере их деятельности. Более того, как считает управляющий партнер AST Legal **Анатолий Юшин**, даже договоренности об уровне зарплаты не противоречат российскому законодательству. Разве что запрет на прием сотрудников конкурента не согласуется с Конституцией и Трудовым кодексом, но поймать компанию за руку практически невозможно. «Работодатель всегда может назвать другую причину отказа», — говорит Анатолий Юшин. Так что участие в кадровом соглашении для компании не опасно, и HR-картели вполне могут стать реальной силой.

Мясное братство

ЧАЩЕ ВСЕГО СОЮЗЫ РАБОТОДАТЕЛЕЙ возникают на зрелых структурированных рынках, где несколько лидеров, примерно равных по силе, вынуждены конкурировать в борьбе за одних и тех же людей. Природа кадрового картеля парадоксальна: он является одновременно и нерыночным инструментом регулирования отношений, и характеристикой открытости бизнеса. Именно поэтому картели часто зарождаются на базе отраслевых ассоциаций, создаваемых компаниями для обмена опытом.

В большинстве кадровых картелей используется несколько вариантов согласованных действий. Самый популярный — запрет на целенаправленное переманивание. Конкуренты обязуются не охотиться на сотрудников, за исключением тех случаев,

когда люди захотят перейти к ним сами. Этот запрет почти всегда усиливают обязательством потенциального работодателя сообщать работодателю нынешнему о том, что сотрудник желает уйти. Иногда союзники оговаривают, что не будут принимать бывших работников друг друга в течение некоторого срока или, скажем, что уходящий сотрудник должен закончить начатые проекты. Гораздо реже конкуренты соглашаются устанавливать одинаковый уровень зарплат, хотя именно эта мера может радикально повлиять на переходы персонала.

Так, несколько лет назад между крупнейшими мясоперерабатывающими заводами Москвы и Санкт-Петербурга шла жестокая война за квалифицированных рабочих. Компании завышали зарплаты, пытались перекупить людей. Представители самой дефицитной профессии — обвальщики туш — прекрасно знали об этом. В среднем они получали по \$700 в месяц, но такая зарплата казалась им слишком маленькой. «Целыми группами по пять-семь человек обвальщики шантажировали своих руководителей уходом в другую компанию на большие деньги», — вспоминает HR-директор АПК «Черкизовский» **Сергей Дудин**. Свои угрозы рабочие нередко приводили в действие.

Обсуждая эту проблему, Дудин и его коллега по цеху **Алексей Литвинов** (тогда директор по кадрам «Кампомоса»), пришли к выводу, что нужно покончить с шантажом и сохранить фонды зарплат, но для этого необходимо договориться с конкурентами. Тогда Дудин пригласил на свой комбинат директоров по персоналу крупнейших мясоперерабатывающих компаний Москвы и Питера. Приехали представители Черкизовского, «Кампомоса», Микояновского, Бирюлевского, «Парнаса», Михайловского и Ступинского комбинатов, «Черкизово-Кашира».

Дудин и Литвинов подготовили текст меморандума, который защитил бы компании от притязаний рабочих. Выяснилось, что многие HR-директора давно вынашивали подобные планы, и идея Дудина пришлась им по вкусу.

Официально компании договорились всего лишь о том, чтобы сообщать друг другу о попытках перехода сотрудников и регулярно обмениваться информацией об уровне заработных плат определенных категорий рабочих. Однако целью соглашения, как говорит Сергей Дудин, было именно выравнивание зарплат.



Спустя некоторое время после подписания меморандума зарплата квалифицированных рабочих на предприятиях отличалась не более чем на 5–10%. «Это выгодно всем,— говорит HR-директор „Черкизовского“.— Мы контролируем свои издержки и не даем повода для шантажа со стороны рабочих». Как утверждает Сергей Дудин, альянс успешно существует до сих пор, а массовая миграция рабочих из компании в компанию прекратилась.

Абонент недоступен

НО ПРИ НЕСОМНЕННОМ МОГУЩЕСТВЕ HR-картель — все-таки колосс на глиняных ногах. Его долговечность в первую очередь зависит от конкретных менеджеров, а устные соглашения невозможно передать «по наследству» новому руководителю. Пример сотовых компаний наглядно показывает, на каком хрупком основании держатся подобные союзы.

В марте прошлого года вице-президент по работе с персоналом «Вымпелкома» **Марина Новикова** на пресс-конференции сделала неожиданное заявление: у компании есть договоренность с главным конкурентом, МТС, о запрете на переманивание топ-менеджеров друг у друга. Как выяснилось, оджентльменском поведении на рынке труда на высшем уровне условились руководители этих компаний **Александр Изосимов** и **Василий Сидоров**. Позже к соглашению подключился и «Мегафон». Как утверждают источники **СФ**, компании собирались даже подготовить список из конкретных позиций и людей, на которых наложено табу.

Нельзя сказать, что «большая тройка» испытывала серьезный кадровый кризис, однако переходы сотрудников из одной компании в другую наверняка их раздражали. Так, нынешний президент компании «Евросеть» **Элдар Разроев** в марте

Большинство кадровых картелей держится на неформальных договоренностях. Поэтому никакие санкции, кроме моральных, за их нарушение невозможны

2002 года ушел с поста заместителя генерального директора ОАО «Вымпелком-Р» по коммерческим операциям. В сентябре того же года он стал коммерческим директором «Мегафона». Чуть позже **Александр Манин**, возглавлявший отдел маркетинга «Вымпелкома», а позже дирекцию по стратегическому планированию, уволился из компании вместе с несколькими другими сотрудниками. Через некоторое время все они «всплыли» в МТС. Из «Мегафона» в МТС и «Вымпелком» тоже уходили далеко не последние специалисты.

Хотя переходы не были результатом активного переманивания, компании решили подстраховаться и прикрыть тылы. Как утверждают хедхантеры, соглашение действовало до тех пор, пока в апреле нынешнего года в МТС не сменилось руководство — вместо Василия Сидорова компанию возглавил **Леонид Меламед**. Соглашение, державшееся исключительно

Трудности перехода

Западные корпорации давно пытаются бороться с переманиванием персонала. Например, помимо традиционного headhunting, а также несколько негативного talent poaching («кадровое браконьерство») они говорят еще и о явлении под названием talent raiding — «кадровые налеты». Это переманивание группы сотрудников, вплоть до целых подразделений. Кадровым «рейдам» подвергаются около 25% американских компаний. Например, Amazon.com в свое время нанял сразу 14 специалистов по логистике из Wal-Mart.

Стремясь удержать лучших сотрудников, компании заключают между собой «пакты о ненападении». Чаще всего к такого рода договорам прибегают компании на рынках ИТ-технологий, товаров широкого потребления и телекоммуникаций. В последнее время список «заговорщиков» пополняется еще и за счет медиакомпаний. Несколько лет назад в Нью-Йорке состоялось судебное разбирательство, в ходе которого одна из сторон, небольшая адвокатская контора, требовала запретить юридическим фирмам переманивать не только действующих сотрудников конкурентов, но и бывших.

Многие компании пытаются защититься от перехода сотрудников к конкурентам, вписав соответствующий пункт в трудовой контракт. Но далеко не всех это останавливает. Так, в 1997 году калифорнийский суд удовлетворил иск компании Borland к Microsoft, поданный после того, как корпорация переманила к себе нескольких ведущих специалистов Borland. А в прошлом году Microsoft обвинил китайский офис Google в переманивании вице-президента Кай Фу Ли. Суд разрешил Кай Фу Ли работать в Google, однако сильно ограничил его полномочия: он не сможет нанимать на работу своих бывших коллег. Но, пожалуй, дороже всех наем сотрудника конкурента обошелся канадской компании Nortel Networks. В конце прошлого года бывший президент и директор по операциям Motorola Майк Зафировски устроился на работу в Nortel Networks, хотя формально не имел права работать на конкурентов в течение двух лет. В итоге новый работодатель был вынужден выплатить бывшему нанимателю \$11,5 млн в качестве компенсации.

По информации Ngm.ru

на личных договоренностях, потеряло свою силу. «Нам ничего не известно о соглашении между сотовыми операторами об отказе переманивать топ-менеджеров. Однако в области подбора персонала мы всегда соблюдаем общепринятые нормы бизнес-этики и не занимаемся самостоятельно прямым поиском среди менеджмента компаний-конкурентов, а также не заказываем такой поиск у кадровых агентств», — говорит вице-президент по управлению персоналом МТС **Дмитрий Прохоренко**.

По сведениям **СФ**, сотовые компании сейчас ждут, какую позицию займет новое руководство МТС, и пока воздерживаются от комментариев. Результаты переговоров будут известны не раньше осени.

Слабое слово

ПОСКОЛЬКУ БОЛЬШИНСТВО кадровых картелей держится исключительно на неформальных договоренностях, никаких санкций, кроме моральных, за их нарушение не существует. А это значит, что у кого-то из участников может возникнуть соблазн нарушить договор.

Едва приступив в 2001 году к исполнению своих обязанностей, менеджер по подбору персонала ОАО «Лебедянский» **Юлия Лубышева** столкнулась в своей работе с необычными ограниче-

Реальная нехватка ресурсов в гораздо большей мере определяет поведение компании, чем те условности и соглашения, которыми она себя окружает

ниями. Менеджер, который вводил ее в курс дела, сообщил, что она не должна брать людей из других компаний сокового рынка — «Вимм-Билль-Данна», «Мултона» и «Нидана». Руководители «Лебедянского» договорились с конкурентами не принимать людей друг от друга, чтобы не допускать утечки информации со стороны уходящих сотрудников. «Экс-сотрудник конкурента сохраняет контакты со своими бывшими коллегами, а это вероятность утечки технологий и решений», — поясняет директор по персоналу одной из компаний. «Лебедянский» честно соблюдал условия соглашения: чтобы попасть в компанию, сотрудники конкурентов были обязаны отработать на других рынках не меньше года.

Но как оказалось, реальная нехватка ресурсов в гораздо большей степени определяет поведение компании, чем те условности и соглашения, которыми она себя окружает. Так, «Вимм-Билль-Данн» взял на работу нескольких сотрудников «Лебедянского». Как говорит источник **СФ**, «Лебедянский» на эти переходы не отреагировал. Александр Костиков сообщил **СФ**, что, несмотря на нарушения, джентльменское соглашение до сих пор действует. Но, видимо, в компании «Вимм-Билль-Данн» о нем уже не помнят. «Я не могу ни подтвердить, ни опровергнуть информацию о соглашении», — говорит директор по персоналу ВБД **Вера Елисеева**. — Это не моя епархия».

Но если соглашение соковых компаний было заключено устно, то Ассоциация консультантов по подбору персонала (АКПП) в сентябре 2004 года приняла полноценный этический кодекс, под которым подписались несколько десятков компаний. Они взяли обязательство не переманивать сотрудников друг у друга, сообщать руководителю другой компании о попытке перехода, спрашивать, готов ли он отпустить человека, отказывать в приеме кандидату, если тот нужен своему работодателю и т. п. Для разбора нарушений создали комиссию по этике. Однако на деле рекрутеры не выполняют условия собственного кодекса.

«Мне нередко звонят из компаний-членов АКПП и предлагают работу», — говорит сотрудница «БЛМ-Консорт» Алла Гончар. Кстати, в свое время она перешла в «БЛМ-Консорт» из другой компании ассоциации — «Интерком-персонал». По сведениям **СФ**, Алла сама вышла на своего нового работодателя, но руководитель ее прежней компании узнал об этом лишь после того, как она принесла заявление об увольнении. Впрочем, президент «БЛМ-Консорт» **Михаил Богданов** утверждает, что переход состоялся «по всем правилам».

Ответная атака

ОСТАНОВИТЬ ПОТЕНЦИАЛЬНОГО нарушителя можно, пожалуй, лишь одним способом — угрозой ответного перехвата его сотрудников. «Говорите, они могут наплевать на условия договора? — пожимает плечами президент одной из российских ИТ-компаний, заключивший несколько двусторонних кадровых соглашений с конкурентами. — Ну, получают адекватный ответ. У них ведь тоже есть ценные люди, которых мы можем увести».

Как работает «механизм ядерного сдерживания», наглядно продемонстрировали украинские ИТ-компании. Весной прошлого года 14 членов ассоциации «ИТ Украины» подписали меморандум «О кадровой политике». На этот шаг их толкнула обострившаяся до предела конкуренция на рынке труда. Компании переманивали друг у друга людей, работающих на проектах, в результате чего теряли и сами проекты, и репутацию в глазах клиентов. Участники ассоциации отказались от целенаправленных атак на сотрудников конкурентов и договорились совместно противостоять тем, кто начнет переманивать у них людей. «Мы можем совместно разорвать недобросовестного игрока на части», — говорит **Юрий Сивицкий**, вице-президент компании «Софтлайн». Именно так они и поступили, когда на горизонте появился агрессор.

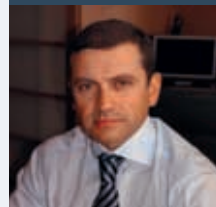
Одна из ИТ-компаний, не входящих в ассоциацию, начала переманивать людей у участника соглашения. В ответ «Софтлайн» и другие компании стали переманивать людей у нее. Ошеломленный агрессор, осознав, что может потерять всех ценных сотрудников, капитулировал и присоединился к ассоциации. «Сегодня целенаправленных атак мы не наблюдаем ни от кого», — с гордостью констатирует господин Сивицкий.

Хотя украинские специалисты успешно отбили атаку, сегодня мало кто верит, что кадровые картели могут служить гарантом неприкосновенности трудовых ресурсов. «Подобные договоренности никого всерьез застраховать не могут. Скорее, их заключают для собственного душевного успокоения», — считает генеральный директор экономико-правовой школы ФБК **Сергей Пятенко**. А большинство руководителей рассуждают о том, что сотрудники компаний, вступивших в стовор, превращаются в своего рода крепостных. «Это дикость и каменный век, — говорит о подобных соглашениях Эдгар Разроев. — Фактически работодатель пытается распоряжаться судьбой наемного работника. Если твоя компания не в состоянии быть для человека интересной, то надо думать, как исправить ситуацию, а не о том, как ограничить передвижения людей».

И все же коллективные действия на рынке труда способны принести результат. Это давно поняли сотрудники. Теперь такую же тактику осваивают работодатели. Если компании начнут договариваться и выполнять соглашения, кадровые картели станут по-настоящему серьезной силой. □

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Надо договориться не переманивать сотрудников друг у друга и не брать на работу „бегунов”»



Борис АСРИЕВ,
президент компании
«Киномакс»

— ГЛАВНОЕ ПОЧТИ В ЛЮБОМ БИЗНЕСЕ — ЭТО ЛЮДИ. Переманивание ценных сотрудников в деловой сфере происходило всегда. И если на Западе схема заключения договоров о неразглашении коммерческой информации и технологий производства при переходе менеджера из одной компании в другую хорошо отработана, то в России подобная практика пока не нашла применения. Связано это в первую очередь с тем, что по-настоящему ценных специалистов практически в любой отрасли можно пересчитать по пальцам. Не говоря уже о топ-менеджерах, способных стать локомотивами развития.

Сегодня во многих договорах, заключаемых российскими компаниями с потенциальным сотрудником, существует пункт, указывающий, что работник не имеет права разглашать коммерческую информацию бывшего работодателя. Дополняется он ссылкой на статью Гражданского кодекса РФ «О служебной и коммерческой тайне». Но даже она пока имеет скорее психологическое действие, потому что до сих пор не отрегулированы механизмы пресечения правонарушений. На Западе в договорах о сотрудничестве, как правило, указывается даже срок, в течение которого покинувший компанию специалист не имеет права работать на конкурирующую компанию.

Бороться с утечкой информации необходимо как локально, внутри компании, так и общими усилиями, посредством так называемого пакта о ненападении на персонал. Чтобы удержать ценных сотрудников в компании, необходимо верно выстроить систему мотивации, что удастся далеко не всем руководителям. К созданию собственной системы повышения лояльности мы, например, подходили очень серьезно, предлагая ряд преимуществ в рамках разноплановой системы вознаграждений: высокую зарплату, бонусную систему поощрений, активный карьерный рост, возможность получить дополнительное образование, частичное участие в управлении компанией.

Практически каждая компания за короткий период существования в рыночных условиях не раз теряла ценных сотрудников, которым конкуренты предлагали более выгодные условия работы. Я считаю, что нам, инвесторам и владельцам бизнеса, надо договориться не переманивать сотрудников друг у друга и не брать на работу «бегунов». Цивилизованный бизнес за нас никто строить не будет. Это наша общая задача, и решать ее должны мы сами в рамках тех общественных организаций, которые сегодня создал бизнес в России.

Компании, не являющиеся соперниками, тоже вступают в кадровые картели. Найти общий язык им гораздо проще, чем прямым конкурентам.

текст: **ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН**

Заговор друзей

Соревнование за сотрудников не имеет отраслевых границ, поскольку опасность исходит не только от конкурентов, но и от компаний из других сфер бизнеса. Конечно, заключить пакт о ненападении со всеми потенциальными агрессорами невозможно, поэтому работодатели в первую очередь договариваются с дружественными структурами.

1. Соглашения о непереманивании персонала нередко заключают поставщики услуг и их заказчики. Довольно часто происходит так, что консультанты, работавшие с клиентом, потом к нему переходят. Такие переходы укрепляют партнерство, и крупные консалтинговые компании обычно не возражают против подобной миграции. Однако человеческие ресурсы не безграничны. Защитить собственный персонал помогают специальные пункты в договоре на оказание услуг. «Нас обслуживает аудиторская компания Ernst & Young, и у нас есть соглашение о том, что мы не будем брать сотрудников специально из этой компании», — говорит директор по персоналу «Вимм-Билль-Данна» **Вера Елисеева**. Впрочем, по словам руководителя одной из аудиторских фирм, клиенты не всегда охотно идут на такие соглашения, даже если никого переманивать не собираются.

2. Еще один вид кадровых союзов складывается в рамках совместной маркетинговой деятельности. Так, в 2001 году компании «М.Видео», «Спортмастер», «Старик Хоттабыч», «Седьмой континент», «Арбат Престиж», МВО и «Куда.гу» объединились в пул «Шесть семерок». Договорившись о совместных маркетинговых действиях, владельцы компаний передали решение оперативных задач закрытому клубу маркетологов. Но при этом они заранее учли, что слишком тесное общение специалистов имеет и свой недостаток: люди могут изъявить желание перейти на работу к партнеру. Поэтому члены «Шести семерок» установили запрет на переходы, распространяющийся на членов клуба и всех сотрудников, которые участвуют в подготовке совместных проектов. И за пять лет это соглашение ни разу не нарушалось.



Тесное общение специалистов имеет и свой недостаток: может возникнуть желание перейти на работу к партнеру

3. Договоры о ненападении нередко заключают бывшие враги. Например, после того как одна компания увела сотрудника у другой, обиженный работодатель начинает выяснять отношения — и в итоге стороны договариваются о мирном сосуществовании. По сведениям **СФ**, когда из TetraPak в «Лебедянский» перешел **Магомед Тавказов**, сейчас занимающий пост исполнительного директора холдинга, компании договорились не переманивать сотрудников друг у друга.

4. Компании могут объединяться перед лицом кризиса или общего врага. Например, по информации **СФ**, после кризиса 1998 года HR-директора 12 западных FMCG-компаний (среди них были Procter & Gamble, Coca-Cola, Philip Morris, Nestle и другие) начали совместные консультации, чтобы понять, что в такой ситуации делать с персоналом. И заодно договорились сообщать друг другу о попытках перехода сотрудников. Однако это условие оказалось невыполнимым: некоторые компании не были готовы жертвовать своим добрым именем как работодателя ради сохранения партнерства. Союз быстро распался. **СФ**

По мнению Андрея Амлинского, главная задача маркетолога — торговать смыслами. Поэтому сейчас знаменитый рекламист занимается осмыслением бизнесов, а затем хочет пойти дальше и приступить к их переосмыслению.

«Что-то с мозгами не то»



текст:

максим котин

фото:

евгений дудин

«Мы находимся в интеллектуальном Иране»

«Секрет фирмы»: Вы регулярно ездите в Канни и критикуете российский маркетинг. Чем он вам так не угодил?

Андрей Амлинский: По моему мнению, мы находимся в интеллектуальном Иране. Общество у нас закрытое и зарегулированное: на телеканалах — цензура, на рекламные носители — монополия. Это не позволяет ни на шаг отойти от традиционных методов продвижения. Условно говоря, ты предлагаешь: давайте сделаем перетяжки вдоль, а не поперек, а тебе отвечают: на это тарифа нет. И договориться невозможно. Да и сами люди не готовы воспринимать идеи. Красная точка на белом фоне не будет у нас делать то, что она делает во всем мире. Работать она не будет.

СФ: А что будет?

АА: Сюжет и юмор. Всем нравится, если снято с десяти камер и обязательно где-нибудь на островах. Когда я работал в BBDO, мы сделали рекламу для «Билайна». Там телевизор превращался в аквариум. Идея была такая: возможно, вы устали от рекламы, поэтому мы превратили ваш телевизор в аквариум. На фокус-группах люди с доходом от \$500 поняли,

с41



МЫ ВСЕ КОПАЕМ РЯДОМ, но одни находят сундук, а другие — нет. Это может быть вопрос не копания как процесса, а его глубины”

ДОСЬЕ

АНДРЕЙ АМЛИНСКИЙ родился в 1962 году. Закончил сценарное отделение ВГИКа. Семь лет проработал в рекламном агентстве BBDO Moscow в качестве копирайтера, руководителя творческой группы и креативного директора. Разрабатывал кампании для брендов IKEA, Pepsi, «Сникерс». В 2004 году покинул BBDO и основал собственное маркетинговое агентство «Amliinsky — креативные стратегии». Среди клиентов компании — «Беталинк», «Росинтер», «Нидан», «Эльдорадо», Bork, «Космик», банк «Охотный ряд». На счету Андрея Амлинского призы на рекламных фестивалях Epica, Golden Drum и Portorozh. Был членом жюри Лондонского и Каннского фестивалей рекламы

что мы хотели сказать. Но большая часть людей с доходом до \$300 не поняла, чем тут торгуют и что рекламируется.

Мол, где цена и тариф?

СФ: Обвинять недогадливых потребителей — традиционная защита неудачливых креаторов. А может быть, дело в самих маркетологах?

АА: Есть такая драма — нехватка мозгов. Часто говорят, что рекламные агентства не могут породить нестандартное решение. И это правда. Советские эксперименты над человеком, о которых все подзабыли под толщей йогурта, дают о себе

знать — в обществе в целом отсутствует креативное начало. Очень мало у нас придумок.

СФ: То есть во всем виновата советская власть?

АА: Не только. Рекламный мир замкнут, специалисты кочуют из агентства в агентство, зарплаты растут, а качество рекламы — нет. Разве что визуальное — мы научились покупать хорошую пленку и использовать западных режиссеров. А вот интеллектуальная составляющая только деградирует. Это даже видно по знаковым для рынка вещам. От людей в полосатых купальниках мы шагнули к каким-то яйцам Фаберже. Я убежден, что люди на самом деле устали от «средневзвешенных» решений. От того, что делает Wolff Olins.

СФ: А что он делает?

АА: Глубоко законспирированные банальности. Такие размытые вещи, которые ничего не говорят: «надо быть добрым» или «мир прекрасен»... Ну что можно вынести из многомиллионной «полосатой» кампании? Мы западные, потому что у нас есть чернокожий с дредами. А что русскому человеку чернокожий с дредами, рекламирующий новый тариф? Не хочу, чтобы это прозвучало расистски, но трудно представить, будто где-нибудь в Финляндии китайцы рекламируют водку. Но Россия такая страна, где негры рекламируют русскую связь.

«Wolff Olins печет замороженную пиццу»

СФ: Вы ругали Россию как интеллектуальный Иран. А ведь эти все яйцеполосые кампании придуманы на Западе.

АА: Дело в том, что коммуникация — это торговля смыслами. А на Западе все хотят защищенности, потому что инвестиции

в рекламу очень велики. И многие наши крупные компании становятся жертвами собственного масштаба. Они не обращаются ко мне, потому что я «не крут». Они идут в Wolff Olins, который печет замороженную пиццу, а не делает ручную работу. Торговля смыслами в его руках превращается либо в торговлю смыслами очень размытыми, не доходящими до сердец людей, либо в торговлю бессмыслицей, которая прячется в интересные внешние формы. И у нас это особенно развито — форма есть, а содержания нет. Скажем, какая-то девушка бежит к берегу моря. И это реклама сока. Но что в этом сокового? Какие ценности за этим стоят? Хотя, конечно, и такую вещь можно клиенту продать.

СФ: Как, например?

АА: Например, можно сказать, что колыхание ее прекрасного юного тела, освещенного лучами заходящего солнца, символизирует здоровье. Но это колыхание можно ведь километрами снимать.

СФ: Это все звучит нигилистски. А в чем ваш подход?

АА: Глубокое понимание природы продукта, природы вещей и природы человека.

СФ: Ну так вам в любом агентстве скажут, что изучают природу вещей.

АА: Все копают рядом друг с другом, но одни находят сундук, а другие — нет. Это вопрос не самого копания как процесса, а его глубины. Мой опыт позволяет двигаться от бессмысленной красоты и бессмысленных приколов к осмысленным красоте и приколам. То есть я от бессмысленности стремлюсь к осмыслению. Что произошло в России? Были созданы некие бизнесы. Зачастую сами их основатели не в состоянии объяснить, в чем суть их дела. И теперь многое требует уточнения. Почему идет волна ребрендингов? Кривая развития пришла в точку, когда все бизнесы должны или рухнуть, или выйти на новую орбиту. Самим владельцам для этого не хватает дистанции, отстраненности. Вот тут я и помогаю. Знаете, сейчас популярны снимки из космоса...

СФ: Google Earth?

АА: Да. Строго говоря, именно этим я сейчас и занимаюсь. Стараюсь отлететь подальше и сначала посмотреть на бизнес сверху, а потом, наоборот, «наехать» и уточнить. Вы, наверное, знаете, что из космоса можно газеты читать? Более того, я от осмысления стараюсь переходить к переосмыслению.

СФ: Это как?

АА: Посмотрите: все Гран-при Каннского фестиваля последних лет — это не только креатив, но и сдвиг сознания, это всегда философичная вещь, меняющая наши представления о мире. А у нас такого пока вообще нет. У нас играют с представлениями людей, но не меняют их. Просто мы пока сосредоточены на самом продукте, на его физических свойствах. Но ни для кого не секрет, что весь мир торгует смыслами, а не вещами. Потому что все вещи производят в Китае.

«Есть просто рыбы, а есть летучие, которые выпрыгивают»

СФ: Но вы же можете изменить ситуацию — у вас много крупных клиентов...

АА: Я всегда и стремился к расширению границ сознания. Когда в пивной рекламе недорогих марок были сплошные шутники, я сделал пафосный, немножко мрачный черно-белый ролик для «Золотой бочки».

СФ: А в последнее время как границы расширяли?

**СИЖУ ДОМА, лакаю пиво, смотрю телек.
Угадана правда о человеке**

АА: Я придумал для «Эльдорадо», мне кажется, достаточно современный ролик — он как раз недавно шел. На экране появлялись ладошки. Текст был такой: «Поднесите руки к экрану, почувствуете тепло? Так же вы можете погреть руки на наших ценах». Пытаюсь делать не только забавные, но и свежие решения. Вот сейчас идут ролики «IL Патио». Рациональная уникальность этих ресторанов в том, что за небольшие деньги можно приобщиться к настоящей итальянской кухне, поскольку шеф-повар — итальянец. При этом есть такой тренд: наши люди любят итальянское. Феллини, Дольче и Габбана, даже Кремль построен итальянцами. И пол-Питера. Так родилась стратегия: активизировать в сознании потребителя ту мысль, что аутентичный итальянский опыт можно получить, не выезжая из России. В роликах мафиози кого-то мутузят, а потом поджаривают — оказывается, это стейк. Или два гея, отдаленно похожие на Дольче и Габбана, обсуждают фэшн, а на самом деле — воркуют над салатом. Мне кажется, что эти ролики выгодно отличаются от рекламы конкурирующей Sbagto, которая построена на приколе, а не на смысле.

СФ: Андрей, а где же сдвиг смысла?

АА: Здесь нет никакого сдвига.

СФ: Не всегда получается, понимаю.

АА: Просто не всегда есть такая цель. Когда тем клиентам, чьи бизнесы уже осмыслены, станет тесно в нынешних смыслах, они начнут выпрыгивать за границы сознания. Там-то мы и покажем новые возможности. Поймите, победители Каннского фестиваля появляются не оттого, что там такие талантливые люди, а оттого, что там крайне жесткий рынок, просто необходимо выпрыгнуть. Вот есть просто рыбы, а есть летучие, которые выпрыгивают. Там уже так тяжело, что нужно выпрыгнуть над поверхностью.

СФ: На нашем пивном рынке надо быть не то что летучей рыбой, надо быть ракетой с Байконура. Но с идеями туго.

АА: Если смотреть на закон, запретивший образы людей в рекламе пива, как на данность, то это интеллектуальное благо. Люди могли выйти за границы стандартного подхода. Но ничего, кроме бутылок, мы не видим. Что-то с мозгами не то.

СФ: А вы не хотите нарушить печальное однообразие?

АА: У меня нет сейчас пивных брендов. Когда будут, поговорим. У меня не самое плохое портфолио на рынке. Вот год назад я предложил «Беталинку» позиционирование — салоны мобильных новинок. Тогда говорили, это неправильно, потому что весь бизнес делается на дешевых моделях. В фаворе была «Евро-сет». Но я предсказал, что телефон всегда будет дорогим и люди в зипунах не будут давиться в очереди за ним.

СФ: И что?

АА: Мои прогнозы были таковы: все уже купили себе телефоны, но обеспеченные люди их будут менять. У нас вообще народ очень любит новинки — посмотрите, сколько на улицах автомобилей последних моделей. Человек выходит на улицу — и видит сплошь новые машины. И это, как ни странно, влияет на сознание москвичей. Мы ведь живем в интегрированном мире. Он, кстати, тоже требует осмысления.



МАГИЯ В ТОМ, чтобы в самом конце подать мысль парадоксально. Например, так: надо зарезать корову, чтобы доказать, что молоко продлевает жизнь”

СФ: Это было единственное обоснование нового позиционирования?

АА: Нет. Я предсказал и то, что телефоны будут постоянно усложняться. Попросту перестанут быть телефонами, поэтому сотовые салоны будут уже салонами не связи, а электронных штук. Таким образом, само развитие рынка расширит нишу новинок. Наконец, мой клиент мог бы заявить о себе как о салоне новинок, потому что компания выросла из крупного оптовика.

СФ: На этом рынке многие компании выросли из оптовых. «Евросеть», пожалуй, даже исключение.

АА: Все сотовые ритейлеры выросли из оптовиков, но никто не осмыслил то, что они первыми получают новинки. Путь оказался правильным — даже «Евросети» пришлось сейчас перепозиционироваться. К цене им пришлось добавить человеческое лицо. Получилось, что с «Беталинком» я угадал развитие тренда за полтора года.

«Нашим маркетологам зачастую не хватает любви к людям»

СФ: И как вы это делаете?

АА: Анализирую.

СФ: Другие тоже анализируют, а сундуков не находят.

АА: Наверное, они просто нечувствительны к смыслам. Многое кажется слишком логичным, так что даже в голову не приходит об этом подумать. А часто просто нет головы, в которую что-то может прийти. В больших агентствах брифы так похожи, что их иногда просто переписывают целиком. И случаются ляпсусы: клиенту показывают бриф, там вроде бы его история, но стоит название другого бренда. Причем клиентом может быть производитель техники, а стоять может название соковой марки. А я сам себе пишу брифы. И они совершенно иные.

СФ: Чем же они отличаются?

АА: В последнем брифе для «Нидана» описание целевой аудитории занимает пять страниц убористого текста. И в нем нет фразы про «доходы от \$300 и выше, активных, молодых»...

СФ: А что есть?

АА: Как минимум психографика. По такому брифу нормальное агентство может седлать вполне пристойную рекламную кампанию, потому что там уже заложено понимание рынка и психотипа аудитории.

СФ: Как же вы его добываете?

АА: Первое — «бумажный» период, изучение всей научной информации, всех исследований, которые только можно достать. Меня интересует гигантский объем информации — я очень всем интересуюсь. Понимаю природу вещей, потому что интересуюсь ими, и считаю, что нашим маркетологам зачастую не хватает простого человеческого кругозора и любви к людям. Второе — выхожу «в поле». Разговариваю с разными людьми, устраиваюсь работать.

СФ: И часто так делаете?

АА: По-разному. Когда работал над «IL Патио», очень хотел быть у них официантом. Они меня, правда, не взяли. Зато когда рекламировал «Флагман», я его пил...

СФ: А что следует за «бумажным» периодом и «полем»?

АА: Интуиция. Чтобы написать роман, можно было в 1970-е годы поехать на БАМ. А можно было, подобно Томасу Манну, написать «Будденброков» в 24 года, не выходя из своей комнаты. То есть существует опыт внешний, снаружи, — и опыт внутренний.

СФ: И как управлять внутренним опытом?

АА: Есть понятие «озарение». Логика — это спичка. А идея — свеча. Она в последний момент пшик! — и зажигается. И освещает темноту. Надо быть просто талантливым.

«Ваня построил — и я построю, Маша купила — и я куплю»

СФ: По-моему, вы не хотите раскрывать секреты своего ремесла.

АА: Ну хорошо. У меня есть аббревиатура ТОП, которая означает «точность, оригинальность, простота». Наша реклама редко оригинальна, еще реже проста, но почти всегда неточна. А вот знаменитая реклама пива Budweiser — Wazzur — очень точна.

СФ: В чем же точность?

АА: Wazzur — это инсайт на уровне сердцебиения. Создатели этого ролика нашли такое речение, которое показывает абсолютную правду происходящего. Сажу дома, лакаю пиво, смотрю телик. Угадана правда о человеке. И пиво — часть этой правды: если люди не будут пить это пиво, они не будут сидеть у телевизора, не будут друг другу звонить, и все рассыплется. И в этом роль товара. Это же лагер, желтая жидкость, лишенная свойств. Они же честные, не говорят, будто там супервкус или какое-то послевкусие. Просто пьешь — и тебе нормально. Это правда от начала до конца.

СФ: То есть хорошая реклама всегда правдива?

АА: Да, и мы до этого еще не дошли. Но я верю, что будущее за антирекламной рекламой. Которая будет иронично смотреть на клише потребления и на искусственность мам и пап, которые никогда не сидят, не едят и не разговаривают так, как они сидят, едят и разговаривают в рекламе. Нам показывают пластмассовый мир выдуманных людей. Я не думаю, что наш рекламный прорыв будет технологичным. Это будет прорыв в области правды — кто-то первый расскажет правду о состоянии души наших людей. Пока же у нас все искусственное. Организмы очень мало. Искусственные стандарты и искусственное потребление.

СФ: Искусственное потребление — это как?

АА: У нас «прецедентное право» — люди часто покупают не для себя, а действуют «по аналогии» с другими. Ваня построил — и я построю, Маша купила — и я куплю. Когда наедятся, будет востребовано «мое». Когда будут «мой автомобиль» и «моя закусочная», появится точность высказываний. Дело к этому идет, но пока маркетологи боятся сужения — им хочется охвата.

СФ: Естественно. Больше охват — больше продаж...

АА: Маркетинговая правда в том, что всем все продавать нельзя. Можно продавать кому-то много чего-то — как известно, нельзя все время обманывать всех. Чем точнее фокусируешься, тем шире охват. Вот «Сникерс» — мальчиковый бренд. Но его покупает более широкая аудитория, именно потому, что он очень точно сфокусирован. Это как круги на воде. Бросил камушек в одну точку, а круги пошли шире.

«А потом бум! — и звездочки из глаз»

СФ: А бывало у вас так, что правильные размышления не приводили к правильным результатам?

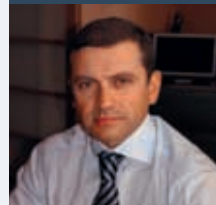
АА: Дело в том, что 98% в маркетинге — это логика, а 2% — магия. Магия в том, чтобы в самом конце подать мысль парадоксально. Например, так: надо зарезать корову, чтобы доказать, что молоко продлевает жизнь. Если ты покажешь улыбающихся малышей, это будет банально. Как раз тогда правильные размышления и не приводят к результатам.

СФ: Значит, должна быть здоровая эпатажность?

АА: Я бы сказал иначе: должен быть парадокс, который выводит проблему на внелогический уровень. Послушай, послушай, послушай... а потом бум! — и звездочки из глаз. Чтобы логика была точнее, часто требуется какой-то финт. Ты доходишь до края пропасти и перепрыгиваешь. Как действует банальный бренд? Доходит до края, спускается в каньон, поднимается. И за время этого перехода теряет остроту. А я исповедую идею прыжка — прыжка в новый смысл. **СФ**

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Иногда смотришь и удивляешься: за какие две копейки это сделано?»



Борис АСРИЕВ,
президент компании
«Киномакс»

— НЕЛЬЗЯ НЕДООЦЕНИВАТЬ роль рекламы в современном мире и ее влияние на нас. На мой взгляд, экран кинотеатра — одно из лучших мест для ее размещения. Когда перед фильмом на большом экране показывают ролик с высококачественной картинкой и звуком — это и есть тот формат, под который рекламисты его снимали. Несмотря на аргументы и убедительность Амлинского, я настороженно отношусь к ярким революционным идеям и далеко не всегда готов их принять только потому, что они яркие. Надо сначала проверить, будет ли это работать. Не сочтите меня излишне консервативным — это простой жизненный опыт. По-моему, реклама должна соответствовать товару. И по своему стилю, и по стилю тех людей, которые должны его купить. Сколько примеров рекламы, совершенно не похожей на товар, который она должна продавать! Я понимаю рекламистов, которые хотят сделать свою работу как можно ярче, интереснее, но, «продавая» себя как креативных профессионалов, они не должны забывать, что в первую очередь должны продавать товар рекламодателя. В этом смысле показателен пример с рекламой пива, на которую накладывается все больше и больше ограничений. И молодцы те рекламисты, которые даже в этих условиях делают интересные и эффективные ролики. Когда их смотришь, не думаешь, что это они так выкручиваются. Я не склонен считать, что «национальность» в рекламе играет важнейшую роль. Разумеется, реклама, сделанная с учетом российских реалий, продает у нас лучше. Но качественной рекламы в России пока недостаточно. Среднестатистическая российская реклама пока проигрывает по своей эффективности среднестатистической европейской и американской. Во-первых, многие вещи у нас по-прежнему делаются на крайне ограниченном бюджете, что не позволяет выйти на мало-мальски приемлемый уровень качества. И несмотря на бурное развитие нашей экономики и бизнеса в целом, иногда смотришь и удивляешься: за какие две копейки это сделано? Во-вторых, отсутствие креатива. И это по настоящему серьезная проблема, ведь сколько угодно примеров, когда деньги есть, но идей все равно нет. И третья проблема, которая меня огорчает больше всего, — это когда и идеи есть, и деньги найдены, а воплощение не выдерживает никакой критики. Мы все еще находимся на рекламном рынке в позиции догоняющего, и проблема нехватки профессионалов стоит по-прежнему очень остро.

КОМПАНИИ, ЗАНЯТЫЕ ГРУЗОПЕРЕВОЗКАМИ, ПЕРЕСМАТРИВАЮТ ВЗГЛЯДЫ НА БЕЗОПАСНОСТЬ ТОВАРОВ В ПУТИ. В ДЕЛЕ КОНТРОЛЯ СОХРАННОСТИ ГРУЗОВ ОНИ ВСЕ ЧАЩЕ ПОЛАГАЮТСЯ НА ПЛОДЫ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКОГО ПРОГРЕССА. текст: **антон бурсак**

Грузовой дозор

Разбойное нападение на грузовую фуру, совершенное полгода назад в Санкт-Петербурге, можно было бы отнести к заурядному преступлению, если бы не сумма ущерба: \$1,6 млн.

Похищенной оказалась дорогостоящая компьютерная техника — ноутбуки и ЖК-мониторы. К счастью для владельца, стоимость груза была возмещена страховой компанией «АСК-Петербург». И все же инцидент дестабилизировал работу торговой фирмы.

Россия с ее бескрайней территорией и плохим сообщением всегда считалась раем для грабителей с большой дороги. Особенно большому риску, по словам начальника управления страхования грузов компании «Ингосстрах» **Николая Личагина**, подвержены владельцы ценных грузов — оборудования и бытовой техники. Очевидным способом минимизировать последствия грабежа является страхование перевозимых грузов. Но, разумеется, безопасность товара при транспортировке сильно зависит от превентивной защиты, которая включает три основных блока:

1_Контроль грузопотока (соответствие партии товара ее исходным параметрам на разных этапах движения).

2_Контроль комплектации (проверка состояния упаковки и тары на предмет повреждений и взломов).

3_Контроль перевозящего груз транспортного средства (определение местонахождения и установление контакта с экипажем).

Компания, способная охватить неуслышанным вниманием сразу три этих компонента безопасности, значительно снижает риски «сюрпризов в дороге».

Точки контроля

В 2005 ГОДУ в транспортно-экспедиторскую компанию Armadillo обратилась одна из пяти крупнейших российских сетей магазинов электроники и бытовой техники. Из-за краж и потери груза клиент недосчитывался около 1% оборота. Компания торгует дорогой аппаратурой, так что похищение даже средних размеров контейнера причиняет ущерб в десятки тысяч долларов. Для доставки груза в пункт назначения необходимо было на определенных этапах передавать его партнерам — авиа- или железнодорожным перевозчикам. Это существенно увеличивало риски маршрута.

Armadillo предложила клиенту установить контроль над его грузом на каждом из этапов следования: в ходе приемки на складе, при поступлении товара на московский хаб Armadillo, во время передачи авиаперевозчику, в ходе приемки в аэропорту назначения и, наконец, при доставке товара конечному получателю.

На всех критически важных точках перемещения груза были расставлены сотрудники Armadillo. Если пунктом назначения является город, где у Armadillo есть склад, его персонал выезжает в аэропорт и осуществляет приемку и контроль товара. Если это город, в котором у компании склада нет, — проблему решает наем представителей. «Нам удалось локализовать зоны поиска товара при его возможной пропаже, — говорит начальник управления по развитию бизнеса Armadillo

Анна Клинскова, — таким образом, в случае возникновения нештатных ситуаций мы можем оперативно проводить расследование и выявлять каналы утечки».

Дополнительный контроль увеличил стоимость перевозки товаров на 9–10%. Но, по утверждению представителей Armadillo, решение оказалось «коммерчески выгодным» для клиента (впрочем, сказать, насколько снизился процент пропавших грузов, в компании затруднились).

Языковой барьер

ЧРЕЗВЫЧАЙНО УСЛОВИЯ для хищения и потери товаров создает сама компания, внося неразбериху в базы данных, учитывающие грузопоток.

«В одной из российских сетей магазинов на складе и в торговых точках существовали две разных, не связанных друг с другом базы данных, — рассказывает руководитель сектора розничной торговли российского представительства Oracle **Ольга Беловолова**. — Когда товар отгружался со склада, он на время „пропадал“ для компании. Когда его привозили в магазин, он снова появлялся „из пустоты“». Естественно, в такой ситуации украсть товар существенно легче, чем в случае, когда он постоянно отслеживается в единой базе данных и недостача становится очевидна, как только груз прибывает на ближайший пункт контроля.

Современные логистические и торговые компании используют сложную систему учета движения товаров. На каждую коробку или контейнер наклеивается бирка с номером груза и штрихкодом. Информация обо всех грузах собирается в базе данных, откуда ее можно получить за считанные секунды, введя в компьютер

номер груза или проведя по штрихкоду сканером.

Проблема в том, что логистическая компания, ее клиент и, к примеру, авиаперевозчик обычно имеют различные системы кодировки груза и форматы хранения информации в базе данных. Заставить разнородные базы «понимать» друг друга — сложная и весьма дорогостоящая задача, доступная, как правило, крупным национальным или международным операторам. Так, экспресс-перевозчик DHL по всему миру использует единую систему кодирования грузов, но для клиентов с большими объемами перевозок вводит двойную маркировку. На контейнер с товаром приклеиваются две бирки: одна с кодировкой, принятой в DHL, другая — с кодировкой в формате компании-клиента.

Правда, и в этом случае не исключены накладки: скажем, бирка со штрихкодом и номером груза может попросту отклеиться. «Это как-то произошло с одной из перевозимых нами коробок, — вспоминает менеджер отдела по обслуживанию клиентов DHL в России **Наталья Кабакова**. — Мы вскрыли коробку, разослали фото ее содержимого по всем нашим офисам и довольно быстро выяснили, что это за груз и куда он направлялся».

Запечатано надежно

НА КАЖДОЙ КОНТРОЛЬНОЙ ТОЧКЕ, которую проходит груз, нужно убедиться в его сохранности. Оператор логистической компании или представитель фирмы, владеющей товаром, не может проверить содержимое каждой коробки или контейнера. Этим и пользуются злоумышленники, находящие все новые способы похитить груз так, чтобы не оставить на упаковке видимых признаков взлома.

Решением проблемы могут быть особые материалы для паковки товаров, а также специальные пломбы, повреждения которых видны невооруженным глазом. «Обычно для пломбировки контейнеров используют дешевые пластмассовые пломбы. Находились „умельцы“, придумывавшие разные способы снять их и потом тихо вернуть на место, — рассказывает Анна Клиникова. — Специально для клиента мы заказали партию металлических пломб, которые практически невозможно снять без повреждений».

Правда, вскрытие такой пломбы владелец груза в любом случае обнаружит лишь при проверке на ближайшем контрольном пункте. Поэтому иногда используется



«Когда товар отгружался со склада, он на время „пропадал“ для компании. Когда его привозили в магазин, он снова появлялся „из пустоты“»

пломба с радиочипом, в момент взлома передающая по беспроводной связи тревожный сигнал на пульт диспетчера.

Приведенный арсенал способов и технических средств противостоит естественному желанию вора остаться незамеченным. Однако не все грабители действуют тайно. Многие нападения происходят в открытую — фуры грабят прямо на трассах. Шансы компании вернуть груз в целости и сохранности повышает оперативная и точная информация с места событий. А это зависит от того, насколько хорошо отправитель контролирует сам грузовой транспорт — местонахождение машины и состояние водителя.

Эхо дальнотойщика

НА ПУЛЬТ ОПЕРАТОРА логистической компании приходит тревожный сигнал: водитель одной из фур уже больше часа отсутствует в кабине. Оператор включает режим видеонаблюдения — судя по «картинке», поступающей с двух камер (в кузове и в кабине), особых поводов для беспокойства нет. Вскоре появляется и водитель. Поговорив с ним по установленной в кабине системе голосовой связи, оператор выясняет, что шофер просто вышел пообедать в придорожное кафе и встретил там знакомого. Убедившись, что водитель готов продолжать движение, оператор отключает видеонаблюдение.

Современные системы слежения за транспортом позволяют контролировать

местоположение транспортного средства с точностью до нескольких метров. Подобные системы включают ряд блоков: GPS-приемник, средство связи с диспетчером и несколько датчиков. GPS-приемник определяет точное местоположение машины с помощью международной спутниковой системы глобального позиционирования. Затем эти данные должны быть переданы в диспетчерскую, для чего используются либо сети сотового оператора, либо спутниковая связь. Диспетчер получает точные сведения о местоположении груза и может контролировать, не отклонился ли автомобиль от запланированного курса и соблюдается ли временной график.

Систему с использованием спутниковой связи внедрила у себя компания «СПСР-экспресс». Этот российский экспресс-перевозчик установил на каждый грузовой автомобиль GPS-терминал, тем самым сделав информацию о маршруте следования доступной как для оператора собственной диспетчерской, так и для владельца груза. Обновление данных может происходить каждые 30 секунд — иными словами, наблюдение за машиной ведется в режиме реального времени. Дополнительное оборудование, установленное на транспортном средстве, дает возможность диспетчеру или клиенту обмениваться с экипажем голосовыми и SMS-сообщениями.

Это позволяет оперативно связаться с водителем и не допустить возникновения нештатных ситуаций. На-

пример, в большинстве транспортных компаний введены нормативы по сну: за определенный отрезок времени водитель должен проспать оговоренное количество часов. В несоблюдении этих нормативов кроется причина многих аварий. Система слежения за авто-транспортом автоматически посылает на пульт диспетчера тревожный сигнал, если водитель находится за рулем свыше положенного срока.

Компания «Видефон МВ» (входит в концерн Sitronics) предлагает собственное решение «Позиционер», использующее в качестве обратного канала связи

сеть GSM-оператора. Подобная технология дешевле спутниковой (где цена одного комплекта превышает \$500) — стоимость оборудования «Позиционер», устанавливаемого на одну машину, составляет около \$380. К тому же устройства, аналогичные «Позиционеру», достаточно сложно обнаружить, поскольку их можно поместить в различных частях кабины. Так что диспетчерский центр еще долгое время после угона будет получать информацию о местонахождении машины, а также «картинку» с расположенной в кабине видеокамеры. Задача по поимке преступников и возвращению груза за-

конному владельцу в этом случае существенно облегчается.

Заместитель генерального директора компании «Видефон МВ» **Михаил Новиков** отмечает, что на машины, снабженные такой системой, пока не было совершено ни одного нападения. Не секрет, что планы ограбления зачастую строятся на основе инсайдерской информации. Видимо, зная о системе электронного контроля, злоумышленники предпочитали с ней не связываться и выбирали объекты попроще. Трудно не согласиться с теми, кто считает изобретательность основной эффективной защиты грузов. **СФ**

classified

по вопросам размещения рекламы в рубрике **classified** обращайтесь по тел.: (495) 960-3128, 797-3171, 960-3118

услуги

Учредители.Участники.Акционеры для банков 4119476

покупаем

Банк 4119476

продаем

Банк 4119476

финансовые услуги

Аудит любой сложности 267-2802

Налоговые споры 261-2577

юридические услуги

Правовое сопровождение бизнеса 267-2309

Арбитраж любой сложности 261-3717

Оформление сделок с недвижимостью 267-3743

ФСФР, ФАС 267-3733

Лицензии Ликвидация Взыскание долгов Суд
(495) 540-1187 www.ULC.ru

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПРИГЛАШАЕТ менеджера по распространению книжной продукции

Требования

М/ж до 40 лет, опыт работы от двух лет в книжном издательстве, высшее образование

В обязанности входит

ведение переговоров с контрагентами, планирование и проведение мероприятий по урегулированию и увеличению продаж, ведение отчетности

Условия

З/п по собеседованию, график работы с 10.00 до 19.00
Полное соблюдение ТК РФ, медстраховка
м. «Курская»

Тел. 265-70-70 Елена Панина

e-mail: personal@sf-online.ru

Переговоры
начинаются
с кофе...

UNI
DAR (495) 912-50-10
www.starcup.ru

Официальный представитель "Luigi Lavazza S.p.A." в России

LAVAZZA
эспрессо-системы
для офиса

Установка
кофемашин

Сервисное
обслуживание

Доставка

лаборатория

КОНКУРЕНЦИЯ

Запрет на импорт вина из Грузии и Молдавии дает возможность российским производителям увеличить объемы продаж. Крупнейшие винзаводы стоят на низком старте, готовясь заполнить прилавки магазинов своей продукцией.

Винный передел

текст: **Николай Гришин**

Год от года жители России пьют все больше вина. По данным компании «Бизнес Аналитика», потребление «тихих» вин (без учета игристых и вермутов) выросло с 71,6 млн дал в 2003 году до 90 млн дал в 2006-м. Однако от роста рынка выигрывали иностранные производители, а доля отечественных винзаводов снижалась — с 60% в 2000 году до 40% в 2005-м.

Неожиданный подарок виноделам преподнесло ведомство главного санитарного врача России **Геннадия Онищенко**, запретившее ввоз алкогольной продукции из Грузии и Молдавии. По данным «Бизнес Аналитики», молдавское вино занимало 38,2% рынка в стоимостном выражении, а грузинское — 10,7%.

В таких условиях, считает вице-президент Союза виноградарей и виноделов России **Александр Рожко**, у крупных и средних отечественных производителей есть возможность расширить присутствие на рынке. Большинство винзаводов загружено не полностью и может быстро увеличить объемы производства. Однако директор департамента информации Союза участников алкогольного рынка **Вадим Дробиз** отмечает, что российские потребители оценивают качество молдавского вина выше российского. Кто-то из них, возможно, переключится на пиво, а любители грузинского вина, занимавшего премиальный сегмент, выберут европейские марки.

К тому же российские производители не могут воспользоваться выгодной ситуацией из-за бюрократических проволочек. Согласно новому законодательству, с 1 июля 2006 года весь алкоголь должен пройти маркировку новыми акцизными марками со штрихкодами, а производители и дилеры — обзавестись оборудованием, считывающим штрихкоды. Данные об алкоголе должны попадать в единую государственную автоматизированную информационную систему (ЕГАИС). Однако на практике производители столкнулись с тем, что новые марки государство выдает с опозданием. В результате, по данным Национальной алкогольной ассоциации, объем нераспроданного алкоголя со старыми марками достиг 10 млн дал.

Судьба российского рынка вина решится осенью. Грузинские и молдавские виноградары соберут новый урожай, который будет негде размещать: все складские помещения производителей заполнены. По словам Вадима Дробиза, 30% доходов бюджета Молдавии дает импорт алкоголя, и велика вероятность, что молдавские власти все же добьются разрешения на ввоз вина в Россию. В то же время у Грузии, где зависимость от винного экспорта не столь велика, меньше стимулов бороться за российский рынок.

В любом случае ни молдавским, ни грузинским виноделам пока не удалось вернуть свою продукцию на полки российских магазинов. А значит, у отечественных производителей вина еще остается шанс потеснить конкурентов.



«Мильстрим-холдинг»

Компания осуществляет весь производственный цикл — от сбора виноградной лозы до упаковки. При этом, располагаясь в Краснодарском крае, производитель немало экономит на транспортировке исходного сырья, а также контроле его качества.

Доля рынка за 2004 год: 0,4%

Доля рынка за 2005 год: 0,7%

Стратегия: компания строит бизнес на основе партнерства с крупными торговыми сетями. В соответствии с требованиями ритейлеров выпускает широкий ассортимент вин в доступном ценовом диапазоне.

Тактика: «Мильстрим-холдинг» разрабатывает эксклюзивные торговые марки вина для крупных сетей, одновременно выступая контрактным производителем. В частности, на своих мощностях компания выпускает вина под маркой сети магазинов эконом-класса «Магнит».

Проблемы: конкуренция в крае с крупными игроками, особенно чувствительная для региональной компании, у которой заметный объем производства приходится на недорогие вина и private label (низкомаржинальное направление).

Результаты: с 2003 по 2005 годы объем разлива вина увеличился практически в четыре раза. «Мильстрим-холдинг» успешно утверждается на винном рынке как эффективный контрактный изготовитель.

Новые цели: войти во все крупные торговые сети России. Запустить экспортную программу.

• Источник: «Бизнес Аналитика» (данные о розничных продажах в городах с населением более 100 тыс. человек)

с49

3-е место по популярности в России занимает вино, уступая водке и пиву

Брэнд «Арбатское» обеспечивает ММВЗ лидерство на федеральном рынке



DPA/PHOTOS

Широкая диверсификация бизнеса не мешает «Истoku» успешно развивать узкую линейку вин



PHOTOPRESS.RU

ММВЗ

(Московский межреспубликанский винодельческий завод)

Москву трудно назвать столицей виноделия. Однако это обстоятельство не мешает ММВЗ удерживать лидерство на российском рынке вина с брэндом «Арбатское». Виноматериалы компания покупает в странах СНГ и дальнем зарубежье.

Доля рынка за 2004 год: 6,9%

Доля рынка за 2005 год: 5,8%

Стратегия: сохранение ведущих позиций вина под маркой «Арбатское». Диверсификация производства и завоевание ниши игристых вин. Отказ от выпуска крепленых вин и портвейнов в пользу напитков с минимальным содержанием алкоголя.

Тактика: стремится обеспечить стабильные поставки сырья. ММВЗ купил предприятия, изготавливающие виноматериалы, в Молдавии и Болгарии, а также завод шампанских вин «Корнет» (Москва).

Проблемы: потребители воспринимают ММВЗ как производителя дешевых вин. Дополнительные издержки связаны с тем, что основные производственные мощности располагаются в Москве.

Результат: брэнд «Арбатское» лидирует на российском винном рынке с продажами около 1 млн бутылок в месяц.

Новые цели: ребрендинг «Арбатского». Выход в премиальный сегмент рынка.

• Источник: «Бизнес Аналитика» (данные о розничных продажах в городах с населением более 100 тыс. человек)

«Исток»

Многопрофильный холдинг обладает одним из самых современных производств в России, позволяющим выпускать весь спектр винно-водочных изделий: водку, вино, шампанское, коньяк.

Доля рынка за 2004 год: 3,5%

Доля рынка за 2005 год: 3,1%

Стратегия: максимальная диверсификация производства и позиционирование винного ассортимента преимущественно в низком ценовом сегменте. С прошлого года компания продвигает дешевые винные коктейли (Pradis Light), а с начала этого выпускает линейку недорогих вин.

Тактика: компания имеет разветвленную сеть торговых представителей — свыше 500 человек практически во всех регионах страны.

Проблемы: из-за трудностей с вводом ЕГАИС компания приостановила производство, а также понесла значительные убытки, связанные с порчей сырья и готовой продукции.

Результаты: достижение лидерских позиций в сегменте игристых вин (примерно 30% рынка). Рост общего объема продаж «тихого» вина — в три раза с начала года (во многом благодаря запуску линейки недорогих вин).

Новые цели: продвижение на российский рынок виноградных вин из французских виноматериалов («Пламя страсти», «Жемчужный берег», «Бархатный букет»). Увеличение объема продаж вдвое к концу 2006 года.

50–80 рублей стоят в рознице наиболее востребованные марки российских вин

Упаковочные инновации стали визитной карточкой Gerrus Group



Эволюционный путь компании «Ариант» — от закуски к вину



Gerrus Group

Делает ставку на инновации. Надежды на завоевание новых сегментов рынка компания связывает с экспериментами своих маркетологов. Своеобразной страховкой на случай провала новинок служат продажи вина под маркой «Монастырская изба».

Доля рынка за 2004 год: 4,1%

Доля рынка за 2005 год: 3,1%

Стратегия: применение новой для рынка упаковки и освоение ниш, которые еще не заняты традиционными производителями вина. Отказ от непрофильных направлений.

Тактика: первой в России стала разливать вино в упаковку TetraPak. Кроме того, Gerrus Group впервые запустила линейку ягодно-фруктовых вин под брэндом «Русская ягода», которые разливаются в нетрадиционную для вина упаковку Lean Pack емкостью 0,5 л (обычно используется производителями молока и кефира).

Проблемы: неоднозначное отношение потребителей к вину, упакованному в TetraPak и Lean Pack. Обилие на рынке фальсификата, подрывающего доверие к российской продукции.

Результат: успехи марки «Русская ягода» подтвердили перспективность ниши ягодно-фруктовых вин. Продажи вина в TetraPak ежегодно растут на 50%.

Новые цели: запустить премиальный брэнд «Звезда Тамани», совместно с МЭРТ и Минсельхозом подготовить законопроект «О винограде и вине», который позволит эффективнее бороться с фальсификатом.

«Ариант»

Компания из Челябинска начинала со свиноводства и производства колбасы, а также разлива газированной воды. Сейчас «Ариант» владеет крупнейшими виноградниками страны.

Доля рынка за 2004 год: 1,9%

Доля рынка за 2005 год: 1,7%

Стратегия: скупка привлекательных сельскохозяйственных активов и выстраивание производственных цепочек. Единственное отсутствующее на сегодня звено — розничная торговля.

Тактика: компания построила в Челябинске завод по разливу вина и безалкогольных напитков, приобрела винзаводы «Южный» и «Кубань», а также семь агрофирм Таманского полуострова, где выращивается около половины российского винограда, пригодного для виноделия. Получила от государства в доверительное управление активы самого известного российского производителя шампанских вин — агрофирмы «Абрау-Дюрсо».

Проблемы: недостаточная известность продукции за пределами уральского региона — традиционного для компании рынка сбыта. Удаленность производителя сырья от ключевого для компании завода в Челябинске.

Результат: продажи демонстрируют стабильный рост на 20–30% в год. Часть оборота холдинга приходится на продажи сырья конкурентам.

Новые цели: расширение присутствия продукции компании в европейской части России. **СФ**

Если бы я хотел убить конкурентов нечестными средствами, я предоставил бы им полчища лучших специалистов. Получив массу хороших советов, они никогда бы не приступили к работе „

Генри Форд

Банкинг для женщин:

«женский вопрос» сегодня стоит на повестке дня у банков и инвестиционных домов. Одни выпускают специализированные финансовые продукты для слабого пола, другие создают целые филиалы для дамской клиентуры.

В ближайшие месяцы Промсвязьбанк выпустит новый продукт для женщин — кредитные карты Lady's Card с оригинальным «дамским» дизайном и системой скидок в «женской рознице»: фитнес-центрах, салонах красоты, магазинах одежды, парфюмерии и продовольственных торговых сетях. Промсвязьбанк станет вторым российским банком-эмитентом «женского пластика». Первым был Газпромбанк, запустивший Visa Lady's Card в 2002 году.

«Женщины выписывают 80% всех чеков, оплачивают 61% всех счетов и владеют 53% всех акций. Они в значительной степени влияют на принятие 75% финансовых решений и принимают 29% таких решений самостоятельно. Никогда в жизни я не сталкивался с такими потрясающими возможностями», — утверждает **Том Питерс** в книге «Представьте себе!». Статистика показывает, что во всем мире женщины являются главными потребителями товаров и услуг, в том числе и финансовых. Не случайно специализированные комплексные программы для женщин, желающих вложить свои деньги или получить кредиты, в последние годы стали предлагать многие крупные финансовые дома США, такие как Merrill Lynch, Citigroup или Wells Fargo.

В Европе же пионером «дамского банкинга» стал Raiffeisenbank, открывший в марте 2006 года специализированный филиал в австрийском городе Гаштайне с чисто «женским» интерьером переговорных и детской комнатой. Идеологическим фундаментом для принятия такого решения стало исследование, выполненное в прошлом году по заказу банка консалтинговой компанией Emotion Marketing. Все респонденты (1500 жительниц Гаштайна) единодушно ответили, что нуждаются в специализированных дамских консалтинговых услугах. Исследование также выявило пять групп женщин с несовпадающими финансовыми предпочтениями. Ими оказались: выпускницы лучших учебных заведений (главный их интерес — акции, инвестиционные фонды и кредиты), любительницы жизненного комфорта (паи в фондах), традиционные матери семейств (депозиты), женщины-индивидуалистки со скромными запросами (только текущие счета), а также жизнерадостные потре-



Во всем мире женщины являются главными потребителями финансовых услуг. В том числе кредитных карт

бительницы (кредитные карты, пенсионные программы и услуги добровольного медицинского страхования).

Аргументы, с которыми Промсвязьбанк вступил на путь «женского маркетинга», практически совпадают с выводами немецких консультантов. В сфере его интересов — «жизнерадостные потребительницы». Как следует из наблюдений Emotion Marketing, они чувствительны к цене и руководствуются эмоциями. Именно на них и ориентируются отечественные банкиры со своими специализированными карточными продуктами.

Как рассказывает **Валерий Кардашов**, старший вице-президент Промсвязьбанка, первое, на что обращают внимание женщины, — дизайн продукта и то, как он представлен в информационных материалах и буклетах. «Хороший маркетинговый ход для дамской клиентуры — ароматизированные карты. Мы даже консультировались с фирмой, занимающейся ароматерапией, хотя пока не приняли решения», — говорит Валерий Кардашов.

Правда, необходимость отдельных женских банков отечественные финансисты ставят под сомнение. По крайней мере, как сообщили **СФ** в Raiffeisenbank и в Citibank, которые уже имеют «дамские» структуры на Западе, планов организации подобных филиалов в России у них пока нет. Однако шаги в этом направлении отечественный финансовый рынок все же делает. Российский путь, полагают финансисты, это не создание банков для женщин, а закрепление за дамской клиентурой специальных менеджеров и выпуск особых продуктов, будь то кредитные карты или женские автокредиты. «Институт финансовых советников, готовых ответить на любой вопрос клиенток, в банках или компаниях, занимающихся доверительным управлением активами, — наиболее эффективный механизм, — убежден Валерий Кардашов. — Женщина получает должный объем внимания, а это очень стимулирует продажи». □

Чистый продукт: идеей достав- лять потребителю максимально свежие товары одержимы многие производители. Но для реше- ния этой задачи они выбирают диаметрально противоположные стратегии.

Помидоры черри на веточке, зелень, корни которой помещены в крохотный горшочек с питательной средой, и, наконец, полноценное плодоносящее растение. Примерно так можно описать эволюцию, которую прошла потребительская корзина из-за стремления покупателей приобретать как можно



Поборники экологии теперь могут выращивать овощи и зелень у себя дома

более натуральные овощи и фрукты. В результате хитом крупнейшей в Европе выставки Fruit Logistica в этом году стали комнатные помидоры. «Вы устали от несвежей зелени и глянцевого овощей идеальной формы? У нас есть инновационная альтернатива», — заявляют идеологи движения «Городские фермеры». Для реализации экологически чистой мечты созданы автоматизированные «фермы» размером с хлебницу. Автоматика напоминает, когда растения нужно поливать и вносить таблетки с удобрением. Для тех, кто не желает пачкать руки, продаются растения в герметичных пакетах с питательной смесью. Все что требуется от владельца — не забывать о поливе.

Американские торговые сети предлагают покупателям другое решение — пластиковые контейнеры со свежими очищенными овощами и фруктами. Позиционируются они как полезная альтернатива суперпопулярным в США снекам — чипсам. И хотя замысел подавать очищенные и нарезанные овощи выглядит очень далеким от идеи сохранить продукт в первозданном виде, все это следствие одного тренда: самый востребованный продукт сегодня — здоровый образ жизни.

Российские производители овощей о тенденциях наслышаны, но следовать им не спешат. Так, в агрофирме «Белая дача» склонны идти скорее американским путем: сконцентрироваться на производстве упакованной нарезанной зелени. В компании утверждают, что этот сегмент — один из самых быстрорастущих в Северной Америке, и прогнозируют ему большое будущее в России.

А европейский тренд ближе агрокомплексу «Московский», где лучшим способом предложить свежий продукт считают продажу зелени в горшочках. Правда, к внедрению столь инновационных продуктов, как те, что были представлены на Fruit Logistica, в компании пока не готовы. Хотя почва для их введения благодатная — любителей выращивать в собственной квартире зелень и экзотические фрукты в России много. □



идеи константина бочарского

Магический полтинник

У ЛУ ХАРРИ В ЕГО СБОРНИКЕ «500 идей для развития воображения» описано много хороших способов справиться с творческим ступором. Один из них такой: «50 лет назад 2005 год интересовал лишь писателей-фантастов. Представьте, каким будет наше будущее через следующие 50 лет, в 2055 году».

Доктор Курпатов в своем шоу на Первом канале спрашивает молодых людей, которые толком не начали жить вместе, а уже испытывают проблемы, о том, какими они видят себя на своей золотой свадьбе. То есть через полвека. Ребята задумываются. Жестко заставляя их сейчас думать об этом. Но совершенно точно, что именно сейчас решается их будущее.

Последний в списке критериев, в соответствии с которыми Джим Коллинз отбирал компании для своей книги «Построенные навечно», — «основана до 1950 года». И внизу страницы сноски: «С тем же успехом, с которым мы применили 1950 год в качестве водораздела, можно использовать критерий „не менее 50 лет существования“».

Снова магическое число «50».

Каким будет мир через пятьдесят лет? Какими будем мы? Какой будет наша работа? Какими будут автомобили и дома? Какой будет музыка и еда, компьютеры и одежда? Какими будут, в конце концов, McDonald's и Coca-Cola? И есть ли в этом будущем «Ростик's», «Золотая бочка», «Альфа-банк» и «Пятерочка»? Великие компании через пятьдесят лет. Старейшим российским компаниям от силы лет двадцать. Каким мы представляем себе 2055 год? Кто из сегодняшних лидеров шагнет в будущее?

Как-то, взяв за отчет старта российского брэдинга 2000 год, мы проанализировали теперь уже ставшие историей списки победителей тогдашнего конкурса «Брэнд года». Удивительные ощущения. Нет, правда, помните такую карамель «Савинов»? А одно из главных маркетинговых событий 2000 года — рестарт марки «Ява Золотая»?

Насколько далеко создатель брэнда видит его будущее? Отличает ли что-нибудь компанию, построенную на века, от той, перед которой такая задача не ставится? И есть ли нечто такое, что нужно делать уже сегодня, чтобы твоя компания дожила до серебряной свадьбы?

Число «50» поможет ответить. □

спроси секрет фирмы



Сергей ЦВЕТКОВ
Москва

Пресс-спам

Подскажите, пожалуйста, стоит ли при рассылке пресс-релизов связываться с редакторами изданий и журналистами?

Это зависит от того, какую цель вы преследуете. Журналист для пресс-службы — такой же потребитель, как домохозяйка для молокозавода. Журналист жить не может без информации и знает в ней толк. А главное — если он не использует вашу информацию, то зачем тогда нужна ваша пресс-служба?

Загвоздка в том, что журналисты не «потребляют» пресс-релизов в чистом виде. Если информация, которая там содержится, представляет интерес, корреспондент использует ее как фактический материал и отправную точку для написания заметки. А вот то, насколько информация интересна, уже зависит от того, в каком издании журналист работает. Журналисты — крайне неоднородная аудитория, ее стоит сегментировать, как маркетологи «Вимм-Билль-Данна» сегментируют покупателей молока. Даже если говорить только о деловых СМИ, их стоит разделить на три группы по периодичности выхода: агентства, газеты и журналы. Чем реже выходит издание, тем более значимым должно быть событие, освещаемое в пресс-релизе, чтобы он заинтересовал целевую аудиторию. В этом легко убедиться, сравнив содержание новостной ленты агентства за неделю, пяти номеров газет и одного журнала. Некоторые компании «производят» по три-четыре пресс-релиза в день. Для новостного агентства это замечательно, но вряд ли стоит засыпать сотрудников журнальных редакций таким количеством сообщений. Если вы хотите, чтобы издание написало о вашей компании, лучше, определив круг его интересов, лично позвонить профильному журналисту. Подробнее о взаимоотношениях пресс-служб и СМИ рассказано в **сФ** №04/2006.

Ярослав АРТЕМЬЕВ
Москва

Рекламные типы

Мы вынуждены экономить на разработке рекламы и не можем обратиться в агентство. Существуют ли методы создания ярких рекламных кампаний?

Помочь в креативном процессе могут рекламные шаблоны — наиболее распространенные приемы, используемые в рекламе. Самый популярный шаблон — «абсурдная альтернатива». В роликах этого типа показывается альтернативный способ решения проблемы, рядом с которым использование рекламируемого продукта кажется более простым и логичным. Например, в недавних роликах «Мегафона» молодые люди выполняли головокружительные трюки, чтобы спуститься на несколько этажей вниз и пообщаться с подругами (позвонить — гораздо проще). Вариация этого сюжета — мир, лишенный рекламируемого

бренда (вспомните знаменитые ролики про мир без Coca-Cola). Другой популярный прием — показать человека, который испытывает к продукту непреодолимую страсть, и заразить тем самым этой страстью зрителя (например, на этой фабуле построены все ролики Stella Artois, но это отнюдь не значит, что другим компаниям этот путь заказан). Наконец, можно попытаться найти «экстремальное последствие» использования бренда и ярче показать позитивные стороны продукта (например, последствием облегчения боли в горле с помощью леденцов Tunes стала большая многодетная семья).

Алексей ЕЖОВ
Самара

Библиотека служебного пользования

Где найти узкоспециализированную литературу для бизнеса, если ее нет в публичной библиотеке?

Проблема поиска отраслевых книг и журналов стоит перед многими компаниями как в России, так и за ее пределами. Правда, за рубежом решить ее намного проще — в крупных западных городах существуют специализированные библиотеки, содержащие книги по юриспруденции, микроэлектронике или пищевой индустрии. Например, прежде чем открыть свое дело, создатели британской сети эспрессо-баров Coffee Republic Сахар и Бобби Хашими провели немало времени в библиотеке, где вся литература посвящена только кофейной тематике. В России современных специализированных библиотек куда мень-

ше. Большинство из них занимаются технической литературой (скажем, Государственная публичная научно-техническая библиотека в Москве). Однако при отсутствии выбора юридические фирмы, маркетинговые, PR-агентства и любые другие компании, работающие в относительно новых для России сферах, могут создавать корпоративные библиотеки. Кроме покупки книг и выбора помещения для их хранения необходимо будет разработать удобный в обращении каталог (чаще всего он создается в электронном виде на внутреннем сайте компании), а также найти библиотекаря среди сотрудников.

Столкнулись с проблемой в бизнесе? Пожалуйста, направляйте свои вопросы по адресу ask@sf-online.ru, и мы постараемся помочь. В анализе ваших бизнес-ситуаций эксперты «Секрета фирмы» опираются на собственный опыт, а также на опыт и практику ведущих консультантов. Тем не менее, наши советы ни в коем случае не должны рассматриваться вами как прямое указание к действию — вы можете использовать (или не использовать) их по своему усмотрению; «Секрет фирмы» не несет ответственности за ваши действия, основанные на рекомендациях, опубликованных в этой рубрике.



iOne

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

«У них ни жизненного
опыта, ни знаний»

58

Пути миграции
«Аэрофлота»

66

Техника
внедрения

70

АЙВАНА ВЫЗЫВАЛИ?

ИТОГИ КОНКУРСА ВНЕДРЕНЧЕСКИХ ПРОЕКТОВ



НЕРАБОЧИЙ ИНТЕРНЕТ

По данным ROMIR Monitoring, 90% сотрудников российских компаний используют на работе интернет в целях, не связанных с основной деятельностью. Подавляющее большинство (86%) читают новости в интернете, еще 80% занимаются в Сети поиском информации в личных целях, 60% активно общаются с друзьями через ICQ и другие подобные программы, еще 60% читают книги и материалы, не связанные с работой (57% заявили, что не просто читают «посторонние» материалы в Сети, но и скачивают их). При этом большинство из тех, кто такими разнообразными способами устраивает себе передышки и рабочие паузы, уверяют, что злоупотребляют рабочим интернетом не более 30 минут в день → iOne.ru



РАСХОДЫ НА ИТ РАСТУТ БЫСТРЕЕ ВВП

Опросив директоров ИТ- и телекоммуникационных компаний из 30 стран Европы, Азиатско-Тихоокеанского региона и Америки, компания KPMG выявила следующие тенденции. Мировой рост расходов в области ИТ и телекоммуникаций ожидается на уровне 5% в год, что превысит рост ВВП мировой экономики в целом, который в 2006 году прогнозируется на уровне 4%. Отмечается также рост покупательной способности населения развивающихся стран, а также рост спроса на инновационные продукты. Распространение услуг широкополосной связи (к 2007 году в Северной Америке такая связь будет доступна для 25% населения, а в Европе — для 23%) приведет к бурному росту в таких областях, как электронная торговля, банковское обслуживание и онлайн-игры. Проникнове-

ние услуг мобильной связи в некоторых частях Европы уже превысило 100%, поэтому рост здесь ожидается за счет расширения услуг по передаче данных. Еще один источник роста — окончательное становление сетей третьего поколения: ожидается, что количество абонентов сетей 3G уже в этом году достигнет 120 млн → iOne.ru

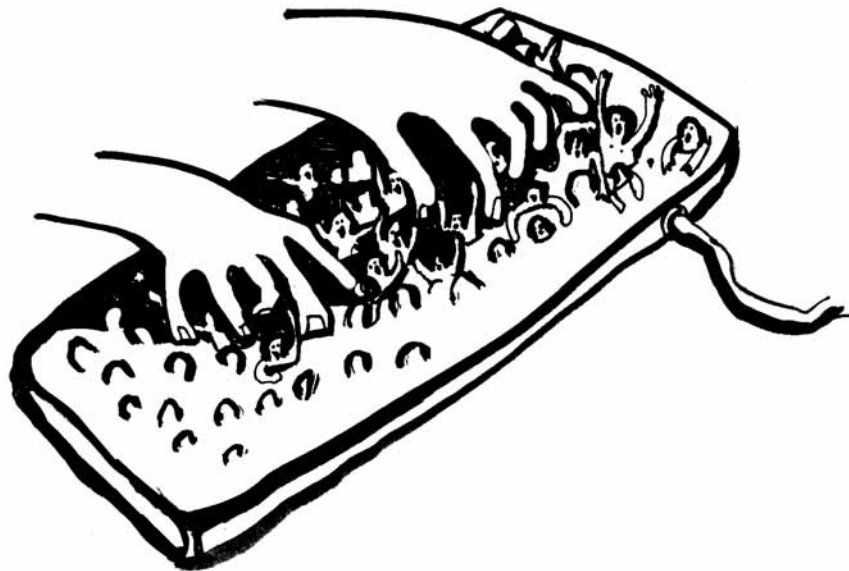


КТО ЗАКАЗЫВАЕТ СПАМ

«Лаборатория Касперского» и Subscribe.Ru провели исследование заказчиков спам-рекламы. В его рамках был составлен список из 500 компаний, рекламирующих посредством массовых рассылок. Среди заказчиков лидирует туристический бизнес (14% спама), компании, занимающиеся ремонтом и переездами (9,3%), и полиграфисты (7%). Исследование проводилось в форме анонимного телефонного опроса, где в роли интервьюера выступал якобы «сотрудник небольшой компании», который тоже хотел заказать спам-рассылку и решил «посоветоваться с коллегами по рынку». В ходе опроса около 60% заказчиков спама активно отрицали использование ими спам-рекламы. Этот факт показателен и свидетельствует о том, что компании, решившиеся на рекламу в спаме, совершенно четко осведомлены о негативной общественной оценке этого явления. Почти треть заказчиков спама просят рассылки максимального охвата, когда спам рассылается более чем на 1 млн адресов. Наименьшее названное в ходе опроса число — 100 адресов, наибольшее — 3,7 млн. Стоимость спам-рассылок колеблется в пределах от 1 тыс. до 45 тыс. руб. Половина заказчиков заявили, что платят от 3 тыс. до 6 тыс. руб. за одну рассылку. Экономическая эффективность спам-рассылок оценке заказчиками не поддается. Чаще всего к услугам спам-меров прибегают из-за их дешевизны. Впрочем, одним из эффективных применений спама оказалась игра на бирже.

СОБЫТИЯ

10.07 → 24.07



ПРОБЛЕМЫ СІО

По данным исследования, проведенного компанией Coleman Parkes по заказу Intel, одной из своих основных проблем ИТ-руководители считают обеспечение информационной безопасности. Об этом сообщили 74% СІО, причем 66% отметили, что самой большой угрозой информационной безопасности являются сами пользователи, а 77% посетовали на то, как сложно порой бывает убедить пользователей в необходимости соблюдения правил сетевой безопасности. Каждый десятый европейский ИТ-руководитель полагает, что сложность ИТ-среды, в которой он работает, создает проблемы управления. В частности, во Франции с этим сталкиваются почти 20% СІО. В числе основных задач 53% ИТ-руководителей назвали интеграцию разнородных ИТ-систем, а 50% указали на консолидацию аппаратных и программных ресурсов. Еще одна серьезная проблема заключается в трудности расчета совокупной стоимости владения ИТ. Причем в передовой во всех отношениях Великобритании так считают 96% ИТ-руководителей. Ситуация усугубляется тем, что руководителям ИТ-служб сложно взаимодействовать с высшим руководством своих компаний. Так, 68% СІО указали, что самая большая проблема — обосновать для высшего руководства соответствие между затратами на ИТ и задачами бизнеса. При этом 62% стремятся доказать, что новые технологии способствуют совершенствованию управления, а 57% не могут объяснить бизнес-руководителям, что информационные технологии способны обеспечить успех компании в целом → iOne.ru

Биржевые аферисты используют массовые рассылки для организации афер типа «накачка и сброс», когда рассылается ложная информация об акциях, чтобы подтолкнуть людей к покупке. В результате цены на акции подскакивают в среднем в пять раз. В торгах участвуют три группы людей. Сами спамеры получают выгоду, быстро продавая предварительно приобретенные акции, как только наивные трейдеры взвинтят на них цены, поверив спамерским советам. Третья группа, так называемые умные трейдеры, понимают, что это афера, и тоже стараются как можно быстрее избавиться от акций.

В новой редакции закона «О рекламе», вступившей в силу 1 июля 2006 года, предпринята попытка вывести спам за рамки правового поля, однако насколько эффективными окажутся положения нормативного акта, можно будет судить не раньше осени → iOne.ru, ZDNet



GOOGLE ОГЛАГОЛИЛСЯ

В словаре Merriam-Webster появился ряд новых словарных статей, и в их числе одна, посвященная новому глаголу, образованному от названия поисковой машины Google. Ранее неологизм, который по-русски выглядит как «гуглить», не имел официального признания филологов. Новый глагол имеет точное значение «использовать поисковую машину Google для получения информации о чем-нибудь в www». Можно предположить, что в русском варианте значение будет гораздо шире, а за счет использования приставок появятся такие неологизмы, как «нагуглить» (найти необходимую информацию), «отгуглиться» (перерывать результат поиска) и т. п. Компании Google впору бы насторожиться, вспомнив историю про Aspirin, Kleenex, Rollerblade, Xerox. Ведь использование ее названия как имени нарицательного может затруднить укрепление торговой марки. Правда, определение «гуглинга» в Merriam-Webster ссылается не на любой поиск че-

рез интернет, а именно на поиск в Google. Пока компания не возражает против нового оп-ределения → ZDNet



МОБИЛЬНЫЙ ЭКСКУРСОВОД

Новый сервис для мобильных телефонов запущен в Японии. Его основу составляют GPS-модуль, компас и база данных о различных объектах. Владелец такого телефона может получать информацию об объекте, рядом с которым находится. Благодаря компасу и GPS-модулю уточняется местоположение абонента, после чего из интернета на телефон приходит информация об объекте, если, конечно, он внесен в базу. В настоящий момент в базе описано более 700 тыс. японских достопримечательностей и продано более 1,2 млн телефонов с такими возможностями. В сентябре 2006 года корпорация GeoVector, разработчик системы, планирует запустить коммерческую версию проекта. Как считает руководство корпорации, услугой могут заинтересоваться около 200 тыс. человек. Тем более что телефон-гид будет дороже обычного максимум на \$10 → «Мембрана»



ОТСТАВКА ПО SMS

В Демократической республике Тимор Лоросае, бывшем Восточном Тиморе, действует единственный GSM-оператор с абонентской базой в 35 тыс. человек. Один из абонентов, министр иностранных дел и обороны, отправил премьер-министру республики SMS. Сообщение содержало прошение об отставке. Ответным SMS отставка была принята. Как отмечают наблюдатели, это первый в истории случай, когда решения государственного уровня принимаются столь необычным способом → CNews



ЭКСПЕРТ НОМЕРА МАКСИМ БЕЛОУСОВ ПРЕЗИДЕНТ ПЕТЕРБУРГСКОГО КЛУБА ИТ-ДИРЕКТОРОВ, ИТ-ДИРЕКТОР ХОЛДИНГА «АКОНИТ»

Клубы директоров по ИТ действуют по всему миру. Самый известный из них — CIO Collective, объединяющий ИТ-директоров ведущих мировых компаний, создан в США. В Европе подобные сообщества находятся в Германии, Дании и Великобритании. В России более трех лет работает клуб в Москве, более восьми — в Екатеринбурге, новосибирскому клубу нет еще и года. Неформальные сообщества CIO организованы также в Белоруссии, Казахстане и на Украине. Питерский SPb CIO Club создан осенью 2004 года и насчитывает сейчас около 150 участников. «Профсоюзы» ИТ-директоров, как и любые другие профессиональные сообщества, создаются для обмена опытом и организованного влияния на противостоящую сторону рынка — поставщиков, разработчиков и консультантов. В том числе путем составления «черных» и «белых» списков. В кулуарах уже звучат имена ИТ-поставщиков, которые зарекомендовали себя хорошо или, наоборот, с которыми работать не рекомендуется. Мы хотим получить картину исследованного, прозрачного рынка ИТ, сформировать по ИТ-поставщикам собственную базу знаний. В перечень целей клуба входит также выработка единых правил взаимодействия с крупными ИТ-вендорами. Еще я бы хотел добавить в список задач клуба создание независимого консультационного центра для владельцев и руководителей компаний,

где бы они получали взвешенные советы по решению своих проблем в сфере ИТ. Согласно нашей идее, клуб призван формировать российский стандарт в области использования ИТ, конечно, на основе западных методик и так называемых best practices.

Необходимость подобных сообществ уже давно не вызывает сомнений. В Петербурге, например, достаточно много клубов, объединяющих директоров по маркетингу, персоналу и т. п. Каждый руководитель в своей компании один на один сталкивается с требованиями бизнеса и необходимостью принятия адекватных решений. Одних университетских знаний для этого мало, здесь нужен опыт. А где его взять в начале карьеры? Только у своих коллег. Правда, у всех таких клубов есть общая проблема — отраслевая специфика предприятий. Но решение многих вопросов универсально для всех отраслей. Члены нашего клуба работают в госструктурах, банках, торговых и страховых компаниях, на промышленных предприятиях, но находят много общих интересов. Кроме того, меняя место работы, ИТ-директор может перейти и в другую отрасль. Компетенция управленца — она ведь надотраслевая. Следовательно, объединяя ИТ-директоров в клубе и повышая их профессиональный уровень, мы тем самым повышаем управляемость предприятий всех отраслей. Значит, наш клуб полезен всему обществу.

IONE → ИНТЕРВЬЮ

ОБ ОСОБЕННОСТЯХ
КОНСАЛТИНГА ПО-РУССКИ
В ИНТЕРВЬЮ IONE
РАССУЖДАЕТ
В НЕДАВНЕМ
ПРОШЛОМ СЮ
КОНЦЕРНА «ЮНИМИЛК»
МИХАИЛ ПЛИСС

«У НИХ НИ ЖИЗНЕННОГО ОПЫТА, НИ ЗНАНИЙ»

Автор: Игорь Пичугин

Михаил, работая в должности СЮ, тебе приходилось иметь дело с внешними консультантами. Для чего нужен ИТ-консалтинг российским компаниям?

В моем представлении консалтинг нужен, чтобы выполнить работу, которую ты не можешь или не хочешь выполнить сам. Иногда для этого не хватает ресурсов и нет смысла их привлекать, поскольку работа разовая, иногда — компетенции, а бывает, что работу просто не стоит выполнять внутри компании по политическим, экономическим или стратегическим соображениям. Родоначальниками консалтинга, наверное, были шаманы, советовавшие вождям первобытных племен, как поступить. В России же, на мой взгляд, первым успешным опытом применения консалтинга были реформы Петра I, который заимствовал из-за рубежа знания, технологии и ноу-хау, сильно продвинувшие вперед российскую экономику. Именно этого и ждут от консультантов во всем мире: подскажите, как повысить эффективность бизнеса, как лучше производить и продавать, как стать первым. Но в консалтинге, как и в любой другой сфере человеческой деятельности, есть люди и организации, использующие это естественное желание для достижения личных целей. В вышедшей недавно книге «Исповедь экономического убийцы» бывший сотрудник отдела экономических диверсий американских спецслужб рассказывает об операциях, с помощью которых США дестабилизировали и подчинили ряд экономик развивающихся стран Азии и Латинской Америки. Основным инструментом были команды консультантов, которые с помощью завышенных прогнозов развития экономики страны и выдачи кредитов Мирового банка, которые невозможно было ни освоить, ни погасить, добивались дефолта и последующей скупки за долги основных природных и энергетических активов.

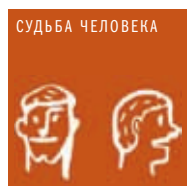
России советы консультантов необходимы, чтобы сделать экономику более конкурентоспособной, слезть с сырьевой иглы и перестать кормить США и Европу дешевыми и умными головами. У нас нет багажа старых систем и взаимоотношений, наше оборудование просится на свалку, наши общественные и корпоративные отношения рождаются с нуля. За счет отсутствия балласта Россия может быстро вырваться вперед. Для этого необходимо заимствовать мировой технологический, организационный и информационный опыт: мы можем внедрить его быстрее, чем это происхо-

дит на Западе. Но бизнес-знания у нас, что называется, не в крови, хотя количество квалифицированных менеджеров с бизнес-образованием растет. Как много нужно сейчас бизнесу, чтобы стать современным и эффективным: информационные технологии, технологии мотивации и управления персоналом, бережливого производства, госуправления. Промышленный шпионаж, который во времена СССР велся на государственном уровне (мой отец каждые два месяца обязан был посещать курсы переподготовки партийного актива, и его конспекты тех времен здорово напоминают книги, которые я читал, обучаясь на MBA), российским компаниям сейчас не по карману. У их руководителей остается два варианта улучшения бизнеса: пытаться придумать что-то свое или купить новые технологии и знания на внешнем рынке, то есть обратиться к консультантам.

Как правило, российские СЮ не очень хорошо отзываются о работе консультантов. А некоторые даже являются ярыми противниками их привлечения на проекты. В чем тут дело? Чем консалтинг на Западе отличается от консалтинга по-русски?

На Западе человек долгое время работает финансовым или генеральным директором. Затем в зрелом возрасте, добившись в жизни успеха и с накопленным багажом знаний, он становится консультантом. Работает в удовольствие, передавая растущим компаниям свой опыт. В России же консалтинговые компании, в первую очередь западные, набирают студентов за \$1000, одевают их в костюмы и выпускают «в поле». У них ни жизненного опыта, ни знаний, и работают они там не ради денег, а чтобы накопить стаж, получить громкое имя фирмы в свое резюме — и устроиться финансовым директором в любую другую компанию. В отрасли, где ключевым фактором является квалифицированный персонал и преумножение знаний, один из самых высоких показателей текучести кадров! Консалтинговые компании работают как кадровые пылесосы. Да, консалтинговые фирмы научились говорить правильные слова, но не научились делать главное, чего от них ждут, — помогать зарабатывать прибыль. Вина отчасти и сам бизнес — он не знает, как спрашивать с консультантов знания. Но и консультанты либо не хотят, либо отдают знания таким образом, что бизнес не становится конкурентоспособнее и эффективнее. Филиалы западных консалтинговых





МИХАИЛ ПЛИСС

1969

Родился в Санкт-Петербурге

1987–1989

Служба в ВМФ, в том числе в Анголе

1992

Закончил Санкт-Петербургский инженерно-экономический институт. Диплом инженера по информационным системам в бизнесе

1991–1992

Системный программист в АО «Аналитика»

1992–1997

Начальник отдела вычислительной сети телерадиокомпаний «Петербург — Пятый канал»

1994–1996

Key-account manager в интернет-провайдере «Нева-Линк» (по совместительству)

1996–1997

Технический директор стартапа Interact Studio (по совместительству)

1997–2000

Аналитик по информационным системам петербургского подразделения Pepsi Bottling Group

1998–2001

Учеба в Open University of London

2000–2002

Начальник отдела ИС петербургского завода по упаковке кофе Kraft Foods LLC

2002–2003

ИТ-директор компании «Тинькофф»

2003–2006

Директор по ИТ, член совета директоров концерна «Юнимилк»

2004

Получил степень MBA по курсу business strategy в Open University of Great Britain

фирм владеют необходимыми инструментами для изменения бизнеса, однако очень часто не адаптируют их к российской специфике. Получается, что западный консалтинговый проект для российской компании зачастую выглядит как огромный дорогой бифштекс, который невозможно ни прожевать, ни разрезать, ни укусить. Российские же консультанты, беря пример с западных коллег, увлекаются маркетинговой стороной своего бизнеса, но за плечами у них нет никакого практического опыта. В лучшем случае они могут дать решение частных проблем на уровне технологий, но кардинально улучшить бизнес, обеспечить его переход на новый уровень — нет. При продаже услуг наши консультанты уже научились выставлять вперед более или менее квалифицированный персонал, но когда доходит дело до реализации проекта, на сцену опять выходят студенты в костюмах. Неудивительно, что бизнес, оплачивая работу консультанта по ставкам от \$50 до \$500 в час, не получает эффекта.

Почему, на твой взгляд, это происходит?

Главная причина — молодость российского рынка. Его пионеры — умные и энергичные люди, поднявшиеся до высоких постов в российских и западных компаниях. Они привыкли брать на себя ответственность за результаты своей работы. Но таких людей мало, они сильно востребованы в корпоративном секторе. У них просто нет времени для консалтинговой работы. Да и идти в современный российский консалтинг, который из-за кадрового голода имеет низкую квалификацию, — значит портить свою репутацию. Кроме того, в России еще не сложилась практика и культура использования бизнес-консалтинга. Часто менеджеры боятся консалтинга, задаваясь вопросом: зачем же тогда мы работаем в этой компании? Как следствие, от консалтинга зачастую ожидают невыразимый в бизнес-показателях результат. В такой ситуации у менеджеров появляется соблазн использовать консалтинг не по назначению: для снятия с себя ответственности за принятые бизнес-решения, а также в качестве легальной схемы «отката». «Откаты» на консалтинге, на мой взгляд, сейчас стали проблемой номер один (до 40% оборота некоторых крупных российских ИТ-компаний приходится на «откаты»). Эта схема служит одним из основных источников теневой экономики. А причина — в отсутствии законодательного поля, регулирующего деятельность консультантов, и низкой квалификации налоговых органов.

К чему приводит консалтинг по-русски?

Цели бизнеса остаются нереализованными. Компании не становятся более конкурентоспособными, инновационными и социально ответственными. Российская экономика сейчас представлена старыми активами: это куча недоразвивавшихся предприятий, перевязанных красивыми маркетинговыми ленточками для выхода на IPO. Но сами по себе предприятия и люди не меняются. Необходимо приложить деньги, труд и внешние знания, чтобы сработала формула: «старое предприятие + инвестиции + консалтинг + оборотный капитал = модернизированное предприятие, получающее больше прибыли». И консалтинг здесь — один из ключевых элементов. Без него все остальное работает неэффективно или разворачивается. Вот только консалтинг должен быть эффективным и ориентированным на бизнес-результат. А нынешний консалтинг по-русски зачастую неэффективен и не ориентирован на результат. Провалы консалтинговых проектов приводят к дискредитации самого консалтинга, а российские предприятия не получают ни международного, ни вообще какого бы то ни было позитивного опыта.

Как ты считаешь, что нужно делать, чтобы выправить ситуацию?

Сначала необходимо осознать, что оздоровление консалтинговой сферы столь же необходимо стране, как и оздоровление банковской. И какой-то одной меры, скорее всего, будет недостаточно — сложные ситуации требуют умных подходов. Ну, во-первых, необходима пропаганда оплаты консалтинговых проектов по достигнутому результату. Все, что делается в работающей на рынке компании, должно быть подчинено одной из трех целей: повышению прибыли, снижению издержек, снижению рисков, выраженных в финансовых терминах. Соответственно, платить консультантам необходимо не за абстрактные нормо-часы, а за достигнутый бизнес-результат. Во-вторых, необходимо контролировать — законодательно или на уровне внутренних процедур компании — опыт консультантов. До живого бизнеса нельзя допускать неумелых сотрудников, ничего хорошего из этого не выйдет. Как правило, консалтинговые компании пытаются завоевать доверие клиента длинным списком своих успешных проектов. Но столь же часто на поверку оказывается, что люди, которые их делали, давно не работают в этой компании или их роль в этих проектах была отнюдь не ключевой.

В-третьих, на мой взгляд, необходимо установить жесткий контроль расхода денег, получаемых за консалтинговые проекты. В-четвертых, необходимо выстраивать систему, в которой менеджер, ответственный за заказ консалтинга, нес бы ответственность за результат проекта и после своего ухода из компании. Возможно, дополнительный эффект могут принести такие меры, как повышение квалификации консультантов и цены входа в консалтинговый бизнес через лицензирование, улучшение обучения правильному применению консалтинга в бизнесе через льготы бизнес-школам и институтам, а также льготы консалтинговым компаниям, привлекающим успешных менеджеров с мирового рынка.

Нужна ли СIO информационная открытость? Часто ли у топ-менеджмента или акционеров компании возникает по этому поводу противоположное мнение?

Информационная открытость, несомненно, нужна. Но приходится констатировать ее отсутствие. Деловые СМИ ведь живут с доходов от рекламы, а рекламодатели заинтересованы в представлении только белой и чистой стороны своей деятельности. Реальные проблемы скрываются. Поэтому из прессы, телевидения и интернета невозможно заимствовать сведения о реальной квалификации компаний, проблемах на проектах. Создается впечатление, что все компании успешные и проблем ни у кого нет. Но из открытых разговоров в нашем московском независимом клубе ИТ-директоров следует как раз обратное: каждый консалтинговый проект — как боевая операция с непредсказуемым исходом.

Сам я не только готов, но и много раз становился источником референсных проектов. Мне приятно рассказывать о тех консультантах, которые помогают бизнесу, равно как и предостерегать коллег от повторения моих ошибок. Большую ценность представляет и их опыт работы с разными компаниями. В таком обмене — огромная польза, как для меня, так и для бизнеса, в котором я работаю. Что касается акционеров и топ-менеджеров, то бывает по-разному. Превалирующая старая точка зрения — публикация любой информации о том, что у тебя что-то получилось или не получилось, что кто-то хорошо или плохо сделал тот или иной проект, является источником информации для конкурентов. Она постепенно меняется, правда, у акционеров скорость изменения медленнее, чем у менеджеров ■

iONE → ТЕМА

ЛЮДЯМ СВОЙСТВЕННО ГОРДИТЬСЯ ТЕМ, КАК ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНО У НИХ ВСЕ УСТРОЕНО В ЖИЗНИ И ДЕЛАХ. ИМИДЖ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНОГО (ЧИТАЙ — ЭФФЕКТИВНОГО) УПРАВЛЕНЦА ИЛИ ЭФФЕКТИВНОЙ (ЧИТАЙ — ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНОЙ) КОМПАНИИ ПРИНОСИТ ОГРОМНУЮ ПОЛЬЗУ ДЛЯ ЛИЧНОЙ КАРЬЕРЫ И РЫНОЧНОГО УСПЕХА. И НЕТ ЛУЧШЕГО ПУТИ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВА, ЧЕМ УЧИТЬСЯ НА ОШИБКАХ И УСПЕХАХ ДРУГИХ

АЙВАНА ВЫЗЫВАЛИ?

Итоги конкурса

«ЛИЦО»
РОССИЙСКОГО
ИТ-РЫНКА



Именно из таких соображений мы исходили год назад, запуская конкурс внедренческих проектов «Вызовы Айвана». Его цель — выявление успешного опыта автоматизации деятельности компаний, работающих на российском рынке, его популяризация и признание заслуг тех, кто реализовал эти проекты и добился успеха.

В течение года iOne принимал заявки на участие в конкурсе, которые в общем случае подавались тремя сторонами: заказчиком, внедренцем и разработчиком решения. Условие для участия было одно: внедренное решение должно находиться в промышленной эксплуатации не менее шести месяцев, чтобы можно было говорить о полученном эффекте. За-

тем наш коллективный персонаж Айван встречался с представителями заказчика, писал и публиковал истории внедрений. Мы старались выявить мотивацию внедрения, логику и методику выбора того или иного продукта и исполнителя, обсуждали, как был организован проект, с какими проблемами при его реализации столкнулась компания и как их решила, ну и, конечно, каких результатов добилась.

Кейсы оценивали две группы экспертов: представители ИТ-индустрии и корпуса ИТ-директоров. Свою оценку выставлял и iOne, изучивший результаты проектов «на местах» (см. таблицу с конкурсными проектами). Оценка производилась по трем критериям, утвержденным Наблюдательным советом конкурса:

- 1) Инновационность проекта. Продвинутость использованных решений и технологий, актуальность их применения для данного предприятия. Насколько стратегически важные для компании бизнес-объекты были затронуты и насколько сложные бизнес-процессы оказались в фокусе проведенных изменений.
- 2) Качество внедрения. Какие круги пользователей и топ-менеджеров были вовлечены в проект. Как происходило управление проектом. Насколько проект уложился в запланированные сроки и бюджет. Степень интег-

При поддержке



Специальный спонсор



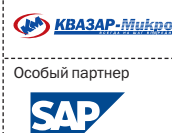
Официальные консультанты конкурса



Серебряные спонсоры



Системный партнер



Спонсоры финала





**ЭКСПЕРТ
НОМЕРА:**
РАССКАЗЫВАТЬ
О ВНЕДРЕНЧЕСКИХ
ПРОЕКТАХ ОЧЕНЬ
ВАЖНО

Проектов по автоматизации бизнес-процессов в России реализовано много, но доля успешных среди них невелика. Понятно, что вендорам, консультантам, да и самим ИТ-директорам не хочется рассказывать о своих неудачах. Хотя именно информационная открытость поможет другим избежать проблем при реализации аналогичного проекта. Кроме того, многие компании пытаются «изобрести велосипед», не подумав, что наверняка уже есть примеры подобных решений. Россия — страна большая. Рассказывать о внедренческих проектах очень важно: это не только помогает снизить риски внедрения, но и расширяет кругозор. Конкурс «Вызов Айвана» показал, что это возможно: представленные в этом проекте кейсы интересны и разнообразны по содержанию. Есть и другая сторона медали. Рассказывая о своих достижениях, ИТ-директор повышает свою значимость для бизнеса компании, в которой работает, а также свою стоимость на рынке труда. Очевидно, что ИТ — это инструмент реализации бизнес-задач любой компании. Изучение таких инструментов — одно из важнейших дел руководителя ИТ-службы. И «Вызов Айвана» может ему эффективно в этом помочь.



Собирательный образ Айвана

рации внедренного решения с другими используемыми на предприятии технологиями.

3) Достигнутый эффект. Какие преимущества получил бизнес компании в результате реализации проекта: в терминах повышения производительности, сокращения издержек, увеличения оборота, повышения качества продуктов и услуг, уровня обслуживания клиентов, произошедших изменений в стратегии и корпоративной культуре, и — самое главное — в изменении конкурентных позиций компании на рынке.

В дополнение к экспертным оценкам специальный спонсор конкурса компания IBS предложила оценивать успешность проекта с точки зрения

человеческих отношений, сложившихся в ходе совместной работы. Когда Айван встречался с заказчиками, он задавал своим собеседникам вопрос: «С каким выражением лица вы рекомендовали бы своим коллегам ИТ-поставщика, который работал на вашем проекте?» Оценка подрядчика заказчиком, его улыбка или гримаса отображается на своеобразном градуснике эмоций (10-балльная шкала). Заметим, что его показания не опускались ниже шестерки, несколько раз доходили до десятки. Самая же популярная оценка по эмоциональной шкале — восьмерка. По-видимому, ее и можно считать «лицом» российского рынка ИТ.










Что касается экспертных оценок конкурсных проектов, то больших

расхождений между группами экспертов не было. Мы подметили, что возникали они в двух случаях: представители ИТ-индустрии, как правило, оценивали ниже те проекты, в которых ИТ-директора обходились собственными силами. Эксперты-СІО, напротив, поддерживали самостоятельность своих коллег. Кроме того, эксперты, работающие в российских офисах западных ИТ-компаний, явно недолюбливают, когда автоматизация бизнес-процессов производится с помощью российских разработок. Что, впрочем, неудивительно.

Еще одна позиция — официальных консультантов конкурса — позволила нам сопровождать конкурсные кейсы «разборами полетов». Как нам представляется, независимый анализ проектов профессионалами рынка повысил их практическую ценность для бизнес-сообщества.

Итоги конкурса были подведены 29 июня. Награждение лауреатов происходило в автосалоне «Мерседес-Бенц Центр», что выглядело весьма символично: в окружении роскошных и высокотехнологичных автомобилей вполне уместно было говорить об ИТ-проектах, нацеленных на повышение эффективности бизнеса. Мы решили наградить всех ИТ-директоров и руководителей компаний, которые рискнули рассказать нам о своих проектах. Прежде всего — за информационную открытость, поскольку бизнес-сообщество испытывает потребность в информации такого рода (см. рубрику «Прямая речь»). Не случайно по итогам голосования, проводившегося среди посетителей сайта www.ione.ru, самой популярной стала история внедрения ERP-системы на автозаводе «Урал»: сообщество оценило правдивый рассказ ИТ-директора этого завода о проблемах, которые пришлось преодолевать в ходе проекта. Надеемся, что риски наших ньюсмейкеров оправдались, вызывали они Айвана не зря, и информационная открытость пошла на пользу людям и их компаниям. Теперь у всех участников конкурса появился специальный инструмент для вызова Айвана — эксклюзивный колокольчик. Тем не менее мы выделяем «золотых» лауреатов — проекты, которые получили совокупную оценку четыре и выше балла (по пятибалльной шкале).

Заключительным этапом конкурса станет книга, которую выпустит ИД «Секрет фирмы». В ней будут собраны все истории внедрения, которые нам удалось услышать, когда нас вызывали ■

«ЗОЛОТЫЕ» ЛАУРЕАТЫ КОНКУРСА						
Проект	Исполнитель	Оценка iЮне	Оценка ИТ-индустрии	Оценка СIO	Общая оценка	Оценка по шкале эмоций
Пути миграции «Аэрофлота» (внедрение системы бронирования авиабилетов Sabre в «Аэрофлоте»)	департамент ИТ «Аэрофлота»	4,7	4,6	4,7	4,7	
Распределенный «соцстрах» (создание интегрированной ИС на базе распределенной СУБД HyTech в Фонде социального страхования РФ)	НИСТ	4,7	4,3	4,7	4,6	
Электронный главбух (внедрение и сдача в аренду MS Navision в РЦ «Практик»)	самостоятельно	4,7	4,4	4,3	4,5	
Агент мобильного базирования (автоматизация работы торговых агентов компании «Тушино-пиво» с помощью системы BSE Vector-M)	BSE	4,7	4,3	4,3	4,4	
ERP с чистого листа (внедрение отраслевого решения на базе MS Axapta в сети мини-маркетов Daily Foods)	«Корус консалтинг»	4,5	4,4	4,2	4,4	
Энергетическая web-сфера (внедрение интеграционной платформы IBM WebSphere в РАО «ЕЭС России»)	«Крок»	4,3	4,4	4,4	4,4	
Железный передел (внедрение Oracle e-business suite на Магнитогорском металлургическом комбинате)	КГ «Борлас»	4,3	4,2	4,4	4,3	
«Сладко» в виртуальном офисе (создание коммуникационной среды на основе технологий Microsoft в холдинге «Сладко»)	ИТ-служба «Сладко» ПНП БИОС	4,4	4,1	4,2	4,2	
Средство от дефектуры (разработка и внедрение b2b-системы обмена информацией «Провизор» в фармацевтическом холдинге «Аконит»)	ИТ-служба «Аконита»	4,3	4,0	4,4	4,2	
Бизнес-движок для китайского джипа (внедрение отраслевого решения на базе MS Navision в компании «Ирито»)	BrightConsult	4,2	4,1	4,0	4,1	
Сам себе консультант (внедрение SAP R\3 на Западно-Сибирском металлургическом комбинате своими силами)	ИТ-служба ЗСМК	4,5	3,9	4,0	4,1	
Мелодия для фрейта (автоматизация бизнес-процессов во фрейтовом подразделении DHL)	ИТ-служба DHL Россия	4,3	3,9	4,2	4,1	
Нестандартный телеком (внедрение MS Axapta в компании «Корбина телеком»)	«АНД проджект»	4,2	4,1	4,0	4,1	
Укротитель инцидентов (внедрение системы управления ИТ-инфраструктурой HP Open View в ОАО «Сургутгазпром»)	«Систематика»	4,2	4,0	4,2	4,1	
Информационный пульт управления (внедрение КИС «Галактика» на заводе «Электропульт»)	«ЭП-Аудит»	4,3	3,9	3,8	4,0	
Бюджет за час (внедрение системы бюджетирования на основе Oracle Financial Analyzer в ОАО «Ростелеком»)	«Карана» «Открытые технологии»	4,1	4,0	4,0	4,0	
Выигрышная комбинация (автоматизация финансового учета в компании «Джекпот» средствами Cognos)	IBS	4,2	4,0	3,9	4,0	



ПРЯМАЯ РЕЧЬ

ВЫ ГОТОВЫ ДЕЛИТЬСЯ СВОИМ ОПЫТОМ РЕАЛИЗАЦИИ ИТ-ПРОЕКТОВ? А ЕСЛИ ПРОЕКТ БЫЛ НЕУДАЧНЫМ?

НИКОЛАЙ ШИТОВ

президент Городского
ипотечного банка

Если в результате реализации ИТ-проекта банк получает конкурентные преимущества — сокращает сроки и повышает качество обслуживания, предоставляет новый сервис, повышает надежность функционирования систем, приобретает имидж новатора — об этом надо говорить. Но если тот же результат могут легко повторить конкуренты, нужно избегать огласки и стараться не допускать разглашения коммерческой тайны. У нас проблем с освещением ИТ-проектов не возникает (весной, например, мы завершили внедрение программного продукта для автоматизации работы фронт-офисных подразделений). Мы эффективно работаем с поставщиками, ведем взаимную открытую информационную политику.

ВИКТОР СЕЛИЩЕВ

начальник управления ИТ
ОАО «Иркутскэнерго»

Когда проект называют удачным, это значит, что к нему применена какая-то система оценок, сложившаяся в компании. Я считаю, что о проекте необходимо рассказывать, подробно объясняя, относительно какой системы координат он признается удачным. Тогда коллеги смогут понять и оценить проект. С руководством же проблем никогда не будет, если сделать простую и необходимую вещь — внутренний пиар проекта. Убедив начальство, что наша точка зрения может быть положительно оценена другими, мы снимаем основной синдром запрета на идею поделиться опытом — опасение «сесть в лужу».

ИГОРЬ БОНДАРЕВ

начальник управления ИТ комитета по
земельным ресурсам правительства
Санкт-Петербурга

Проблемы с пиаром ИТ-проектов нет. По крайней мере, в сфере бюджетных организаций. Все закупки проводятся на конкурсной основе, вся информация по ним публикуется в печати. Остается только прочесть и сравнить. А то, что руководство возражает против излишней конкретики, я считаю вполне обоснованным — чтобы избежать обвинений в ангажированности. Что касается неудачных проектов, то информация о них теоретически могла бы быть полезной. Но много ли найдется людей, готовых признать, что они потратили деньги зря и теперь придется все переделывать? Разве что в самом общем плане — без имен. Хотя обмен таким опытом, конечно же, ведется — в узком кругу коллег-единомышленников.

ЛАУРЕАТЫ КОНКУРСА

Проект	Исполнитель	Оценка Юне	Оценка ИТ-индустрии	Оценка СЮ	Общая оценка	Оценка по шкале эмоций
Киберпастух для электронного стада (внедрение CA Unicenter на Магнитогорском металлургическом комбинате)	«Корис»	4,4	3,7	3,7	3,9	
Люди в системе (внедрение SAP Human Capital Management в банке «Уралсиб»)	IBS	4,0	3,7	3,9	3,9	
Кредитная история CRM (внедрение CRM-системы Siebel в Инвестсбербанке)	Sputnik Labs	3,7	3,9	4,2	3,9	
Месторождение ИТ (внедрение КИС Oracle e-business suite в ОАО «Уралкалий»)	КГ «Борлас»	3,8	3,8	3,8	3,8	
Тренинг по CRM (внедрение Microsoft CRM в компании «Искусство деловой жизни»)	SoftLine Solutions	4,1	3,5	3,8	3,8	
Исполнительный механизм исполнительного директора (разработка и внедрение системы автоматизации подготовки производства на заводе ЗЭИМ)	ИТ-служба ЗЭИМ	4,1	3,6	3,8	3,8	
Подходящий объект для автоматизации (внедрение решения «1С: Управление торговлей 8.0» в мебельной компании «Бюро-объект»)	1С	4,1	3,7	3,7	3,8	
Счастье автоторговца (внедрение отраслевого решения infor:auto в холдинге «Рольф»)	«ЭпикРус»	3,9	3,8	3,6	3,8	
Подотчетные обои (внедрение КИС «Галактика» на комбинате «Саратовские обои»)	«Юнион консалт»	3,8	3,8	3,7	3,8	
Техника внедрения (внедрение АИС на платформе «1С: Предприятие 8.0» в торговом холдинге «Элекам»)	ВЦ «1С-Парус»	3,9	3,7	3,9	3,8	
Испытание «Урала» на ERP (внедрение КИС Baan IV на автозаводе «Урал»)	«Альфа-интегратор Баан Евразия»	3,8	3,8	3,6	3,7	
Деньги за газ (внедрение АИС на платформе «1С: Предприятие 8.0» в компании «Межрегионгаз»)	«Аудит — новые технологии»	4,2	3,4	3,6	3,7	
Волжский информационный каскад (внедрение порталных технологий Microsoft в УК «ВоГЭК»)	«Крок»	3,7	3,8	3,5	3,7	
Таможенный портал (создание информационно-справочной системы центрального аппарата ФТС России на базе технологий Microsoft)	«РБК Софт»	3,6	3,7	3,8	3,7	
ИТ-подготовка к посевной (внедрение КИС Baan IV на Красноярском заводе комбайнов)	«Альфа-интегратор Баан Евразия»	3,9	3,5	3,6	3,7	
Груз автоматизации (внедрение Oracle e-business suite в Ванинском морском торговом порту)	КГ «Борлас»	3,4	3,5	3,9	3,6	
Концепция для энергетиков (автоматизация управления сбытом и расчетов с потребителями в «Иркутск-энерго» на платформе «1С: Предприятие»)	«Форус консалтинг»	3,6	3,5	3,6	3,6	
Кресла для программистов «Искон» (внедрение MS Axapta в компании «Феликс»)	ИТ-служба «Феликса»	3,5	3,3	3,9	3,6	
Себестоимость изложниц (внедрение MS Axapta в компании «ССМ-Тяжмаш»)	Columbus IT Russia	3,7	3,6	3,4	3,6	
Элемент порядка (внедрение системы документооборота DocsVision в компании «Агровит»)	Digital Design	3,4	3,5	3,5	3,5	
Под крылом ERP (внедрение КИС Baan IV в корпорации «Иркут»)	«Альфа-интегратор Баан Евразия»	3,5	3,3	3,5	3,4	
Информационно-солевой обмен (внедрение КИС Alfa на комбинате «Сильвинит»)	«Информ-контакт»	3,7	3,2	3,2	3,4	



ПРЯМАЯ РЕЧЬ

ВЫ ГОТОВЫ ДЕЛИТЬСЯ СВОИМ ОПЫТОМ РЕАЛИЗАЦИИ ИТ-ПРОЕКТОВ? А ЕСЛИ ПРОЕКТ БЫЛ НЕУДАЧНЫМ?

ИГОРЬ ГАПОНОВ

вице-президент по ИТ
«Евразхолдинга»

Рассказ о внедренном проекте в среде ИТ-специалистов и поставщиков ИТ-решений несколько не улучшает имидж компании. Скорее такие рассказы улучшают имидж руководителя, возглавлявшего или принимавшего участие в проекте. Точно так же для улучшения имиджа компании нет необходимости становиться референсным клиентом ИТ-поставщиков. Не секрет, что в большинстве случаев за красивой оберткой референс-визитов реальные проблемы не видны. На повышение имиджа компании лучше работают отзывы специалистов, прямо или косвенно использующих внедренное решение. Гораздо ценнее для компании мнение аудитора, которым он поделился со своими коллегами. Мнение о том, что все необходимые данные по вашей компании были получены быстро, с необходимой аналитикой и требуемым качеством. Тем не менее «Евраз» всегда готов рассказывать о своих решениях и организовывать референс-визиты. Никаких проблем у нас в этом плане не возникает. Естественно, мы не показываем решения, которые являются нашим ноу-хау и обеспечивают нам конкурентные преимущества. Но, поверьте, таких решений немного. Большая часть решений давно известны, просто не у всех хватает воли и навыков их внедрить. ИТ-службе «Евраз» это пока удастся.

Согласен, что неудачные ИТ-проекты тоже могут приносить пользу, поскольку дают возможность учиться на ошибках других. При запуске любого проекта мы внимательно изучаем имеющийся опыт, в том числе отрицательный. И сами готовы делиться таким опытом, хотя он больше полезен нашим конкурентам. Правда, такого опыта у нас совсем немного.

СЕРГЕЙ СОКУР

директор департамента качества
ЛВЗ «Хортица»

Ограничения со стороны руководства по пиару внутренних ИТ-достижений могут касаться финансовой составляющей и конкретных цифр и расчетов, вводимых в систему. Данные по экономической эффективности внедрения ERP на ЛВЗ «Хортица» открыты. Мы считаем этот проект удачным и открыты к референсным визитам, чтобы на деле показать, как и чего мы добились. С другой стороны, это дает возможность посмотреть на себя чужими глазами, услышать про недостатки, сделать выводы и что-то изменить к лучшему. О неудачных проектах тоже надо рассказывать: отрицательный опыт — самый ценный.



ЭКСПЕРТИЗА КОНКУРСНЫХ ПРОЕКТОВ

ИТ-эксперты

Марина Алексеева, директор по продажам «Альфа-интегратор Баан Евразия»

Алексей Антонов, директор управления маркетинга R-Style Softlab

Вадим Астахов, директор по консалтингу департамента систем управления «МЦФЭР-Консалтинг»

Валерий Баринберг, руководитель отдела «Альфа-интегратор Баан Евразия»

Сергей Барышев, технический директор R-Style

Иннокентий Белоцкий, генеральный директор BrightConsult

Сергей Братукин, директор практики «Дистрибуция» Columbus IT Russia

Александр Буйдов, первый заместитель генерального директора «Крок»

Андрей Галковский, заместитель генерального директора R-Style Softlab

Руслан Горб, исполнительный директор BrightConsult

Эдуард Давиджан, менеджер по развитию бизнеса Microsoft Business Solutions

Елена Данилова, директор департамента HR-консалтинга «Борлас»

Петр Дубенков, директор отделения вычислительных комплексов IBS

Павел Егорихин, директор по маркетингу «Микротекст»

Сергей Жуков, исполнительный директор ЦФТ

Павел Закорюкин, директор практики «Производство» Columbus IT Russia

Алина Засимович, директор по консалтингу «ЭпикРус»

Алексей Зубков, руководитель отдела «Альфа-авто» ВЦ «1С-Парус»

Егор Иванов, руководитель проектов Columbus IT Russia

Вячеслав Кадников, руководитель отдела продаж Naumen

Олег Киселев, заместитель руководителя департамента корпоративных проектов ВЦ «1С-Парус»

Андрей Крылович, вице-президент TopS BI

Андрей Кувалдин, руководитель отдела центров обработки данных «Борлас»

Юрий Кузьменко, исполнительный директор «Галактика»

Ольга Кузьмина, руководитель проектного отдела «Альфа-интегратор Баан Евразия»

Дмитрий Лившиц, заместитель директора департамента программных решений Digital Design

Алексей Лобанов, руководитель центра разработок инфраструктурных решений «Ай-Теко»

Александр Лучин, вице-президент ГК «Компьюлинк»

Олег Лысов, начальник отдела бизнес-приложений Digital Design

Денис Матеев, руководитель направления ИТ-услуг «Микротест»

Евгений Михалицын, заместитель руководителя управления корпоративных проектов «Галактика»

Дмитрий Никитов, руководитель проектов «ФОРС — центр разработки»

Алексей Огородников, заместитель по проектной работе директора по консалтингу «Борлас»

Алена Осорина, директор по развитию бизнеса Sputnik Labs

Дмитрий Перлин, руководитель группы «Решения для автобизнеса» Columbus IT Russia

Александр Петров, директор по развитию бизнеса «ЭпикРус»

Михаил Петров, руководитель программ i2 СНГ

Ирина Полотнюк, заместитель директора отделения ИТ-консалтинга «ФОРС — центр разработки»

Илья Прокимнов, директор по консалтингу Columbus IT Russia

Сергей Разумовский, директор департамента инфраструктурных решений Digital Design

Игорь Рубцов, заместитель начальника департамента корпоративных проектов «Информконтакт»

Игорь Рудый, директор отдела руководителей проектов TopS BI

Алексей Румянцев, директор службы стандартов и качества «АйТи»

Алексей Садовский, руководитель направления продаж и развития call-центров Naumen

Александр Саксин, заместитель директора департамента КСУ IBS

Дмитрий Северов, вице-президент по технической политике «Открытые технологии»

Александр Савинов, руководитель направления бизнес-приложений «Крок»

Вадим Сидоренко, начальник департамента систем управления предприятием R-Style

Александр Слесаренко, генеральный директор «БДО Юникон»

Роман Смирнов, руководитель отдела автоматизации управления взаимоотношениями с клиентами ВЦ «1С-Парус»

Олег Струк, руководитель проектного офиса «Галактика»

Валентин Червяков, директор департамента консалтинга ИГ «Компьюлинк»

Евгений Чубров, менеджер проектов «ФОРС-банковские системы»

Василий Шабат, директор по развитию бизнеса «Открытые Технологии»

Андрей Шапошников, директор по развитию бизнеса IFS CIS

Родион Щекутеев, технический директор «Veyrsell Проекты»

Павел Эйгес, директор по технологии «Документум сервисиз СНГ»

Сергей Яблоновский, начальник аналитического центра «Галактика»

Эксперты СIO

Игорь Бакалдин, ИТ-директор «Мизль-недвижимость»

Максим Белоусов, директор по ИТ МФФ «Аконит»

Сергей Вольф, ИТ-директор «Юг Берег»

Мамед Гасанов, начальник департамента ИТ ГК «Рестэк»

Вячеслав Генеральский, руководитель отдела бизнес-приложений «Евросиб»

Виктор Голубев, директор по ИТ «Эйвон бьюти продактс Россия»

Евгений Гриханов, директор по ИТ Relogix

Александр Громошенко, руководитель проекта «Аэрофлот-Дон»

Михаил Деменков, руководитель управления ИТ «Прогресс-Нева»

Данил Динцис, заместитель генерального директора РИНТИ

Михаил Егоров, начальник управления ИТ ГК «Русагро»

Александр Жилин, начальник отдела ИТ «Пилот-МС»

Сергей Жилкин, директор по ИТ ОАО «Рязанская ГРЭС»

Михаил Журютин, ИТ-директор «Инком-недвижимость»

Николай Заугольный, директор по ИТ «Натур продукт»

Владимир Иванов, ИТ-директор МДМ-банка

Евгений Ионов, ИТ-директор ПМП «Вентиляция»

Дмитрий Иншаков, ИТ-менеджер «Юни-левер СНГ»

Дмитрий Каневский, начальник отдела ИС НПО «ЭКРОС»

Геннадий Карасев, ИТ-директор «Мозырский НПЗ»

Виктор Кучерявых, начальник управления ИС МЗ «Арсенал»

Андрей Лавров, директор по ИТ АРМА-ЛИТ-1

Никита Ладыженский, начальник отдела ИТ «Невские берега»

Герман Мирофанов, директор по ИТ ИД «Коммерсантъ»

Дмитрий Морозов, менеджер «Русал»

Роман Ненчин, менеджер по внедрению ERP «Корбина телеком»

Александр Никитин, начальник управления ИТ «Силловые машины»

Михаил Плисс, ИТ-директор «Юнимилк»

Павел Попов, региональный ИТ-менеджер «Юнимилк»

Илья Садовенко, ИТ-директор «Индезит»

Борис Славин, директор по ИТ группы ЧТПЗ

Кирилл Соловейчик, генеральный директор «Ленполиграфмаш»

Константин Старовойтов, технический директор «Транссервис-связь»

Игорь Суковатин, директор по ИТ Нижнетагильского меткомбината

Денис Сушко, руководитель службы ИТ группы ЛСР

Сергей Сычев, директор по ИТ «Мултон»

Сергей Фролов, директор департамента технического обеспечения СК «Класс»

Игорь Цветков, начальник службы ИТ А.Д.Д.

Михаил Эренбург, исполнительный директор «Русал»

Константин Юрганов, директор по ИТ ОАО «Лавента»

Александр Яворский, начальник отдела ИТ «Лактис»

Максим Яковенко, директор по развитию Национальной контейнерной компании



ПРЯМАЯ РЕЧЬ

ВЫ ГОТОВЫ ДЕЛИТЬСЯ СВОИМ ОПЫТОМ РЕАЛИЗАЦИИ ИТ-ПРОЕКТОВ? А ЕСЛИ ПРОЕКТ БЫЛ НЕУДАЧНЫМ?

ВАЛЕРИЙ БЕЛОУСОВ

заместитель генерального директора
«Петрозолота»

Поскольку ювелирный рынок весьма специфичен и в области ИТ развит слабо (скажем прямо, за десять лет работы в этой отрасли ничего перспективного и инновационного не видел), то руководство компании весьма неблагосклонно относится к идее делиться опытом. Ведь любые удачные решения и идеи дают преимущество перед конкурентами. Зачем им помогать?

АНАТОЛИЙ МОШИАШВИЛИ

первый заместитель генерального
директора компании «Джекпот»

Использование передовых ИТ для управления бизнесом положительно влияет на имидж компании. Наш проект по внедрению системы Cognos дал ожидаемые результаты: мы решили проблемы, связанные с планированием, получаем информацию для принятия управленческих решений. Сейчас мы являемся референс-клиентом наших исполнителей и готовы делиться опытом автоматизации, а также рассказывать о трудностях, которые возникали в ходе проекта.

РИНАТ ГИМРАНОВ

директор управления ИТ ОАО
«Сургутнефтегаз»

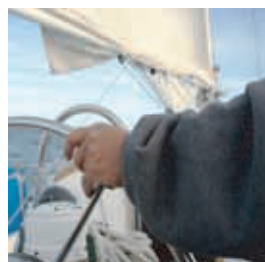
Проблемы скорее возникают с тем, как отбиться от референс-визитов, так как желающих поучиться на нашем опыте очень много. Не скажу, что руководство всегда поддерживает идею информационной открытости, но чаще относится к ней благосклонно. О неудачах рассказывать, конечно, нужно, и даже в удачных проектах необходимо говорить о ситуациях и угрозах, которые могли привести проект к провалу, и о том, как команда с ними справилась.

ПАВЕЛ НЕУМЫВАКИН

председатель правления
Юниаструм банка

С необходимостью обновления технологической платформы сейчас сталкиваются многие банки. Мы широко объявляли о своих внедрениях. Так делают и другие банки. Конфиденциальность сохраняется только при проведении тендеров, которые, как правило, проходят в закрытом режиме. Ответственность ИТ-службы по выбору компаний для участия в тендере при этом возрастает, зато банк застрахован от того, что информация о конфигурации его ИТ-систем попадет к недобросовестным людям, которые могут использовать ее для организации атак.

Система Alfa ОТКРЫТЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ



Система Alfa - это инновационная и открытая система. Развитые средства интеграции и адаптации под уникальные схемы работы предприятия максимально упрощают внедрение и последующее развитие. **Система Alfa** - лучшее решение для динамично растущего бизнеса. Прозрачность ее технической и функциональной архитектуры формирует новые открытые возможности управления.

Система Alfa —
единый комплекс бизнес-приложений для
создания информационных автоматизированных систем
управления предприятием. Технологическая платформа Alfa —
ESP обеспечивает разработку, адаптацию и интеграцию бизнес-
приложений. Система Alfa была впервые внедрена более 10 лет назад
и сегодня активно развивается на предприятиях машиностроительной,
химической, добывающей и пищевой отраслей промышленности, на транспорте,
в строительстве и торговле.

www.alfasystem.ru



Компания «Информконтакт»
г.Москва, тел.: +7 (495) 601-98-74
e-mail: alfa@informcontact.ru

IONE → СИТУАЦИИ

ИЗМЕНЕНИЯ, ВЫЗВАННЫЕ ПЕРЕХОДОМ НА НОВУЮ ИНФОРМАЦИОННУЮ СИСТЕМУ, ЗАТРОНУЛИ ВСЮ ОСНОВНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ «АЭРОФЛОТА». НО ИНАЧЕ У АВИАКОМПАНИИ ПРОСТО НЕ БЫЛО ПЕРСПЕКТИВ ДЛЯ РАЗВИТИЯ

ПУТИ МИГРАЦИИ «АЭРОФЛОТА»

Автор: Айван



Если для телекоммуникационных операторов «сердцем» корпоративной информационной системы служит биллинг, то для авиакомпаний — система бронирования авиабилетов. Последние 15 лет «Аэрофлот» использовал в этом качестве систему Gabriel компании SITA, мигрировав на нее в 1988 году с системы «Аврора». SITA, этот международный «кооператив» авиаперевозчиков, был крупнейшим провайдером решений для авиационной отрасли, разработчиком стандартов для ее телекоммуникационного обеспечения. Однако в 2003 году перед «Аэрофлотом» встала серьезная проблема: используемая система бронирования перестала удовлетворять потребностям авиакомпании и начала тормозить дальнейшее развитие бизнеса.

Системой Gabriel пользуются в основном авиакомпании африканских, азиатских и восточноевропейских стран. Крупнейшими клиентами бы-

ли «Аэрофлот» (эту систему по наследству от советского «Аэрофлота» до сих пор используют «Сибирь» и «Трансаэро») и «Иранэйр». Слабая клиентская база не позволяла SITA тратить достаточные средства на инновации и развитие системы. «В последние годы планы по инвестициям в новые разработки, которые они нам неоднократно анонсировали, не выполнялись», — комментирует заместитель генерального директора, директор департамента ИТ «Аэрофлота» **Сергей Кирюшин**.

Кроме того, два с половиной года назад в SITA начался процесс реорганизации: единая компания разделилась на две — телеком-провайдера и разработчика программного обеспечения. Достаточно болезненный процесс деления шел по всему миру: все региональные представительства — надвое, что, конечно же, плохо сочетается с перспективным планированием. А когда деление закончи-

лось, руководство признало решение о разделе ошибочным, и теперь компании объединяются вновь. Не менее болезненный процесс пошел по всему миру в обратную сторону.

Еще одна проблема связана с телекоммуникационной стратегией SITA. Терминалы Gabriel в каждой точке продаж авиабилетов связаны прямыми каналами связи с хостом этой системы, который располагается в Атланта. И пользование этими каналами стоит немалых денег: советский «Аэрофлот» ежегодно платил за них несколько десятков миллионов долларов. Когда мир перешел на интернет, многие авиакомпании и их агенты начали отказываться от прямых каналов SITA, что тоже привело к резкому сокращению доходов консорциума. Все эти проблемы базового технологического поставщика «Аэрофлота» транслировались и на бизнес авиакомпании. «Очень многие задачи, стоявшие перед „Аэрофлотом“,

мы не могли решить, продолжая работать на Gabriel», — резюмирует Сергей Кирюшин.

ВЫБОР В ПОЛЬЗУ SABRE

С осени 2003 года в «Аэрофлоте» начались консультации, семинары, презентации, совместные заседания технического совета по информатизации и совета по развитию продаж авиаперевозок. Выбирали новую систему бронирования авиабилетов. Выбирали, по сути, между решениями компаний Sabre и Amadeus, которые, помимо SITA, являются глобальными поставщиками программного обеспечения для авиакомпаний. «Мы долго анализировали, — вспоминает ИТ-директор «Аэрофлота», — долго работали с этими компаниями, проводили сложный тендер. Сначала создали методологию принятия решения — разработали матрицу для выбора примерно с 15 параметрами. И в RPPG-феврале — марте 2004 года на совместном заседании технического и традиционного советов приняли решение, что по совокупности факторов нас в большей степени устраивает миграция на программное обеспечение Sabre».

Sabre сейчас — крупнейший поставщик ИТ-решений для авиакомпаний, холдинг с оборотом около \$2,5 млрд, в который входят также ведущие онлайн-продавцы туристических и прочих сопутствующих услуг. Компания обслуживает около 300 млн пассажиров в год, среди ее клиентов — крупнейшие американские авиакомпании, в том числе American Airlines, ИТ-дивизионом которой когда-то была Sabre. «Важно было и то, что у нас уже работало программное обеспечение Sabre, предназначенное для управления доходами от перевозок, — приводит новые доводы в пользу выбора Sabre Сергей Кирюшин. — И интеграция системы управления доходами с системой бронирования позволяет правильно выстраивать тарифы и контролировать доходы на составных маршрутах — то, чего мы не могли добиться в Gabriel. В среднем это дает увеличение доходов на 1–3%. Учитывая, что оборот «Аэрофлота» около \$2 млрд, 2% — это существенные деньги, которые мы выиграем в перспективе, когда полностью перейдем на новую модель планирования доходов. У Sabre также преимущество по технологиям электронного билета. Аналогичные решения SITA недостаточно функциональны, ведь в пионерах использования электронных билетов ходят европейские и американские авиакомпании. В целом у нас сложилось ощу-

щение, что уровень решения, объем инвестиций и клиентской базы у Sabre намного выше, чем у SITA».

Попутно «Аэрофлот» рассчитывал решить и вопросы информационной безопасности. Дело в том, что у SITA нет отдельной дистрибутивной системы для агентов. Доступ в систему бронирования для агентов точно такой же, как для сотрудников «Аэрофлота», что открывало простор для манипуляций и злоупотреблений. Из-за ориентации SITA на прямые каналы связи интернет-продажи в этой системе в ряде случаев были реализованы через суррогатные технологии, позволяющие выходить в сеть и совершать операции через шлюзы. Такие шлюзы стояли в «Аэрофлоте», «Сибири», «Трансаэро», и через любой из них можно было получить доступ ко всей системе. Для недобросовестного человека, имеющего пароль достаточного уровня и знающего, что и как делать, не составляло труда решить свои вопросы. В Sabre же системы бронирования для авиакомпаний и агентств разделены. Кроме того, у Sabre, как и у Amadeus, есть полноценное интернет-решение для агентов — глобальная дистрибутивная система (ГДС), которая позволяет им планировать сложные, составные маршруты с большинством авиакомпаний мира, бронировать туры, гостиницы, такси, оформлять страховки, в общем, предоставлять широкий спектр сопутствующих услуг.

ДЕВЯТЬ МЕСЯЦЕВ НА МИГРАЦИЮ

Весной 2004 года после соответствующих решений руководящих органов «Аэрофлота» начался проект по внедрению Sabre.

Системы бронирования настолько сложны и дорогостоящи с точки зрения их инсталляции и поддержки, что только несколько крупных авиакомпаний держат собственную такую систему. Впрочем, и они начинают отказываться от этого: так, British Airways, KLM, Air France переходят на Amadeus. В свою очередь глобальные поставщики систем бронирования продают не лицензии на свой софт, а доступ к нему — по модели ASP. «Лицензия на софт стоит около \$50 млн, но фактически она не продается, — поясняет Сергей Кирюшин. — Этот рынок устроен сейчас таким образом, что продается не софт, а доступ в систему. Авиакомпании платят провайдеру фиксированную сумму с каждого перевезенного пассажира. Дело здесь не только в высокой базовой стоимости такого программного комплекса, но и в необходимости обеспечить и постоянно отслеживать огром-

ное количество интерфейсов с системами авиакомпаний, турагентов, аэропортов во всем мире. Это очень сложная тема, требующая колоссальных инвестиций. Мы считали, что если бы сами держали такую систему, то помимо первоначальных инвестиций в \$80–100 млн нам пришлось бы ежегодно тратить на поддержку еще минимум миллионов пятнадцать».

Аутсорсинговый характер рынка систем бронирования определил еще одну уникальную особенность проекта. Все действующие договоры с поставщиками, в том числе договор «Аэрофлота» с SITA, заключаются на определенный срок. И если за год до истечения этого срока авиакомпания не отказывается от услуг провайдера, то договор автоматически продлевается еще на один цикл. Договор с SITA у «Аэрофлота» действовал до 1 апреля 2005 года, поэтому авиакомпания должна была отказаться от услуг старого поставщика до 1 апреля 2004 года — и перейти на Sabre не позже 1 апреля 2005 года. Задержка хотя бы на один день любого из этих сроков означала бы, что «Аэрофлот» остается на Gabriel еще на три года. При этом авиакомпания могла не пользоваться системой, но платить за нее пришлось бы все равно.

«Когда мы сообщили SITA об отказе от их услуг, у нас еще продолжались корпоративные процедуры по новому проекту. На миграцию оставалось меньше года, — рассказывает Сергей Кирюшин. — Мы неоднократно обращались в SITA с просьбой продлить на любых условиях срок действия договора хотя бы на три месяца. Но они нам отказали, надеясь, что, не сумев вовремя перейти на Sabre, мы останемся у них еще на три года. Так что по срокам у нас были очень жесткие ограничения. Приказ генерального директора об организации внедрения Sabre вышел за девять месяцев до часа X».

НИЧЕГО НЕ ПОТЕРЯЛИ

В столь сжатые сроки необходимо было вместить большой объем работ. Прежде чем подключить аэрофлотовскую систему бронирования к компьютерному центру Sabre в штате Оклахома, ее нужно было русифицировать и кастомизировать под «Аэрофлот». Например, реализовать такое уникальное требование российского законодательства, как ввод паспортных данных на авиабилет. Sabre привлекла несколько российских компаний, которые помогли в вопросах кастомизации. Система бронирования была центральной в проекте, но одной ею дело не ограничилось: внед-

рались также система регистрации и отправки в аэропорту, система поддержки часто летающих пассажиров «Аэрофлот бонус», дистрибутивная система для агентов и система интернет-бронирования, которой раньше в «Аэрофлоте» не было.

Систему предстояло развернуть на 2000 рабочих мест в «Аэрофлоте» и еще примерно на 5000 агентских мест по всему миру. Попутно провели инвентаризацию всех пользователей системы и прав доступа к ней — было разработано около сотни инструкций и регламентов. Еще одним итогом инвентаризации стала замена около 1000 ПК. Пришлось также заняться оптимизацией работы корпоративной сети. Замены требовали и билетопечатающие устройства. «Мы перешли на хостовую печать билетов с системно генерируемым номером, — поясняет Сергей Кирюшин. — К типографскому номеру на бланке билета добавился номер, который генерируется в системе в момент выпуска. Это элемент защиты от мошенничества. Но для этого пришлось также провести инвентаризацию билетопечатающих принтеров, поскольку не все принтеры, как в нашей сети продаж, так и у агентов, поддерживали хостовую билетопечать. Замечу также, что мы ставили

систему не только в Московском регионе, было еще свыше 200 локаций по всему миру (как правило, городской офис плюс аэропорт). И везде надо было правильно сконструировать каналы, протестировать, обучить людей».

Обучение пользователей было весьма существенной частью проекта. Оно проходило в онлайн- и очной форме в Москве, других городах России, а также в четырех учебных центрах, организованных за рубежом. Sabre организовала специальный круглосуточный help-desk, который обслуживает агентскую сеть и офисы продаж «Аэрофлота», созданы специальные сайты для агентов, где выкладываются новости, инструкции и прочая информация по системе. Со всеми турагентствами были заключены новые агентские соглашения. Оперативный штаб проекта работал круглосуточно — изменения затрагивали ключевую деятельность авиакомпании и ее агентов по всему миру. Необходимо было сделать интерфейсы ко всем ГДС: особенно много, по словам Кирюшина, пришлось поработать в этом плане с Amadeus.

Миграция на новую систему состоялась в ночь с 22 на 23 марта 2005 года, на неделю раньше критического срока. За несколько часов из Gabriel были перенесены в Sabre все записи о бронировании билетов, коих было свыше 300 тыс., а с аэрофлотовского сервера — данные по бонусной программе часто летающих пассажиров, содержавшие около 350–400 тыс. записей. Миграция прошла успешно, ничего не потеряли.

ПРОПУСК В SKY TEAM

Сразу после перехода на новую систему время обслуживания пассажиров в аэрофлотовских кассах несколько увеличилось. К тому же пошел наплыв в летний сезон. «Все лето мы доучивали людей, донастраивали систему, — говорит Сергей Кирюшин. — Выяснилось, например, что для пожилых сотрудников очень сложно освоить графический интерфейс. Ну что вы хотите: 15 лет женщина набирала команды, а тут надо научиться мышкой работать. Пришлось открыть в Sabre терминальный интерфейс и разрешить им пользоваться тем, кому так привычнее. С помощью российских коллег занимались адаптацией системы к различным особенностям нашего бизнеса: например, необходимо было автоматизировать процедуры обслуживания пользователей из администрации президента. Или корпоративные тарифы: здесь

масса нюансов, не все они формализованы, поэтому пришлось серьезно потрудиться над алгоритмами. Оптимизация бизнес-процессов у нас еще продолжается — это процесс долгий и сложный. Просто мы получили систему другого уровня, которая работает по другим принципам. Было много недовольных нововведениями, анонимы писали жалобы вплоть до администрации президента. Но сейчас, спустя год работы в новой системе, можно сказать, что со всеми проблемами мы справились: система работает устойчиво во всем мире, агенты и сама компания получили современный инструмент, который мы продолжаем развивать».

В «Аэрофлоте» уже протестировали функционал электронных билетов. Осталась одна проблема — снятие нормативно-правовых ограничений на их выпуск и обращение. Аэрофлотовские юристы полагают, что для этого достаточно будет издать Минтрансом надлежащий нормативный документ и зарегистрировать его в Минюсте. В ближайшее время в Шереметьеве будут установлены киоски самостоятельной регистрации. В аэрофлотовских офисах продаж уже тестируются киоски самостоятельного бронирования, с помощью которых можно посмотреть расписание, цены, забронировать билет и оплатить его пластиковой карточкой. «Наши возможности существенно расширились, — с гордостью замечает Сергей Кирюшин. — Сейчас мы практически не ограничены технологически, у нас самый современный мировой уровень автоматизации, мы уверенно работаем с нашими партнерами, контрагентами во всем мире, и число партнеров растет».

Особенно сильно оно выросло после недавнего вступления «Аэрофлота» в альянс Sky Team. Участие в этом международном объединении авиаперевозчиков открывает новые перспективы для бизнеса, но требует глубокой интеграции ИТ-систем участников. ИТ-интеграция должна обеспечить единый пул часто летающих пассажиров, которые могут набирать и тратить свои баллы в любой авиакомпании из Sky Team, сквозную регистрацию в пункте вылета на всю глубину маршрута и многое другое. «В рамках нашего договора Sabre обещала нам обеспечить интеграцию с системами участников Sky Team. И по некоторым направлениям это уже сделано, что, собственно, и было необходимым условием вступления „Аэрофлота“ в Sky Team, — говорит Сергей Кирюшин. — Объем работы большой, но и отдача большая» ■

СЛОВО КОНСУЛЬТАНТУ

ИЛЬЯ ПРОКИМНОВ,

директор по консалтингу Columbus IT Russia

Внедрение в «Аэрофлоте» программного продукта, который используют крупнейшие международные авиаперевозчики, стало очередной и вполне закономерной ступенью развития бизнеса авиакомпании. Весьма сложный проект был организован на самом высоком уровне и реализован в максимально сжатые сроки. В ситуации, когда от запуска новой системы зависит бесперебойность работы всех ключевых подразделений компании, у «Аэрофлота» просто не было права на ошибку. Отмечу также, что успеху проекта во многом способствовали прогрессивные методы обучения персонала: например, дистанционное обучение при помощи веб-технологий.

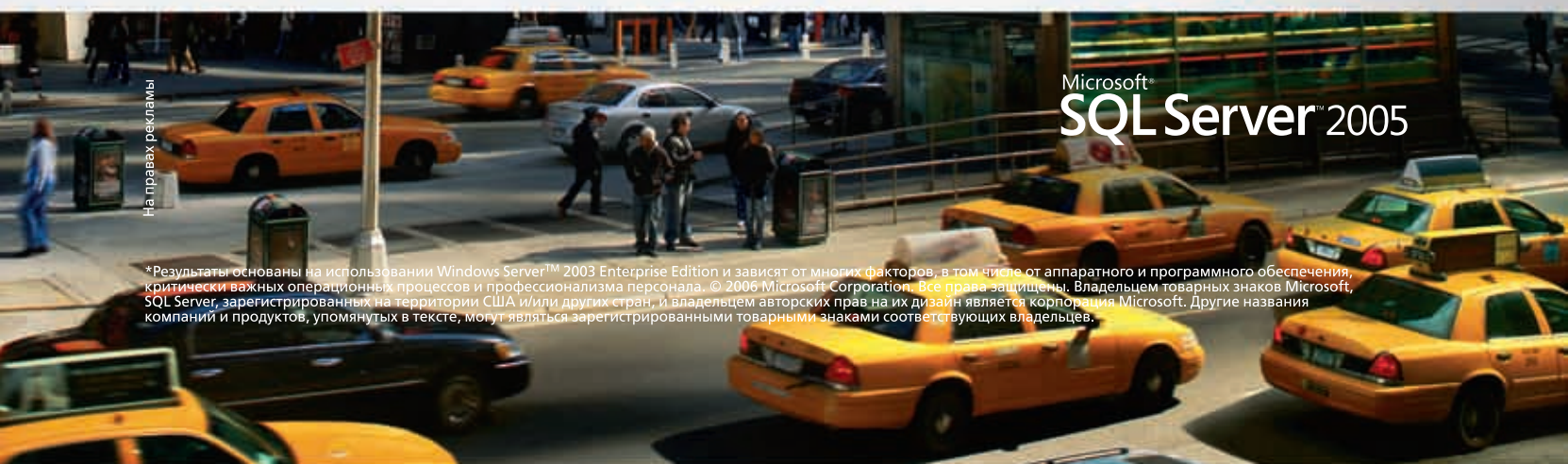
Выбор информационной системы, на мой взгляд, очевиден. Правда, не совсем понятно, почему руководители авиакомпании так долго тянули с решением о замене старой системы. Судя по всему, они до последнего момента пытались договориться с прежним поставщиком и в итоге были вынуждены выполнять проект в авральном режиме, связанном с довольно серьезными рисками. К счастью, они не реализовались. Очевиден и эффект: новая система позволила повысить качество обслуживания клиентов и позиционировать «Аэрофлот» как компанию международного уровня. Внедрив Sabre, «Аэрофлот» сразу же вступил в «высшую лигу» авиаперевозчиков, которым доступны различные программы улучшения качества сервиса и повышения лояльности клиентов.

Ваши способности. Наше вдохновение.
Microsoft®



Фондовая биржа, обрабатывающая
300 млн сделок в день.
Работает на Microsoft® SQL Server 2005.

NASDAQ, крупнейшая электронная фондовая биржа США,
взаимодействует с компаниями из 37 стран. Ее ключевые
трейдинговые и почтовые системы работают на
Microsoft SQL Server™ 2005, что позволяет обрабатывать
до 64 000 транзакций в секунду и обеспечивать надежность
системы 99,999%.* Подробности – на microsoft.com/rus/bigdata



На правах рекламы

Microsoft®
SQL Server™ 2005

*Результаты основаны на использовании Windows Server™ 2003 Enterprise Edition и зависят от многих факторов, в том числе от аппаратного и программного обеспечения, критически важных операционных процессов и профессионализма персонала. © 2006 Microsoft Corporation. Все права защищены. Владелец товарных знаков Microsoft, SQL Server, зарегистрированных на территории США и/или других стран, и владельцем авторских прав на их дизайн является корпорация Microsoft. Другие названия компаний и продуктов, упомянутых в тексте, могут являться зарегистрированными товарными знаками соответствующих владельцев.

IONE → СИТУАЦИИ

ПРЕЖНЯЯ ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА КОМПАНИИ «ЭЛЕКАМ» ОКАЗАЛАСЬ НЕ ГОТОВА К ВЗРЫВНОМУ РОСТУ ЭТОЙ ТОРГОВОЙ СЕТИ ИЗ ТАТАРИИ. ВЕРНУТЬ УПРАВЛЯЕМОСТЬ НА ДОЛЖНЫЙ УРОВЕНЬ ПОМОГЛО НОВОЕ ВНЕДРЕНИЕ ТЕХНИКА ВНЕДРЕНИЯ

Автор: Айван

ЗАКАЗЧИК
ОЦЕНИВАЕТ
ПОДРЯДЧИКА

С каким выражением лица вы отрекомендовали бы своим коллегам поставщика ИТ-услуг, который работал на вашем проекте?



Расстояние между Москвой и регионами измеряется не километрами, а годами. Работая в регионах бизнесмены полагают, что в среднем по России оно составляет два года. В те восемь городов, где компания «Элекам» торгует бытовой электроникой и компьютерной техникой, бум потребительского кредитования тоже пришел с двухлетним опозданием. И бизнес компании получил дополнительное ускорение: за последние полтора года сеть «Элекама» выросла с четырех до восьми магазинов, до конца этого года откроется еще десять торговых точек.

Однако форы у регионалов нет: московские розничные сети, торгующие электроникой, активно строят в регионах собственные магазины. Конкурировать с москвичами непросто, в том числе в сфере автоматизации бизнеса. Зато местные ритейлеры более свободны в выборе программных продуктов: соображения престижа не довлеют над ними, так что переплачивать за брэнд нет никакой необходимости. «Для тех, кто считает свои деньги, разрекламированность информационной системы не имеет никакого значения», — утверждает исполнительный директор холдинга «Элекам» **Владимир Микрюков**. Считать деньги он умеет хорошо, поскольку занимает в компании также пост финансового директора. Очень долго ему в этом помогала отечественная программа «1С: Предприятие 7.7» и «самописки», с помощью которой велся учет торговых операций.

«ТЯНУТЬ С ВЫБОРОМ МЫ БОЛЬШЕ НЕ МОГЛИ»

До «семерки» 1С компания использовала предыдущие версии этой же программы. Как только возможности версий исчерпывались, их обновляли. Признаки исчерпания «семерки» проявились очень резко после открытия новых магазинов. Скачко-

образно вырос объем данных, и отчеты стали формироваться значительно медленнее. Серьезно тормозилась передача данных о продажах из магазинов в центральный офис. Этот процесс начинался каждый вечер после закрытия касс и завершался незадолго до рассвета. После этого информация полуавтоматическим способом сводилась в единую базу, из которой топ-менеджеры, по идее, должны были черпать данные для принятия управленческих решений. «На самом же деле полную информацию о том, что творится в компании, я получал только через месяц», — признается исполнительный директор. — Вместо того чтобы реагировать на оперативную информацию, мне оставалось лишь пассивно констатировать то, что уже давно произошло. Кроме того, большую сумятицу в учет вносили «товары в пути», которые в процессе передвижения со склада в магазин вообще не числились ни в одной из баз данных. Стало ясно, что дальнейший рост продаж и появление новых торговых точек рано или поздно приведет к информационному коллапсу: наступит момент, когда для получения и перекачки данных не хватит суток.

Эти риски в «Элекаме» осознали давно. Еще осенью 2003 года Владимир Микрюков впервые отправился в Москву на выставку «Софтул» с намерением выбрать новую ИТ-систему. Фирма 1С представляла на выставке самую последнюю, восьмую версию своего пакета «1С: Предприятие». Разработчики «восьмерки» утверждали, что с ее помощью можно произвести комплексную автоматизацию не только учета, но и управления, решив тем самым проблемы замедления информационных потоков и снижения управляемости компании. Выбор новой версии 1С был исполнителем директору «Элекама» по душе — он не сторонник революций. Но отпугивало то, что версия 8.0 только появилась на рынке и, ес-

тественно, была еще «сырой». «Тогда в ней было еще много недоработок», — говорит он. Отказавшись от роли подопытного кролика, Микрюков тем не менее дал задание своему начальнику отдела ИТ изучать «восьмерку» 1С, а сам тем временем продолжил поиски.

В поле его зрения попал, в частности, один импортный ERP-продукт. Но исполнительный директор пришел к выводу, что использовать западную систему на «Элекаме» нет никакой возможности. «Зарубежная система потребовала бы ломки наших бизнес-процессов», — объясняет он. — А 1С — это универсальная платформа, настраиваемая под нужды компании. Ее возможности ограничены только фантазией пользователей. К тому же российская программа была существенно дешевле (с учетом затрат на внедрение). К тому времени начальник ОИТ «Элекама» с головой погрузился в изучение нового релиза 1С. Правда, от участия в принятии решения он всячески уклонялся. «Видя предстоящий объем работ, он опасался брать на себя такую ответственность», — вспоминает Владимир Микрюков. — Компания у нас не маленькая, а подобные проекты очень капиталоемки. Но я уже сам чувствовал, что тянуть с выбором дальше нельзя, и принял решение — внедрять «восьмерку».

СКУЧНОЕ ВНЕДРЕНИЕ

Сначала возникла идея внедрять новую версию 1С своими силами — все-таки опыт использования предыдущих версий этой программы был немалый. Но расчет показал, что в этом случае внедрение займет не менее двух лет. От идеи отказались. Исполнительный директор во второй раз отправился на «Софтул-2004» и подписал там контракт с компанией «1С-Рарус» на внедрение пакета «1С: Предприятие 8.0».

Проект, который, по его словам, «был очень спокойным, даже слегка

скучным», начался с экспресс-обследования компании, по результатам которого было написано техническое задание. Была создана новая схема организации информационных потоков и баз данных. Она устраняла существовавшее ранее дублирование при вводе информации. Много времени потратили на разработку нового управленческого плана счетов, модернизацию структуры статей затрат и обновление методики отражения торговых операций в управленческом учете. Помимо торговли система должна была автоматизировать сервисное направление «Элекама», работу входящего в холдинг центра технического обслуживания контрольно-кассовых машин и управление персоналом.

Поскольку у розничных торговцев «декабрь год кормит», приступить к воплощению плана внедрения в жизнь в последние недели года не стали. Проект стартовал 31 января 2005 года. На базе типовых конфигураций двух пакетов «восьмерки» московские консультанты начали разработку программных модулей с учетом выработанной ранее методологии управленческого и оперативного учета. Непосредст-

венное программирование началось в апреле 2005 года и продолжалось до октября. Конструированием решили особо не увлекаться и от типовой конфигурации без особой необходимости сильно не отклоняться. «Иначе, — поясняет исполнительный директор, — это затруднило бы дальнейшее сопровождение и обновление программы». Но торговый модуль, в котором формируются данные по оперативному учету, все-таки пришлось переписать довольно существенно. В частности, были добавлены несколько форм и регистров, отражающих различные бизнес-процессы. Кроме того, появились совершенно новые аналитические разрезы, позволяющие детально отслеживать операции закупок, продаж и сервисного обслуживания техники.

ТЕЛЕФОН ВМЕСТО ДЖОЙСТИКА

В конце 2005 года началась опытная эксплуатация информационной системы. Основные силы были брошены на обучение будущих пользователей. Наступили тяжелые времена для начальника отдела ИТ «Элекама». Из-за большого объема работ по внедрению ему пришлось на время отказаться от своего любимого увлечения — компьютерных игр. Но, отложив в сторону игровой джойстик, он словно прирос к своему сотовому телефону. Его номер раздали всем, кому предстояло работать с настраиваемой «восьмеркой». Лишь только возникала проблема, пользователи, не раздумывая, звонили ИТ-директору. Поскольку работы по проекту велись после окончания трудового дня (порой до двух часов ночи), его мобильный разрывался от звонков даже по ночам, смущая и нервировав жену.

Перевод системы в промышленную эксплуатацию происходил очень быстро («но очень напряженно, работали круглосуточно, у всех волосы дыбом стояли»). Подключение одного объекта происходило за один день. Команда айтишников приезжала вечером в магазин, снимала данные из старой базы данных и переносила их в новую базу. Утром приходили менеджеры из центрального офиса и помогали пользователям начать работу с «восьмеркой» по заранее подготовленным инструкциям. «Азам работы с новой системой удавалось обучить за один день», — хвалится исполнительный директор. Оказалось, что обучение пользователей идет гораздо быстрее, если им занимаются не сторонние консультанты, а коллеги. В роли учителей выступали спе-

циалисты экономического отдела «Элекама».

Хотя интерфейсы «семерки» и «восьмерки» «1С: Предприятия» практически не отличаются, в восьмой версии гораздо больше опций. Это нередко вызывало растерянность пользователей. «В „семерке“ был стандартный отчет о продажах, который формировался нажатием одной кнопки, — приводит пример Владимир Микрюков. — В „восьмерке“ тот же самый отчет имеет огромное количество разновидностей, отличающихся выбранным разрезом: направлениями бизнеса, категориями товаров, магазинами и другими параметрами». В компании до сих пор регулярно проводятся курсы, на которых пользователей обучают эффективной настройке отчетов.

Другим источником проблем и курьезов стала излишняя демократия в отношении раздачи пользователям прав работы в системе. В компании навсегда запомнили случай, когда какой-то менеджер перепутал папку в объединенном древе базы данных, поставив один из магазинов на место центрального офиса. В результате общая информация по всей компании за день ушла в этот магазин. И работа холдинга остановилась на два часа. В другой раз продавец изменил название физического лица, по которому должны были вестись продажи, на некое юридическое лицо. Вечером директор магазина долго не мог понять, почему на эту организацию целый день шла бешеная реализация. После этих инцидентов были введены ограничения в правах пользователей.

Следующим шагом Владимир Микрюков наметил внедрение модуля «Бюджетирование». Но сначала он хочет досконально изучить этот вопрос теоретически, с этой целью даже поступил в Школу финансового директора при Академии народного хозяйства. Об итогах внедрения новой системы, на его взгляд, говорить пока рано, но самый важный результат уже получен: «Мы открываем новые магазины, старая программа не позволила бы это делать с такой легкостью». Кроме того, с появлением «восьмерки» менеджеры получили в распоряжение гораздо больше отчетов, а время их подготовки сократилось до одной минуты. Передача информации в единую базу данных, ранее занимавшая не менее восьми часов, теперь длится не больше 15 минут. Доволен и начальник отдела ИТ: говорят, он снова взялся за джойстик. Но, судя по амбициям его начальника, ненадолго ■



СЛОВО КОНСУЛЬТАНТУ

ВАДИМ АСТАХОВ,

директор по консалтингу департамента систем управления «МЦФЭР-консалтинг»

Судя по всему, в компании «Элекам» состоялось классическое хорошее внедрение системы: внедряли с помощью известных консультантов, ТЗ писали не «из головы», а по результатам экспресс-обследования, дублирование при вводе информации устранили, методологию управленческого и оперативного учета использовали, и даже передача информации в единую базу данных с восьмью часами сократилась до 15 минут. Но вот от «одного импортного продукта» компания отказалась, потому что он «потребовал бы ломки бизнес-процессов». Зато «универсальная платформа 1С, настраиваемая под нужды компании», допускала такие «фантазии пользователей», которые компании вовсе не нужны. На самом деле свобода действий пользователей учетной системы в сочетании с их неполной лояльностью и грамотностью грозит серьезными искажениями в данных, которые не всякий директор магазина своевременно обнаружит. Если же такие «свободные» пользователи обладают еще и навыками программирования в системе, то достоверность получаемых «за минуту» отчетов в какой-то момент может снизиться до нуля. Только комплекс специальных мероприятий может снизить риски потери и искажения информации, а с ними — реальных денег и товарно-материальных ценностей. Правда, обойдется такой комплекс не дешево. Так что начальнику отдела ИТ снова пора откладывать в сторону джойстик и продвигать ряд «скучных» шагов, чтобы обеспечить надежную защиту информационной системы своей компании и достоверность ее информации.

Как подписаться на журнал «Секрет фирмы»

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ РЕДАКЦИЮ

Оформив подписку **через редакцию на московский адрес**, вы будете получать журнал в офис (курьерская доставка в пределах МКАД по понедельникам) или на домашний адрес (через почтальона вашего почтового отделения связи).

В регионах РФ доставка издания осуществляется заказной бандеролью (при выборе данного варианта вы можете быть уверены в сохранности полученной почты).

Заполните подписной купон

ФИЗИЧЕСКИЕ ЛИЦА

Заполните **ксерокопию** квитанции об оплате, оплатите в любом отделении Сбербанка России и отправьте в редакцию вместе с подписным купоном

ЮРИДИЧЕСКИЕ ЛИЦА

Отправьте заполненный подписной купон по факсу (495) 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.

Вы можете оформить годовую подписку на журнал «Секрет фирмы» по льготной цене 1694 руб.*

ПОДПИСНОЙ КУПОН

ДА, я хочу подписаться на журнал «Секрет фирмы» со следующего месяца

Подписка со следующего месяца считается оформленной при условии поступления денег на р/с редакции до 20 числа текущего месяца. При несоблюдении данного условия подписка будет оформлена с месяца, соответствующего указанным требованиям.

Стоимость подписки на месяц 145,2 руб.*
Период подписки — любое количество месяцев.

Внесите нужную сумму в графу «сумма» в квитанцию об оплате.

***Все цены указаны с учетом НДС**

Фамилия

Имя

Отчество

Почтовый адрес:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом корп. кв.

Телефон

E-mail

Подпись

Дата

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ
для юридических лиц

Банковские реквизиты плательщика:

ИНН/КПП

Полное юридическое название

Юридический адрес

р/с

к/с

Банк

БИК

КВИТАНЦИЯ ОБ ОПЛАТЕ (ТОЛЬКО ДЛЯ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ)

Извещение

ИНН/КПП 7701549803/770101001

ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва

р/с № 40702810100001403071

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

Платательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа
Подписка на журнал
«Секрет фирмы»

сумма

Подпись плательщика

Кассир

Квитанция

ИНН/КПП 7701549803/770101001

ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва

р/с № 40702810100001403071

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

Платательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа
Подписка на журнал
«Секрет фирмы»

сумма

Подпись плательщика

Кассир

Подписка с любого месяца
Гарантированная доставка

АДРЕС РЕДАКЦИИ И ИЗДАТЕЛЯ
105066, Москва, Токмаков пер., д. 23, стр. 1
Телефоны для справок:
(495) 267-3768, 795-3065
многоканальный (495) 960-3118
факс (495) 797-3171 (круглосуточно)
e-mail: podpiska@sf-online.ru

Можно заполнить регистрационную форму на нашем сайте www.sf-online.ru (раздел «Подписка»), а также получить подробную информацию, связавшись с нами по тел.: (495) 795-3065, 267-3768

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ В ЛЮБОМ ОТДЕЛЕНИИ СВЯЗИ РОССИИ

Подписные индексы: в Каталоге Агентства «Роспечать» **17400** — на любой срок и в Каталоге «Почта России» **99657** — на любой срок.
Ответственность за доставку несут предприятия почтовой связи.

КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

РЕЦЕНЗИЯ

КАРЛОС ГОН ПОЛУЧИЛ ПРОЗВИЩЕ COST KILLER, ВЫТАСКИВАЯ ИЗ ФИНАНСОВЫХ ЯМ RENAULT И NISSAN. ЕГО МЕМУАРЫ — КНИГА ВЕСЬМА АКТУАЛЬНАЯ. ВЕРОЯТНОСТЬ ТОГО, ЧТО ЕМУ ПРИДЕТСЯ ДЕМОНСТРИРОВАТЬ МИРУ ФИНАНСОВЫЕ ФОКУСЫ, СПАСАЯ УЖЕ ТРЕТЬЕГО ПАДШЕГО ГИГАНТА — GENERAL MOTORS, ОЧЕНЬ ВЫСОКА. **текст: сергей кашин**

Все это Гон



Гражданин мира
К. ГОН, Ф. РИЭ

М.: ОЛИМП-БИЗНЕС, 2005
ОБЛОЖКА / ПЕР. С АНГЛ. / 320 С.

Человек, который родился в Бразилии в семье выходцев из Ливана, получил образование во Франции, возглавлял подразделение Michelin в США и стал единственным иностранцем во главе японской корпорации в самой Японии. Впечатляющая карьера.

Кто может лучше продемонстрировать глобализированность современной экономики? На сегодняшний день Карлос Гон — единственный претендент на то, чтобы подхватить из рук Джека Уэлча, ушедшего в лекционную работу, знамя «самого-самого» менеджера сегодняшнего мира. Тем более что к Уэлчу по прошествии времени начинают накапливаться претензии. Выдавливал все соки, подрывал основу долгосрочного роста и т. д. Впрочем, General Electric пока стоит, значит, и гонорары за лекции пока не падают.

А вот Карлос Гон — фигура еще действующая. Сейчас он близок к хет-трику. Он сократил в 1997–1998 годах затраты Renault на 20 млрд франков. В долларах или евро это не такая впечатляющая сумма, но все равно — дай бог каждому российскому предприятию возможность такой экономии. После того как Renault купил Nissan, Гону пришлось спасать компанию, которая в течение 10 (десяти!) лет была убыточной. Гон продал при-

надлежащие компании акции в 14 тыс. фирм-поставщиков, увеличил производство в США, закрыл пять заводов в Японии и сократил 21 тыс. из 150 тыс. рабочих мест. И все это он сделал в стране, где еще в конце 1980-х дети на улицах кричали: «Гэйдзин, гэйдзин!» (иностранец), увидев человека с широко раскрытыми глазами. В книге он об этом не пишет, но всем известно, что в японских корпорациях иностранец — всегда изгой. Трудно было сделать главу фирмы аутсайдером, но уж замотать его своими японскими штучками вроде долгих согласований и тихого саботажа вполне могли. Однако не стали, и Гон — кумир.

В 2005 году Гон сел сразу на два стула и на два оклада — CEO все тех же Renault и Nissan. И вот наступил очередной этап этой феерической карьеры. Кирк Керкорян, американский миллиардер армянского происхождения, как недовольный миноритарий, сильно подгадивший образ «слияния равных» альянсу Daimler-Chrysler, опять стал возмутите-

лем спокойствия мировой автоиндустрии. Он предложил выкабukiвающейся из глубочайшей ямы GM (10% акций которой Керкорян владеет) продать пятую часть акций альянсу Nissan—Renault за \$3,3 млрд. Все лето будут идти переговоры. Гон уже заявил, что не планирует в случае удачных переговоров становиться главой объединенной компании. Хотя чего не скажешь в ходе трудных переговоров, Arcelor вон тоже предлагала «Северстали» руку и сердце. По крайней мере, сам Карлос Гон не против. В книге он пишет: когда семья уезжала из США (а здесь родились трое из четырех его детей), все очень горевали, а сам он страдал от того, что понял — он никогда в США не вернется. Но, как выяснилось, шанс есть.

Тем более что «резать когти», на чем и сделал себе имя Карлос Гон, в США, гордящихся гибкостью своей рабочей силы (то есть правом увольнять рабочих, когда работодатель посчитает нужным), будет гораздо легче, чем в старушке Европе. Французские профсоюзы до сих пор плюются, когда произносится имя главы Renault. Да и в Японии это не простая задача.

А как именно это делал Гон — читайте в «Гражданине мира». **СФ**

с73

ПЯТЬ ПРИМЕРОВ

Как Россия спасает международные компании от стагнации

Россия — не просто быстрорастущий рынок сбыта. Иногда российские «дочки» становятся единственной надеждой западных компаний, столкнувшихся с застоем. Дело не только в доходах населения — россияне пока свободны от многих западных предрассудков.



№ 1 Все дело в пузырьках. Российское подразделение корпорации Pepsi Bottling Group помогло мировому гиганту увеличить мировой объем продаж газированных напитков на 6% за второй квартал 2006 года. Рынок прохладительных напитков далек в России от насыщения: среднестатистический россиянин потребляет около 15 л бутилированной воды в год, тогда как европеец — 70 л. У PepsiCo несколько предприятий в России, в таких городах, как Самара, Сочи, Петербург, Екатеринбург. Годовой оборот PepsiCo составляет примерно \$20 млрд. В России ее продукция занимает 12% рынка, и ее доля продолжает расти. А вот на Западе шипучка теряет популярность, потребители боятся располнеть от пузырьков и предпочитают негазированные напитки (объем продаж Pepsi на Западе снизился на 3% за первый квартал 2006 года). Кроме того, на Россию приходится 10% потребления снеков компании, это больше, чем в других странах. □

№ 2 Толстеем и не боимся. В 2001 году крупнейшая в мире сеть фаст-фуда McDonald's начала сдавать свои позиции. За два года ее продажи упали на 16%, до \$30 млрд. Виной тому были вспышка коровьего бешенства и боязнь ожирения, которое якобы вызывают гамбургеры. McDonald's запустил рекламную кампанию I'm lovin' it и обратил особое внимание на российский рынок. С 2001 по 2006 год количество ресторанов сети в нашей стране выросло с 71 до 150, а объем продаж McDonald's за 2004 год составил \$310 млн. В России рынок фаст-фуда растет на 20% в год. Благодаря отечественным едокам чистый доход корпорации McDonald's увеличился в 2005 году на 23%. □

№ 3 Русскому хорошо, китайцу — смерть. Голландская пивоваренная компания Heineken в 2002 году сделала ставку на Китай, где потребляется 16% пива. Но горьковатый вкус Heineken и высокая цена (Heineken на 40% дороже, чем любое другое пиво класса премиум) не понравились азиатам. Тогда Heineken переключился на Россию. К 2006 году компания завоевала 14% российского пивного рынка, купила 10 заводов и провела масштабные рекламные акции. Оборот Heineken в мире — \$13 млрд, а российский офис — пятое по величине подразделение компании. □

№ 4 Лекарь со стажем. Объем продаж венгерской фармацевтической компании Gedeon Richter за первый квартал 2006 года составил \$250 млн — это на 23,7% больше, чем за тот же период 2005-го. Скачок связан с тем, что продажи компании в России увеличились с декабря 2005-го по март 2006-го на 65%, с \$2 млн до \$3 млн. Венгерские лекарства появились в СССР еще 50 лет назад, а в 2001 году компания построила собственный завод в Подмосковье. Продажи в Венгрии практически стоят на месте, прирост уже несколько лет составляет менее 1%. □

№ 5 Сто одежек. Рынок одежды в Европе и Америке переживает нелегкое время. Обостряется конкуренция среди западных производителей, масла в огонь подливают и китайские экспортеры, ежегодно продающие за рубежом одежды на \$8 млрд. Чистый доход компании Benetton в 2005 году снизился на 9% и составил 1,69 млрд евро. Выручает Россия: только в прошлом году россияне потратили на одежду иностранных марок на 27% больше, чем в 2004-м. Оборот российского представительства Benetton в 2005 году составил \$120 млн, увеличившись с 2002 года на 52%. До конца нынешнего года Benetton планирует открыть еще 20 магазинов. □



читайте в следующем номере

(в продаже с 31 июля)

частная практика

Туристическая компания «Натали турс» взяла на вооружение принцип работы автомобильных производителей. Но не у всех партнеров это вызвало энтузиазм

«Автолайн», лидер московского рынка маршрутных перевозок, пересаживает пассажиров с «Газелей» на иномарки. Однако ГАЗ как будто не замечает потери столичного рынка микроавтобусов

лаборатория

Далеко не все владельцы земельных участков, радиочастот или лицензий используют их в производственных целях. Многие получают немалый доход от перепродажи или сдачи этих ценных ресурсов в аренду

Оценка персонала — задача не только руководителя. Если мнение о сотрудниках высказывают и клиенты, из этой информации можно сделать любопытные выводы

а также каждую неделю:
главные деловые события;
практика лучших российских компаний;
самые заметные отставки и назначения

Секрет Фирмы



Секрет фирмы

ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

**Лучшие компании делятся с нами
своими секретами**

**Мы делимся с ними секретами
других лучших компаний**

