

Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА № 30–31 (117–118) 08 АВГУСТА — 28 АВГУСТА 2005 www.sf-online.ru

Строй, владей, управляй, отдай

с10 Как работают государственно-частные партнерства

с44 Зачем нужны офисный кинотеатр и корпоративный словарь

с49 Три реальные истории о том, как готовятся преемники

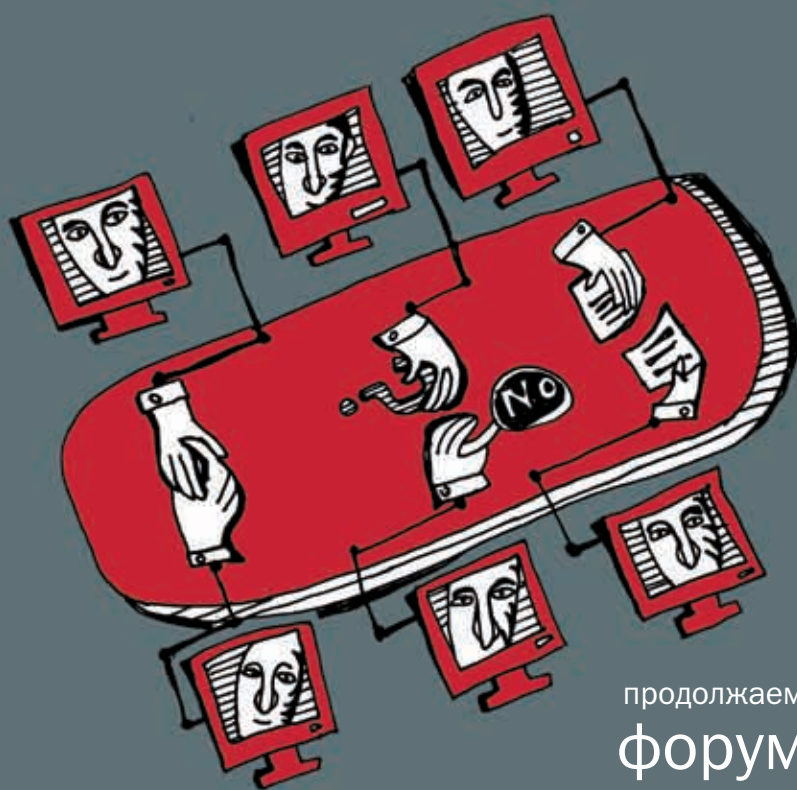
с34 Sumitomo Corporation нашла в России родственную душу

С тематическими
страницами

iOne

> ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ





продолжаем разговор

форумы на www.sf-online.ru

«Первое время меня чрезвычайно угнетало непонимание того, что происходит и что будет дальше. Но потом я просто убедил себя в необходимости немного потерпеть и пройти через все это, не прогнувшись. Самое главное в этих обстоятельствах — всеми силами психологически настраивать себя на то, что рано или поздно с проблемой удастся справиться»

разговор номера



10

тема номера

«Широкое распространение ГЧП дает шанс средним фирмам стать подрядчиками. Специальная проектная компания привлекает иногда несколько десятков партнеров»

34

частная практика

«Высокое самомнение у Шилкова сложилось после того, как ему удалось сплести свою паутину, которая при небольшом обороте позволяет достичь высокой маржинальности»

49

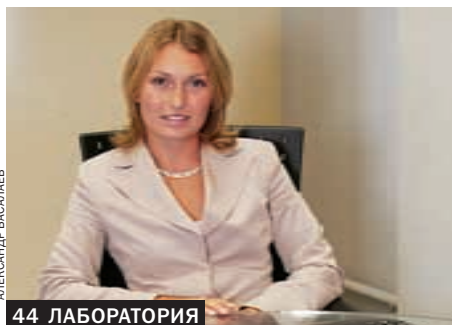
лаборатория

«Представим, что мы с вами летим на одном из наших самолетов. Самолет терпит крушение. Мы с вами гибнем. Кто должен в этом случае стать CEO General Electric?»

72

информационные технологии

«За рубежом конкурентный, сложившийся рынок, и заказчики привыкли ходить к бизнес-аналитикам, как в McDonald's. Для каждой группы задач там есть свой Happy Meal»



44 ЛАБОРАТОРИЯ

«Мы спрашивали людей, какие слова они используют для общения с коллегами, и пытались установить связь между корпоративным фольклором и корпоративными традициями»



58 БАНК ИДЕЙ

«Мы предлагаем не цветы или музыкальные диски, а интеллектуальный продукт, после первого знакомства с которым редко принимается решение о покупке»

содержание

ДНЕВНИК НАБЛЮДЕНИЙ
06 КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ
26 ЛЮДИ
38 КОМПАНИИ
82 ЦИФРЫ

ТЕМА НОМЕРА

СТРАТЕГИЯ
10 Не в дружбу, а в госслужбу
Широкое распространение схемы государственного-частного партнерства даст предприятиям среднего бизнеса шанс проявить себя в качестве подрядчиков

РАЗГОВОР НОМЕРА

ЭКСПАНСИЯ
18 «Мы будем откусывать по кусочку от конкурентов»
Андрей Охлопков верит, что березовые бруньки «Союз-Виктана» распустятся и под Москвой

ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА

КОНКУРЕНЦИЯ
28 Миллионы за «Алтын»
Почему калининградская девелоперская группа «Автозапимпорт» распрощалась с ритейлом

МЕНЕДЖМЕНТ

34 Японская паутина
Как российская SPN Digital нашла стратегического инвестора

ЛАБОРАТОРИЯ

ПЕРСОНАЛ
44 Горизонтальная власть
Пять эффективных способов наладить связи между отделами и сформировать командный дух

49 Операция «Преемник»
Как найти замену незаменимому, не прибегая к услугам хедхантеров

52 КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

БАНК ИДЕЙ

РЕШЕНИЕ
54 Работники за идею
Лучшие решения ильинского кейса «Секрета фирмы»

ПРОБЛЕМА
58 Ошибка переводчика
Новый кейс для читателей «Секрета фирмы»

СПЕЦИАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ

60 Кандидат
Герои управленческого реалити-шоу на канале ТНТ продемонстрировали мужской и женский подходы к рекламе

ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ

63 iOne. Информационные технологии
■ почему система бизнес-аналитики теперь важнее харизмы

В БЛИЖАЙШИХ НОМЕРАХ

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

«БИЗНЕС-ШКОЛА»	29.08.05
«КАБИНЕТ». РАБОЧАЯ ОБСТАНОВКА ДЛЯ БИЗНЕСА	29.08.05
«ТРАНСПОРТ». КОРПОРАТИВНЫЕ АВТОПАРКИ	05.09.05

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

СЛЕДУЮЩИЙ НОМЕР ЖУРНАЛА «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ВЫЙДЕТ 29.08.2005

Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА
№ 30-31 (117-118) 08-28 АВГУСТА 2005

Редакция журнала

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР МАРИНА ИВАНОВЩЕНКОВА
ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК ИРИНА ДЕШАЛЫТ
ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АНДРЕЙ УТКИН
ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ
БИЛЬД-РЕДАКТОРЫ МАРИЯ УЖЕК, ЕВГЕНИЙ СЕДОВ
ДИЗАЙНЕР АНТОН АЛЕЙНИКОВ
ОТДЕЛ «БИЗНЕС-ПРАКТИКА» РЕДАКТОР ЕЛЕНА ЛОКИОИОНОВА,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ СТАНИСЛАВ МНЫХ, КОРРЕСПОНДЕНТЫ МАРИЯ
ИВАННИКОВА, ЮЛИЯ ИПАТОВА, ПАВЕЛ КУЛИКОВ, МАРИЯ ПЛИС,
НАТАЛЬЯ УЛЬЯНОВА, ОЛЬГА ШЕВЕЛЬ
ОТДЕЛ «БИЗНЕС-ТЕХНОЛОГИИ» РЕДАКТОР КОНСТАНТИН
БОЧАРСКИЙ, ОБОЗРЕВАТЕЛИ МАКСИМ КОТИН, ЮЛИАНА ПЕТРОВА
КОРРЕСПОНДЕНТЫ ЕЛЕНА ПРОВОТОВА, АЛЕКСАНДРА ЧУГУНОВА
ОБОЗРЕВАТЕЛИ ПРИ ГЛАВНОМ РЕДАКТОРЕ ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК,
ЮЛИЯ ФУКОЛОВА
РЕДАКТОР СПЕЦИАЛЬНЫХ ОБОЗРЕНИЙ СЕРГЕЙ КАШИН
ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ «iONE. ИНФОРМАЦИОННЫЕ
ТЕХНОЛОГИИ» ИГОРЬ ПИЧУГИН (редактор), МИХАИЛ БЕЛЯНИН,
НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА, АНДРЕЙ ШЕРМАН
МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПРОЕКТЫ АЛЕКСАНДР СОЛОВЬЕВ
АВТОР ДИЗАЙН-ПРОЕКТА АНАТОЛИЙ ГУСЕВ

Редакционные службы

ШЕФ-РЕДАКТОР АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ
АРТ-ДИРЕКТОР ИРИНА БОРИСОВА
ФОТОДИРЕКТОР НАТАЛЬЯ УДАРЦЕВА
ИНФОРМАЦИОННАЯ СЛУЖБА ЕВГЕНИЯ ВЕСАНТО
ПРЕ-ПРЕСС И ПЕЧАТЬ НИКОЛАЙ ЗАКИН
ИНФОГРАФИКА ЛЕОНИД КУЛЕШОВ
ВЕРСТКА ЕЛЕНА АРТЕМЬЕВА, ОЛЕГ ЗЕЛЕНКО, ИГОРЬ КИРИШИН,
ЕЛЕНА МАТИНЕС-ПУЭРТА, НАТАЛЬЯ ЯКУНИНСКАЯ
ВЕБ-РЕДАКЦИЯ ВЛАДИМИР ДОЛГИЙ-РАПОПОРТ
Учредитель ЗАО Издательский дом «Секрет фирмы»
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ
УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР ЮРИЙ КАЦМАН
КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР ИЛОНА ДАНИЛОВА
ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ ТАТЬЯНА КУРТАНОВА

Коммерческая дирекция

РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА ДАНА ГАЙДЕБУРОВА (руководитель),
СВЕТЛАНА ВАСИЛЬЕВА, ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА, КИРИЛЛ ВАХА,
СВЕТЛАНА ГОЛЬЦЕВА, РЕДЖАНА ГУСМАНОВА, ЛЮБОВЬ ДЕГТЯРЕВА,
МАЙЯ ИВАННИКОВА, ТАТЬЯНА КОВАЛИНА, АЛЛА ЛАГАШИНА,
ТАТЬЯНА ЛАРИНА, МАРИНА НИСЕНБАУМ, НАТАЛЬЯ ПЕТРИНИНА,
ИРИНА ПШЕНИЧНИКОВА, НАТАЛЬЯ САВИНА, ТАТЬЯНА СУСАЛЕВА,
ЕВГЕНИЯ ТАРАСОВА, СВЕТЛАНА ЮШКО

СЛУЖБА PR И PROMOTION ОЛЬГА ГЕРАЩЕНКО (руководитель),
АНТОН ЗЯТЯКОВ, НАТАЛЬЯ КОРНИЛОВА, АЛЕКСАНДР ТОПОРКОВ
АНАЛИТИЧЕСКАЯ СЛУЖБА АЛЬБЕРТ КРИОГА, КСЕНИЯ ШЕВНИНА
СЛУЖБА СПЕЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ МАРИНА СЕМЕНОВА
(руководитель), ВИКТОРИЯ ГАТИЛОВА, ЮЛИЯ ТИХОМИРОВА, ПАВЕЛ
ТОДОСЕЙЧУК

Адрес редакции, издателя и учредителя

105066, МОСКВА, ТОКМАКОВ ПЕРЕУЛОК, Д. 21/2, СТР. 1
ТЕЛ./ФАКС (095) 960-3118, 797-3171, 504-1731, 267-2923
E-MAIL EDITOR@SF-ONLINE.RU, INTERNET WWW.SF-ONLINE.RU

СБОР И ОФОРМЛЕНИЕ РЕКЛАМЫ

ТЕЛ./ФАКС (095) 960-3118, 797-3171, 504-1731, 261-4246, 267-3848
E-MAIL RECLAMA@SF-ONLINE.RU
РАСПРОСТРАНЕНИЕ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ
ЗАО «СЕКРЕТ ФИРМЫ». АГЕНТСТВО ПОДПИСКИ И РОЗНИЦЫ
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЕЛЕНА ПОРТНЯГИНА
ТЕЛ./ФАКС (095) 797-3171, 960-3118, 504-1731, 261-2420, 261-9808
E-MAIL SFAPR@SF-ONLINE.RU

ОТПЕЧАТАНО В ТИПОГРАФИИ ЗАО «АЛМАЗ-ПРЕСС»,
123022, МОСКВА, СТОЛЫРНЫЙ ПЕР., Д.3, КОРП. 34,
ТИРАЖ НОМЕРА 42 200 экз. ЦЕНА СВОБОДНАЯ

ФОТОМАТЕРИАЛЫ AP, REUTERS, EAST NEWS, ГОТОВАНК,
PHOTOXPRESS, «КОММЕРСАНТ»
ОБЛОЖКА ВАЛЯ ПОЛЯКОВА

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

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

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

ЖУРНАЛ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЗАРЕГИСТРИРОВАН В МИНИСТЕРСТВЕ РФ
ПО ДЕЛАМ ПЕЧАТИ, ТЕЛЕРАДИОВЕЩАНИЯ И СРЕДСТВ МАССОВЫХ
КОММУНИКАЦИЙ. СВИДЕТЕЛЬСТВО ПИ № 77-17066 ОТ 26.12.2003 Г.

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

Microsoft® iC®
ParaType® КОЮБИТ® 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», 2005

GM-AVTOVAZ ВЫБИРАЕТ SAP.



Внедрение решений SAP в ЗАО «Джи Эм - АВТОВАЗ» – одним из крупнейших совместных предприятий в России – позволило компании обеспечить необходимую прозрачность бизнеса. Благодаря SAP удалось реализовать планирование и управление производством автомобилей под заказ клиента, а также обеспечить постоянное совершенствование всех бизнес-процессов предприятия. Узнайте о SAP больше на www.sap.ru.

THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP™





ПАВЕЛ СМЕРТИН. «Ъ»

Губернатор, но не мэр

С отставкой некогда знаковой фигуры в московской мэрии первого зама Лужкова Валерия Шанцева в судьбе столичных бизнесменов вряд ли что-то резко изменится.

Президент Путин предложил кандидатуру Шанцева на должность нижегородского губернатора. Если это назначение будет одобрено, что, скорее всего, и произойдет, Москва лишится человека, еще недавно оказывавшего огромное влияние на столичную бизнес-сферу — правда, в последнее время он изрядно его растерял. Шанцев курировал практически весь экономический блок в столичном правительстве, однако с конца прошлого года в московской вертикали власти начались перестановки, нацеленные на «равноудаление» должностных лиц столичного правительства, и Шанцев утратил существенную часть ранее доступных ему рычагов воздействия. В последнее время он выполнял скорее представительские функции, что, возможно, было подготовкой к его отставке. Таким образом, как полагают эксперты, в результате ухода Шанцева весьма неуютно могут почувствовать себя лишь близкие к вице-мэру столичные компании. Для большей же части бизнеса мало что изменится.

Заняв пост нижегородского губернатора, Шанцев фактически пойдет на понижение. Даже несмотря на уменьшение политического веса в Москве он считался одним из вероятных кандидатов на пост столичного градоначальника, да и сам не скрывал мэрских амбиций. Так, к примеру, среди высших столичных чинов только Шанцев осмеливался противостоять реализации строительных проектов жены Лужкова — главы «Интеко» Елены Батуриной. Однако у Кремля, очевидно, был иной взгляд на развитие его политической карьеры. И теперь в преддверии ухода Лужкова вокруг поста мэра Москвы могут разгореться нешуточные страсти. Не исключено даже, что к власти в Москве могут прийти «питерские», в частности, полпред в Центральном округе Георгий Полтавченко.

Оценка экспертов +1,0

Совершенно не летний рынок

Российский фондовый рынок разогрелся не по-летнему. На днях индекс РТС преодолел исторический максимум, а агентство Fitch повысило суверенный рейтинг России, вследствие чего привлекательность российских бумаг может вырасти еще больше.

ДИНАМИКА Галопирующий рост индекса РТС наблюдается на протяжении нескольких месяцев. Аналитики связывали это с завершением «дела ЮКОСа» и надеждами инвесторов, что теперь для бизнеса в России наступили спокойные времена. Правда, ожидалось, что в период отпусков активность фондового рынка традиционно упадет, но нынешнее лето для игроков оказалось неожиданно жарким. Непрерывный рост мировых цен на нефть спровоцировал высокий спрос иностранных инвесторов на акции российских нефтяных компаний, а вслед за ними и на остальные отечественные «голубые фишки». Рост индекса РТС, говорили эксперты, был связан не только с популярностью российских компаний среди западных инвесторов, но и с ожиданием повышения странового рейтинга со стороны агентства Moody's. Однако Moody's опередило другое агентство, Fitch, повысившее инвестиционный рейтинг России на одну ступень, до уровня BBB с прогнозом «стабильный». Теперь, уверен аналитик ИК «Атон» Алексей Ю, у рынка появился новый стимул: повышение рейтинга означает высокую оценку кредитоспособности России, а значит, приведет к увеличению спроса на отечественные облигации. Примечательно, что в прошлом году исторический максимум в 785,52 пункта индекса РТС превысил как раз накануне повышения рейтинга от Fitch. Как считает глава аналитического отдела

компании «Антанта капитал» Денис Матафонов, на этот раз информация об изменении рейтинга стала известна заранее кому-то из участников торгов, и поэтому подъем индекса РТС до 791,07 пункта можно в какой-то мере назвать спекулятивным скачком. Впрочем, на фоне стабильного роста цен на нефть обвал рынка в ближайшее время не грозит, поскольку его поддерживают фундаментальные экономические факторы. По мнению Матафонова, сейчас обрушить фондовый рынок может только резкое падение цен на нефть или очередная политическая расправа над крупными бизнесменами. Но эксперты верят, что в ближайшее время ни то, ни другое российскому бизнесу не грозит.

Оценка экспертов +3,1

Неудачливые дачники

К концу лета у Генпрокуратуры начался «дачный сезон». В набирающем обороты «дачном деле Михаила Касьянова» появился новый фигурант: глава «Альфа-групп» Михаил Фридман.

РАЗБОРКА С момента заведения уголовного дела о незаконном приобретении госдач в московском поселке Троице-Лыково, инициированного по запросу депутата Госдумы Александра Хинштейна, эксперты-политологи полагали, что это разбирательство направлено против несвоевременно заявившего о своих политических амбициях экс-премьера Михаила Касьянова. Однако на днях общаться с Генпрокуратурой пришлось ранее вскользь фигурировавшему в рамках этого скандала Михаилу Фридману. По информации ряда СМИ, глава «Альфа-групп» был вызван на допрос в качестве свидетеля. Напомним, что в запросе Хинштейна Михаил Фридман упоминался как владелец одной из незаконно приобретенных дач «Сосновка-3» и участник

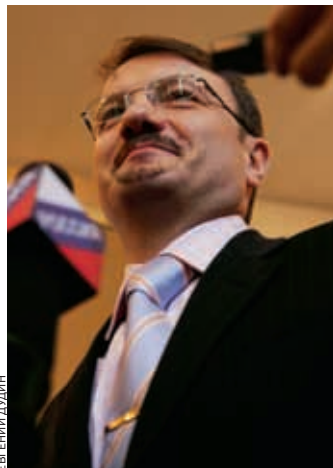
ВИЦЕ-МЭРА МОСКВЫ ВАЛЕРИЯ ШАНЦЕВА ПРОЧАТ В НИЖЕГОРОДСКИЕ ГУБЕРНАТОРЫ | НЕСМОТЯ НА ЛЕТО РОССИЙСКИЙ ФОНДОВЫЙ РЫНОК ДЕМОНИСТРИРУЕТ БУРНУЮ АКТИВНОСТЬ | РАСКРУЧИВАЯ «ДАЧНОЕ ДЕЛО» КАСЬЯНОВА, ГЕНПРОКУРАТУРА ЗАИНТЕРЕСОВАЛАСЬ И МИХАИЛОМ ФРИДМАНОМ | GERMAN GREFF ПОЗАБОТИЛСЯ ОБ ИНФРАСТРУКТУРЕ СТРАНЫ

аукциона, в ходе которого и были проданы бывшие рекреационные объекты советских чиновников. Правда, уголовное дело Генпрокуратура возбудила не против Михаила Касьянова или Михаила Фридмана, а против проводившего дачный аукцион ФГУП «ВПК-Инвест». Допросы же незадачливых дачников — всего лишь проверка сведений, содержащихся в запросе Хинштейна. Как уверяют достоверные источники СМИ, сообщивших о допросе Фридмана, беседа прокуроров с главой «Альфы» проходила в весьма благожелательных тонах. Однако наблюдатели считают, что фокус внимания Генпрокуратуры мог переместиться от Касьянова к Фридману отнюдь не только в связи с «дачным делом». Есть мнение, что в развязывании очередного скандала вокруг «Альфа-групп» заинтересованы высшие чиновники Минсвязи в преддверии скорой продажи государством контрольного пакета «Связь-инвеста». Не секрет, что наряду с «Альфа-групп», считающейся главным кандидатом на этот актив, на контроль в «Связьинвесте» претендует «Телекоминвест», которую аналитики связывают с главой Мининформсвязи Леонидом Рейманом. И как допускают участники рынка, вызов в Генпрокуратуру известного своей лояльностью к Кремлю Фридмана является своего рода превентивным ударом и очередным напоминанием властей бизнесу особо «не высовываться».

Оценка экспертов — 0,3

Греф стал фандрайзером

Минэкономразвития решило помочь бизнесменам в финансировании объектов инфраструктуры и даже учредило для этого специальный инвестиционный фонд. Правда, на получение казенных средств могут рассчитывать лишь немногие проекты.



ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

ИНВЕСТИЦИИ

Главе МЭРТ Герману Грефу наконец удалось уговорить правительство создать специальный фонд, из которого государство будет инвестировать в создание и развитие объектов инфраструктуры. Эту идею Греф высказал еще весной нынешнего года и тогда же встретил отпор со стороны главы Минфина Алексея Кудрина. По мнению министра финансов, государство может реализовать свои инвестиционные амбиции через федеральные целевые программы, и отдельный госфонд для этого ни к чему. Однако Греф переубедил оппонентов в том, что 70 млрд руб. (\$2,5 млрд), а именно столько составит объем фонда, не так много для бюджета страны, быстро растущего благодаря высоким ценам на нефть. Как известно, инвестфонд на правах совладельца или гаранта по кредитам будет финансировать инфраструктурные проекты с участием не менее 10% частного капитала. В каждый проект фонд планирует вкладывать как минимум 5 млрд руб. и развивать его не более пяти лет. Финансировать чисто коммерческие проекты и бизнес, как заявил Греф, фонду будет запрещено. Руководитель экономической экспертной группы Евсей Гурвич предположил, что, скорее

Герман Греф может радоваться победе над оппонентами, мешавшими ему создать инфраструктурный инвестфонд

всего, средства фонда будут направлены на развитие транспортной инфраструктуры, аэропортов, а также высокотехнологичных инновационных проектов. «Всю проблему с инвестициями фонд решить, конечно же, не в состоянии. Тем более что частные инвестиции обычно эффективнее государственных. Речь идет об усилении роли государства в инвестиционном процессе», — говорит Гурвич.

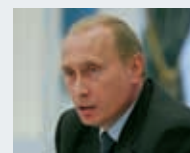
Отбор претендентов на госфинансирование будет происходить в ходе конкурса, а предварительно оценивать перспективность проектов станут независимые консультанты МЭРТ из числа крупнейших западных инвестбанков. При этом, как полагает аналитик ИК «Перспект» Игорь Лавущенко, добиться помощи от фонда МЭРТ смогут немногие проекты: средний размер займа для крупной корпорации составляет \$300–500 млн, и предлагаемые фондом \$2,5 млрд разделят лишь единицы.

Оценка экспертов +2,6

УТОЧНЕНИЕ

В СФ №29/2005 в статье «„Ильюшин финанс“ подрезали крылья» на стр. 6 в предложении «Еще в начале июля Счетная палата предъявила ИФК обвинения в нецелевом использовании средств» была допущена ошибка. Подобных обвинений в адрес ИФК «Ильюшин финанс Ко» Счетная палата не выдвигала. Кроме того, в новости «Кремль поучится у бизнеса» на стр. 7 неправильно названа одна из компаний, победивших в тендере Администрации президента. Правильное название — «Развитие бизнес-систем». Редакция приносит свои извинения.

ОФИЦИАЛЬНОЕ ЛИЦО



Владимир ПУТИН, президент РФ

заявил, что, возможно, даже и хотел бы пойти на третий президентский срок и остаться на своем посту после 2008 года, но Конституция не позволяет ему этого сделать. Такое признание глава государства сделал на пресс-конференции по окончании переговоров с президентом Финляндии Тарьей Халонен. «Я считаю, что в современной России важнейшим фактором является стабильность, которая достигается только на основе действующего законодательства и соблюдения конституционных положений», — добавил президент. Примечательно, что ранее желания возглавить страну после 2008 года Владимир Путин не проявлял, а скорее наоборот, утверждал, что избираться третий раз подряд не намерен. При этом стать президентом в третий раз, но «не подряд» наша Конституция как раз не запрещает. Путину неоднократно задавали вопросы и на этот счет, но он, как правило, ограничивался фразой, будто «не уверен, что этого захочет». Между тем, как полагают политологи, в нынешних условиях Путину мало что может помешать и в третий раз занять пост главы государства. Главное — желание, а для соответствующего изменения основного закона в Госдуме уже давно собрано конституционное большинство: партия «Единая Россия».



Владимир РОМАНОВ,
председатель правления
банка «Электроника»:

«Я даже не знаю, что теперь может обрушить фондовый рынок»

— Владимир Путин имеет право говорить что угодно, это никак не влияет на нынешнюю ситуацию. Как он правильно отметил, до 2008 года можно еще многое сделать.

«Дачное дело» Михаила Касьянова тоже не оказывает никакого воздействия на деловой климат. Я считаю, это не более чем интерес со стороны журналистов.

Вопрос по поводу Валерия Шанцева уже практически решенный, и я его оцениваю крайне положительно. Опыт у Шанцева огромный — Нижний Новгород может стать очень хорошей площадкой для проектов регионального развития. Мне как бизнесмену это очень интересно: я с удовольствием открою там филиал.

Самые хорошие новости недели — достижение индексом РТС исторического максимума и повышение рейтинга России. Это очень хорошие экономические события, особенно летом. Действительно, я даже не знаю, что теперь может обрушить фондовый рынок, хотя в жизни может случиться что угодно.

Я бы не назвал постановление Высшего арбитражного суда об обязательстве эмитента возмещать ущерб владельцу акций очень правильным действием, потому что от этого акционеры не станут лучше защищены. Им будет не лучше и не хуже. Возникнет лишь больше проблем у эмитентов.

На мой взгляд, следовало бы заняться улучшением системы контроля, надзора и управления собственностью по принципу управления денежными средствами в Центральном банке, потому что надзор над депозитариями сейчас очень слабый. По крайней мере, требования, которые к ним предъявляют, не должны быть ниже, чем требования к банкам, но они сегодня не такие строгие, хотя там хранятся миллиардные ценности.

Государственный инвестиционный фонд — вещь хорошая. Государство должно участвовать в инфраструктурных проектах, ведь деньги у него на это есть, и их нужно тратить. К тому же закон о концессионных соглашениях должен помочь это сделать. Если бы государство попыталось само вложить 70 млрд руб. в проекты, они бы, скорее всего, канули в никуда, но этот фонд привлечет частного инвестора, который также вложит деньги.

Я также считаю, что цены на нефть в ближайшее время будут расти. Тем более что в этом процессе играет роль и политическая игра США против Китая, в которой американцев, скорее всего, ожидает фиаско.

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

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

ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ, ПОВЛИЯВШИЕ НА ДЕЛОВОЙ КЛИМАТ В РОССИИ НА ПРОШЛОЙ НЕДЕЛЕ	ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА (СРЕДНИЙ БАЛЛ)
СЛОВА	
ВИЦЕ-МЭР МОСКВЫ ВАЛЕРИЙ ШАНЦЕВ, ВЕРОЯТНЕЕ ВСЕГО, СМЕНИТ СВОЙ ПОСТ В МОСКОВСКОМ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ НА КРЕСЛО ГУБЕРНАТОРА НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ. КТО ЗАЙМЕТ МЕСТО ШАНЦЕВА В ПРАВИТЕЛЬСТВЕ МОСКВЫ, ПОКА НЕ ЯСНО	+1,0
ПРЕЗИДЕНТ ВЛАДИМИР ПУТИН ЗАЯВИЛ, ЧТО ХОТЕЛ БЫ ОСТАТЬСЯ НА СВОЕМ ПОСТУ И НА ТРЕТИЙ СРОК, НО ПО ДЕЙСТВУЮЩЕМУ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВУ НЕ МОЖЕТ ЭТОГО СДЕЛАТЬ. ПРИМЕЧАТЕЛЬНО, ЧТО ДО СИХ ПОР ОН ВСЯЧЕСКИ ОТРИЦАЛ СВОЕ ЖЕЛАНИЕ ОСТАТЬСЯ ПРЕЗИДЕНТОМ РОССИИ НА ТРЕТИЙ СРОК	–0,6
ДЕЛА	
ИНДЕКС РТС НА МИНУВШЕЙ НЕДЕЛЕ ПОБИЛ ИСТОРИЧЕСКИЙ РЕКОРД, ПРЕВЫСИВ 791 ПУНКТ. КО ВСЕМУ ПРОЧЕМУ, РЕЙТИНГОВОЕ АГЕНТСТВО FITCH ПОВЫСИЛО СУВЕРЕННЫЙ РЕЙТИНГ РОССИИ. АНАЛИТИКИ НАЗЫВАЮТ НЫНЕШНЕЕ СОСТОЯНИЕ ФОНДОВОГО РЫНКА «СТАБИЛЬНО ПРОЦВЕТАЮЩИМ», И ОБРУШИТЬ РЫНОК ТЕПЕРЬ СМОЖЕТ РАЗВЕ ЧТО ПОЛИТИЧЕСКОЕ ДАВЛЕНИЕ НА БИЗНЕС	+3,1
ПРЕЗИДИУМ ВЫСШЕГО АРБИТРАЖНОГО СУДА ПОСТАНОВИЛ, ЧТО ЭМИТЕНТ ДОЛЖЕН ВОЗМЕЩАТЬ УЩЕРБ ВЛАДЕЛЬЦУ АКЦИЙ, НЕЗАКОННО СПИСАННЫХ С ЛИЦЕВОГО СЧЕТА В РЕЕСТРЕ. ДО СИХ ПОР ЗА НЕЗАКОННОЕ СПИСАНИЕ АКЦИЙ ОТВЕЧАТЬ МОГ РЕГИСТРАТОР, НО ЧАЩЕ ВСЕГО НЕ ОТВЕЧАЛ НИКТО. ТЕПЕРЬ ПРАВА АКЦИОНЕРОВ БУДУТ ЛУЧШЕ ЗАЩИЩЕНЫ	+2,9
МИНЭКОНОМРАЗВИТИЯ УЧРЕДИЛО ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОНД ОБЪЕМОМ В 70 МЛРД РУБ., КОТОРЫЙ НА ПАХА С ЧАСТНЫМ КАПИТАЛОМ БУДЕТ ФИНАНСИРОВАТЬ ИНФРАСТРУКТУРНЫЕ ПРОЕКТЫ: ПРЕДПОЛОЖИТЕЛЬНО, РАЗВИТИЕ ТРАНСПОРТНОЙ СИСТЕМЫ, АЭРОПОРТОВ И ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ ПРОЕКТОВ	+2,6
«ДАЧНОЕ ДЕЛО» ЭКС-ПРЕМЬЕРА МИХАИЛА КАСЬЯНОВА ПРОДОЛЖАЕТ НАБИРАТЬ ОБОРОТЫ. В КАЧЕСТВЕ СВИДЕТЕЛЯ ПО ЭТОМУ ДЕЛУ НА ДОПРОС В ГЕНПРОКУРАТУРУ БЫЛ ВЫЗВАН ГЛАВА «АЛЬФА-ГРУПП» МИХАИЛ ФРИДМАН	–0,3
ЦЕНЫ НА НЕФТЬ НА НЬЮ-ЙОРКСКОЙ БИРЖЕ ПРЕОДОЛЕЛИ ПЛАНКУ В \$62 ЗА БАРЕЛЛЬ, ПОСТЕПЕННО ОПРАВДЫВАЯ НЕДАВНИЕ ПРОГНОЗЫ РЯДА ЗАПАДНЫХ АНАЛИТИКОВ О ДОСТИЖЕНИИ ОТМЕТКИ \$100 ЗА БАРЕЛЛЬ	–1,1

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

- АНТОН АРТЕМЬЕВ, ПРЕЗИДЕНТ ОАО «ПИВОВАРЕННАЯ КОМПАНИЯ „БАЛТИКА“
- АНДРЕЙ БЕРЕЖНОЙ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ RALF RINGER
- ОЛЕГ БЕРИЕВ, ПРЕЗИДЕНТ КОМПАНИИ MILDBERRY
- ГЕНРИ БРАУН, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ GOODYEAR RUSSIA LLC
- ОЛЬГА ЕРЕМЕЕВА, ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ГК «НИДАН»
- ИГОРЬ ИВАНОВ, ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ КОМИТЕТА ПО МАРКЕТИНГУ КОМПАНИИ «РЕСО-ГАРАНТИЯ»
- АНДРЕЙ КОРКУНОВ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ОДИНЦОВСКОЙ КОНДИТЕРСКОЙ ФАБРИКИ
- ЮРИЙ ЛАСТОЧКИН, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ОАО «НПО „САТУРН“
- ГЛЕБ МИШИН, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖЕР КОМПАНИИ ACER CIS INC
- АРКАДИЙ ПЕКАРЕВСКИЙ, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ КОРПОРАЦИИ SELA
- ВЛАДИМИР РОМАНОВ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ БАНКА «ЭЛЕКТРОНИКА»**
- АЛЕКСАНДР САМОНОВ, ПРЕЗИДЕНТ ТД «КОПЕЙКА»
- МИХАИЛ СМЕРНОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «АВК — ЦЕННЫЕ БУМАГИ»
- ВИТАЛИЙ ФРИДЛАНД, ГЛАВА ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА FUJITSU SIEMENS COMPUTERS В РОССИИ И СНГ
- ДМИТРИЙ КОНДРАТЬЕВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ AVAYA В РОССИИ И СНГ

Интересные предложения необычного отдыха



Choupana Hills Resort & Spa

Великолепный центр красоты и ультрасовременный SPA-центр на основе косметики Sothys (ароматерапия, гидротерапия, грязевые ванны, массаж, процедуры для лица и тела, гидромассажные ванны, сауна, турецкая баня, хамам). Лучший SPA-центр Португалии. 8 дней от 1500 \$



Специальные тарифы авиакомпаний на лето-осень 2005 г.

Великобритания	Лондон	239 \$	Alitalia
Австралия	Сидней	714 \$	Vietnam Airlines
Швейцария	Женева	314 \$	Аэрофлот
Вьетнам	Ханой	664 \$	Vietnam Airlines
Мальдивы	Мальдивы	750 \$	Qatar Airways
Таиланд	Бангкок	430 \$	Vietnam Airlines
Куба	Гавана	754 \$	KLM
США	Лос-Анджелес	620 \$	British Airways



Уникальные предложения по отдыху First-Class

1. One More Night - Более 240 отелей The Leading Hotels of the World предлагают своим преданным клиентам забронировать три ночи проживания и получить еще одну бесплатно.

2. Сказочная неделя SPA отдыха в Швейцарии - Восьмидневное пребывание в лучших отелях и оздоравливающие Spa-процедуры в самом известном Спа-центре Швейцарии!

3. Свадебный букет незабываемых впечатлений - Уникальные свадебные программы для молодоженов, которые превратят это событие в фантастический праздник.

И многое другое!



FIRST Travel

Тел.: +7 (095) 981 44 00,
Fax: +7 (095) 981 00 64
www.first-travel.ru
info@first-travel.ru



В 1998 году в Москве была открыта новая станция аэрации в Южном Бутово. На ее строительство столичный бюджет не потратил ни копейки. Первые двенадцать с половиной лет станция будет принадлежать совместному предприятию, учредителями которого являются немецкая компания SHW Holter и «Мосводоканал». По прошествии этого срока, в течение которого немецкой фирме из столичного бюджета будут покрыты расходы на строительство и эксплуатацию станции, объект передадут в собственность столичного правительства.

Это один из первых примеров сделки, осуществленной по схеме государственно-частного партнерства (ГЧП) в России. Примененная в Бутово схема носит название BOOT (Build, Own, Operate, Transfer — «строй, владей, управляй, передай»). Такая форма взаимодействия государства и бизнеса позволяет осуществлять дорогостоящие важные проекты без больших единовременных затрат бюджета — городского, регионального или федерального.

В 2004 году частные компании Европы подписали с правительствами 68 контрактов об участии в совместных проектах. А в июле и в России произошло два события, благодаря которым сделка ГЧП может стать таким же обычным явлением, как и во всем мире. Во-первых, был подписан пролежавший в Госдуме 12 лет закон о концессиях. Во-вторых, принято решение о формировании 70-миллиардного государственного инвестиционного фонда, средства из которого, как заявлено, будут вкладываться именно в проекты ГЧП со стороны государства.



Участие малого и среднего бизнеса в ГЧП ограничивается в первую очередь размерами проектов. Понятно, что быть полноправным партнером в проекте стоимостью несколько десятков миллионов долларов они не могут. Пока что в этом качестве выступали только крупные иностранные (чаще) или российские (реже) компании.

Но широкое распространение ГЧП дает шанс предприятиям среднего бизнеса проявить себя в качестве подрядчиков. Ведь специально созданная проектная компания привлекает иногда несколько десятков партнеров. В условиях тендера по определению инвестора в проектах вроде южнобутовского записано, что победитель обязан привлечь местные строительные компании для производства как минимум трех четвертей строительных работ. Большие шансы поучаствовать в таких проектах имеют производственные компании, чьи разработки нужны при реконструкции объектов электроэнергетики, городского хозяйства, транспортных артерий.

Примером может служить иногда более чем стопроцентный рост производства за последние два года у совсем было зачехленных компаний, обслуживавших железные дороги (вагоностроительных и прочих). Просто РЖД после десятилетнего перерыва приняло полноценную инвестиционную программу. Такого же масштаба инвестиции ожидают и ЖКХ, и электроэнергетику. Но в отличие от железнодорожной отрасли заказчиком в этих проектах ГЧП выступает частная компания. А это снижает вероятность, что среди допущенных будут только «карманные» организации. У независимого бизнеса появляется шанс.



Не в дружбу, а в госслужбу

Принятый в начале июля закон о концессиях снимает последние серьезные барьеры на пути широкого распространения в России государственно-частных партнерств (ГЧП). В крупных инфраструктурных проектах, для которых в основном и формируются ГЧП, сможет поучаствовать и средний российский бизнес. — Текст: Сергей КАШИН Иллюстрация: Тимофей ЯРЖОМБЕК



Проекты ГЧП в области водоснабжения и водоочистки — самые простые

Принятие закона о концессиях и создание Инвестиционного фонда дают пищу для бурных обсуждений. Государственно-частное партнерство (ГЧП, или по-английски PPP — Private-Public Partnership) становится модной темой. Такой же, как еще не забытое удвоение ВВП. И как всякая модная тема, идея ГЧП начала терять первозданную чистоту, превращаясь в расхожий штамп. По мнению экспертов компании BaumanInnovation, участвовавших в подготовке аналитической записки к заседанию правительства по ГЧП, высказывания чиновников демонстрируют, что многие из них имеют смутные представления о сущности этого явления. Например, они включают сюда любое сотрудничество государства и частных компаний, в том числе и безвозмездную помощь (благотворительность, социальное партнерство), госинвестиции в приоритетных отраслях. В число ГЧП у них попадают и компании с госучастием в рыночных отрас-

лях. И в итоге понятие ГЧП может быть извращено так же, как и идея свободных экономических зон, которые в России служили банальному уходу от налогов.

Потому что без воды

На самом деле ГЧП — вещь, которую можно вполне четко определить, со своей областью применения и понятными правилами игры.

ГЧП применяется в проектах, где ресурсы частного сектора используются для оказания услуг, которые традиционно предоставляются государством. В России, конечно, государства слишком много. Но государственная доля в «Газпроме» — вовсе не ГЧП. Хотя это и типичный образчик российского варианта госкапитализма.

Да и в привычных зонах ответственности государства ГЧП можно использовать далеко не везде. В Великобритании, далеко продвинувшейся в деле

УЧАСТИЕ ЧАСТНОГО СЕКТОРА В ИНФРАСТРУКТУРНЫХ ПРОЕКТАХ							
ДИЗАЙН И СТРОИТЕЛЬСТВО	ФИНАНСИРОВАНИЕ	ЭКСПЛУАТАЦИЯ И РЕМОНТ	ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ	СОБСТВЕННОСТЬ НА АКТИВЫ	ТИП КОНТРАКТА	ПРОДЛИТЕЛЬНОСТЬ (ГОДЫ)	ТИП ПЛАТЕЖЕЙ
ч	г	г	г	г	D&B	—	ФИКСИРОВАННАЯ ЦЕНА
г	г	ч	г	г	O&M	5–10	ИЗДЕРЖКИ ПЛЮС ФИКСИРОВАННАЯ ПРИБЫЛЬ
г	г	ч	ч	г	ЛИЗИНГ	10–20	ВЗИМАНИЕ ПЛАТЫ С ПОТРЕБИТЕЛЕЙ
ч	г	ч	г	г	DB&O	15–20	ПЛАТЕЖИ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ИНТЕНСИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ
ч	ч	г	г	г	DB&F	15 (ДЛЯ ПЛАТЕЖЕЙ)	АННУИТЕТНЫЕ ПЛАТЕЖИ
ч	ч	ч	г	г	ВОТ ИЛИ DBFO (БЕЗ КОММЕРЧЕСКИХ РИСКОВ)	20–30	ПЛАТЕЖИ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ИНТЕНСИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ
ч	ч	ч	ч	г	КОНЦЕССИЯ (С КОММЕРЧЕСКИМИ РИСКАМИ)	30–50 (ДО 80)	ВЗИМАНИЕ ПЛАТЫ С ПОТРЕБИТЕЛЕЙ
ч	ч	ч	г	ч (ВРЕМЕННО)	ВООТ	20–30	ПЛАТЕЖИ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ИНТЕНСИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ
ч	ч	ч	ч	ч	ВОО	БЕЗ ОГРАНИЧЕНИЯ СРОКА	ПЛАТЕЖИ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ИНТЕНСИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ
ч/г	ч/г	ч	ч	ч/г	КОНЦЕССИЯ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫХ СООРУЖЕНИЙ*	15–25	ВЗИМАНИЕ ПЛАТЫ С ПОТРЕБИТЕЛЕЙ
ч/г	ч/г	ч/г	ч/г	ч/г	СОВМЕСТНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ	БЕЗ ОГРАНИЧЕНИЯ СРОКА	ВЗИМАНИЕ ПЛАТЫ С ПОТРЕБИТЕЛЕЙ
ч	ч	ч	ч	ч (ВРЕМЕННО)	ВООТ С КОММЕРЧЕСКИМИ РИСКАМИ ПРИВАТИЗАЦИЯ	20–30	ВЗИМАНИЕ ПЛАТЫ С ПОТРЕБИТЕЛЕЙ
ч	ч	ч	ч	ч	ВООТ С КОММЕРЧЕСКИМИ РИСКАМИ ПРИВАТИЗАЦИЯ	БЕЗ ОГРАНИЧЕНИЯ СРОКА	ВЗИМАНИЕ ПЛАТЫ С ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

ч — ЧАСТНЫЙ СЕКТОР, г — ГОСУДАРСТВО. * НАПРИМЕР, КОНТЕЙНЕРНЫХ ТЕРМИНАЛОВ.

Новая трасса Москва—Санкт-Петербург пройдет вдоль одноименной железнодорожной магистрали, старательно огибая все населенные пункты, в которые заходит имеющееся шоссе

«полуприватизации» (см. материал на стр. 16), есть и тюрьмы, и казармы, управляемые частными компаниями. До частных тюрем России еще далеко. ГЧП более всего распространено в так называемых инфраструктурных проектах: ЖКХ, транспортной инфраструктуре (автомобильные и железные дороги, порты и аэропорты), телекоммуникациях, электроэнергетике.

По числу проектов (но не с точки зрения объема потраченных на проекты средств — см. график) в мире лидируют постройки автомагистралей. До 80% проектов — это партнерства именно в транспортной сфере. Среди оставшихся самую большую долю занимают проекты в ЖКХ. Например, по словам **Инноcentия Иванова**, старшего юриста компании Freshfields Bruckhaus Deringer, которая давно и успешно занимается юридическим сопровождением таких контрактов, в России уже довольно много действующих проектов ГЧП. И большинство из них были реализованы в сфере водоснабжения и очистки сточных вод.

Объяснение такому явлению Иннокентий Иванов дает достаточно простое. В этой сфере государство готово было брать на себя значительную часть проектных рисков, которые не хотели нести частные инвесторы. Такая его роль объясняется тем, что ряд экономических рисков водных проектов оно может достаточно эффективно контролировать. Большинство россиян пользуются системой водоснабжения, причем оплачивают они эти услуги не по счетчику, вне зависимости от количества потребляемой воды. Умножая число потребителей на тариф (который тоже относительно стабилен и вряд ли резко изменится), можно легко посчитать денежные потоки проекта. При легко прогнозируемой выручке частных партнеров проще привлечь в проект.

Среди удачных и ставших уже классическими примеров ГЧП в области жилищно-коммунального хозяйства можно назвать создание Юго-Западных водоочистных сооружений в Санкт-Петербурге, станции аэрации в столичном микрорайоне Южное Бутово и в Зеленограде, недавно начатую в столице реконструкцию мусоросжигательного завода.

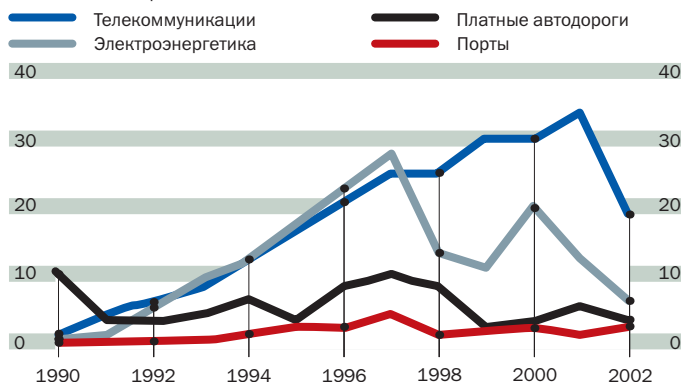
После принятия закона о концессиях приходит время более сложных проектов, в частности, столь любимых прессой платных дорог. Об одном из таких громких проектов уже объявил министр транспорта и связи Игорь Левитин. Это трасса Москва—Санкт-Петербург. Она пройдет вдоль одноименной железнодорожной магистрали, старательно огибая все населенные пункты, в которые заходит уже существующее шоссе.

Кроме этого проекта намечены реконструкция автодороги к аэропорту Домодедово и строительство нового въезда в Москву в обход города Одинцово. Чаще всего как пример ГЧП называют строительство ЛУКОЙЛом железнодорожной ветки к нефтяному терминалу в городе Высоцке. ЛУКОЙЛ вложил в проект 300 млн рублей, а эксплуатировать ветку будет РЖД. Правда, проблема компенсирования ЛУКОЙЛу затрат так до сих пор и не решена.

ДИНАМИКА МИРОВЫХ ИНВЕСТИЦИЙ ПО ПРОЕКТАМ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА

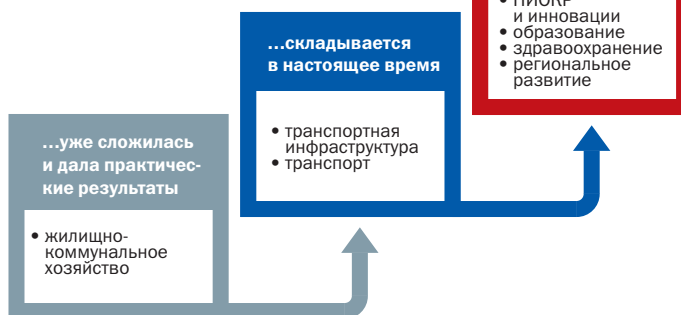
\$ млрд

Источник: Всемирный банк



В КАКИХ СЕКТОРАХ ВОСТРЕБОВАНЫ МЕХАНИЗМЫ ГЧП

Секторы, в которых практика применения механизмов ГЧП в России...



Источник: BaumanInnovation

Искусство разделения рисков

Государственно-частное партнерство чаще всего осуществляется в рамках проектного финансирования (см. **сф** №33/2004). Это понятно: как правило, цель создания ГЧП — реализация крупных проектов, на которые на текущий момент у государства не хватает сил и средств. Государство выступает лишь одной из сторон, заключающих контракт, и это вносит серьезные изменения в то, как оцениваются и распределяются риски.

А создание проектов ГЧП — это по сути и есть искусство написания правил и распределения рисков. Этим последним может быть великое множество. Например, в проектах строительства дорог это риски соблюдения сметы и сроков, производственные риски (например, проект строительства тоннеля под Ла-





INTERPRESS

Масштабы дорожного строительства в России благодаря ГЧП могут многократно увеличиться

Маншем потерпел неудачу в значительной мере из-за того, что серьезно увеличились расходы на безопасность, рыночные риски (прогноз объема перевозок и уровня приемлемых тарифов), финансовые (колебания валют и процентных ставок), экологические риски. Такие риски могут управляться кредиторами, частной стороной проекта. Они в целом не отличаются от рисков тех проектов, где компании участвуют одни, без государства: скажем, при строительстве нового завода.

Но в проектах ГЧП они лишены возможности повлиять на государство, которое может изменить правила игры, то есть на политические риски, риски изменения правовых условий, риски нестабильности и контрактный риск. Такие риски может в значительной степени брать на себя государственная сторона, гарантируя частной какие-то компенсации.

До недавнего времени в возможностях государства организовывать подобные проекты были серьезные пробелы. Новый закон о концессиях довольно многое изменил. В частности, там есть нормы, описывающие правила проведения тендера при выборе

концессионера (этому посвящена значительная часть закона). Некоторые специалисты, например доктор экономических наук **Владимир Варнавский** из ИМЭМО РАН, считают, что в законе не хватает норм прямого действия, и чиновники получают слишком много прав. Однако **Иннокентий Иванов** не соглашается: зафиксированных сейчас норм вполне достаточно. И распространение коррупции среди высокопоставленных чиновников явно преувеличено. На вопрос, позволяет ли нынешнее законодательство защитить инвестора от рисков, **Иннокентий Иванов** отвечает положительно.

Алексей Праздничных, партнер компании **BaumanInnovation**: Для снижения риска (и в качестве профилактического средства от коррупции) обеим сторонам доступно банальное решение — организация и проведение правильной процедуры запуска ГЧП. Ключевые вопросы — от формирования системы регулирования до разработки контракта, от выбора приоритетов до оценки эффективности и результативности проектов — должны быть тщательно проработаны. Эта процедура может быть формализована и зафиксирована, например, в региональном законе.

Кто кому должен

Можно сказать, что создание проектов ГЧП — это долгие переговоры государства и частной организации о том, кто берет на себя риски и обязательства и какие.

Например, сейчас госбюджет принимается всего на год вперед. В этих условиях государство не может гарантировать, что выплаты с его стороны продолжатся, скажем, на второй и третий год реализации проекта. По словам **Иннокентия Иванова**, с помощью имеющихся инструментов этот риск может быть значительно снижен. Например, для крупных проектов можно принять специальный закон о федеральной целевой программе.

Существуют и возможности разделения коммерческих рисков. Например, окупаемость проекта северного обхода города **Одинцово** рассчитывали исходя из трафика 35 тыс. автомобилей в сутки. Нормальный бизнесмен, который соберется вкладываться в такой проект, всегда заинтересуется, кто

ГЧП: «ЗА» И «ПРОТИВ»	
ЗА	ПРОТИВ
■ КОНКУРЕНТНЫЕ ПРОЦЕДУРЫ	■ СЛОЖНОСТЬ
■ ПОВЫШЕНИЕ ПРОЗРАЧНОСТИ	■ ВЫСОКИЕ ТРАНЗАКЦИОННЫЕ ИЗДЕРЖКИ
■ ПРОДУМАННОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РИСКОВ	■ СТОИМОСТЬ ЗАЙМСТВОВАНИЙ ПРЕВЫШАЕТ СТОИМОСТЬ ГОСУДАРСТВЕННОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ
■ УЧЕТ БАЛАНСА	■ ОТСУТСТВИЕ ОПЫТА УПРАВЛЕНИЯ
■ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНЫХ И НОВАТОРСКИХ ПОДХОДОВ ЧАСТНОГО СЕКТОРА	■ РИСК ФОРМИРОВАНИЯ СТРУКТУРЫ
■ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ КОММЕРЧЕСКИХ РИСКОВ	■ ОТНОШЕНИЕ ОБЩЕСТВЕННОСТИ И ПОЛИТИЧЕСКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ
ИСТОЧНИК: ЕВРОПЕЙСКИЙ БАНК РЕКОНСТРУКЦИИ И РАЗВИТИЯ, 2004	

Правила передела собственности

В мире существуют несколько типовых схем контрактов для государственно-частных партнерств — от сервисных договоров и контрактов на управление, где участие частного партнера не очень велико, до контрактов, которые не ограничивают время владения объектом концессии, и полной приватизации. Например, контракты «строй—владей—эксплуатируй» (BOO — Build, Own and Operate) на практике относятся к самым редким, так как предполагают, что частная сторона владеет объектом неограниченное время. При использовании этой схемы частный инвестор финансирует создание инфраструктурного объекта (дороги, моста, тоннеля и т. п.), получает его в собственность и осуществляет эксплуатацию. От приватизации эта схема отличается тем, что государство, предоставив-

шее предпринимателю права и землеотводы, диктует условия эксплуатации: регулирует доступ к объекту, цены, согласует планы развития.

Самый распространенный контракт — относящийся как раз к чистым концессионным соглашениям — это «строй—эксплуатируй—передай» (BOT — Build, Operate and Transfer). В специфическом английском варианте он носит название «проектируй—строй—финансируй—эксплуатируй» (DBFO). Эта схема предусматривает, что право собственности на построенный объект передается соответствующим государственным органам, а по истечении срока контракта (обычно лет через 20–30) частная компания вновь должна получить право на его эксплуатацию — на конкурсных условиях — или же государство вправе оставить в дальнейшем управление за собой.



Нынешние контракты не учитывают всего, и у частного оператора есть масса возможностей снять сливки при развале инфраструктуры



примет риск более низкого транспортного потока. Кстати, пока в России платная дорога может появиться только в том случае, если параллельно с ней существует бесплатная. То, что с точки зрения потребителей является несомненным благом, с точки зрения кредитора — повышенный риск: ведь необходим для получения дохода транспорт «уйдет» на бесплатную трассу. Трудно предугадать, какой вариант выберут водители.

Так вот, по словам советника министра транспорта России **Александра Носова**, риск пониженного трафика примет государство. То есть если в обход Одиново будут проезжать 20 тыс. машин в день, то бюджет каким-то образом компенсирует инвестору провал в доходах.

Еще пример. При инвестировании в проект дороги Москва—Санкт-Петербург на участках, близких к столицам, бизнес будет компенсировать свои затраты за счет взимания платы. Но на удаленных отрезках трассы компании получают еще и преимущественное право на реализацию придорожных проектов (логистические центры, туристическо-развлекательные комплексы).

Многие эксперты считают, что на начальном этапе развития ГЧП государство, чтобы побороть настроенность частных партнеров, может брать большую часть рисков на себя. Но со временем, по мере получения необходимого опыта, разделение рисков может стать более справедливым. Иначе сама форма партнерства потеряет всякий смысл.

Понятно, что риски еще надо уметь учитывать. Сейчас не очевидно, что таким умением обладают даже частные партнеры, не говоря уж о чиновниках. В книге скандинавских ученых Бенга Фливиборга, Нильса Брузелиуса и Вернера Ротенгаттера «Мегапроекты» приводится впечатляющая статистика проколов в прогнозировании расходов на строительство и переоценки будущих доходов. Партнер Bauman-Innovation **Сергей Лозинский** считает, что основной риск при организации проектов на уровне муниципалитетов и регионов состоит в том, что оператор, получив долгосрочный контракт, начнет повышать цены и при этом не будет инвестировать в обновление инфраструктуры. По его словам, если учесть, что опыта в этой сфере в России нет и контракты, мягко говоря, не учитывают всех возможных проблем, у оператора есть масса возможностей для снятия сливок при развале инфраструктуры.

Риски надо уметь и оценить. Например, человеку не очень посвященному может показаться, что гарантия государства однозначно более эффективна, чем какие-нибудь выплаты потребителей или госкомпаний. Но это не всегда так. У всего есть своя цена, в том числе и у гарантии.

Тщательная подготовка большого проекта от замысла до заключения контракта с концессионером может занять до полутора лет и стоить несколько миллионов долларов. Но успех любого проекта ГЧП заключается именно на этом этапе. Любой просчет может стоить миллионы долларов государству, бизнесу или им обоим: в будущем, при реализации проекта. **сф**

ЭКСПЕРТ НОМЕРА



Владимир РОМАНОВ,
председатель правления
банка «Электроника»

«Первопроходцев ожидает множество проблем»

— До появления закона о концессионных соглашениях государственно-частные партнерства и так существовали. Например, в ЖКХ есть схемы инвестирования частного капитала в котельные, где государство играет главную роль, контролируя сбытовой рынок. А частный инвестор в таком партнерстве выполняет лишь одну функцию: вкладывает деньги и надеется, что государство не поменяет правила игры так, что он потеряет вложенные средства.

С появлением закона формируется юридическая конструкция, институционализируется система инвестирования. Место абстрактных решений займут обдуманные действия. Частный инвестор получит возможность вложить в проект не только деньги, но и опыт управления, ресурсы, стратегический подход, а государству останется соблюдать национальные интересы и контролировать реализацию инфраструктурных проектов. В игру вступят институциональные инвесторы, которые строят отношения с государством не на личных контактах, а только на четкой юридической базе.

Наличие правил игры, безусловно, лучше, чем их отсутствие. И само появление этого закона должно возыметь положительный эффект. Однако первопроходцев ожидает множество проблем. Например, с системой преемственности государственных представителей. Многие зависят от того, кто именно будет управлять со стороны государства частью концессии и насколько стабильным будет его представление о бизнесе. Любая смена руководства в ответственным за работу конкретного ГЧП госучреждении отразится на самой концессии. Также нет никакой гарантии, что вновь пришедший руководитель администрации не захочет поменять частного инвестора на своего сына и проинвестировать проект иным образом.

Другая проблема — это наличие стратегического подхода у государства как хозяйствующего субъекта и четко обозначенные цели работы концессий. Если государство не укажет, какие проблемы хочет с их помощью решить, мы вернемся к размыванию отношений и хаосу.

Я надеюсь, что ряд проектов благодаря закону сдвинется с мертвой точки. А ЖКХ, где уже есть много действующих проектов, станет более устойчивым. По крайней мере предприятия получат правила игры и смогут эффективно действовать в юридическом пространстве, строя отношения с государством, которые раньше были размыты.

Британия на хозрасчете

Когда речь заходит об успешном опыте государственно-частного партнерства, подавляющее большинство экспертов отдают пальму первенства Великобритании. Но часто забывают указать первоисточник успеха — реформы Маргарет Тэтчер, начавшей с беспощадного сокращения чиновников.

— Текст: Сергей КАШИН

Великобритания лидирует и по общему числу проектов, и по числу отраслей, где применяется ГЧП. В частности, именно в этой стране впервые появились частные тюрьмы. Конечно, интересно было бы понять, в чем секрет лидерства англичан. А началось оно с прихода к власти Маргарет Тэтчер, занявшей в 1979 году пост премьер-министра страны. В России, если исключить прикрытие Тэтчер с Михаилом Горбачевым, многие припомнят, что она очень любила «ломать через колено» различные профсоюзы и при ней многие английские госкомпании (в частности, British Petroleum и Rolls Royce) были приватизированы.

Менее известно, что, придя к власти, Тэтчер довольно жестко принялась за борьбу с неуважаемой ею бюрократией (премьер-министр в Великобритании — политик, а не чиновник). Возглавил борьбу человек из бизнеса, глава Marks & Spencer сэр Райнер. Итоги многолетней борьбы: было сокращено несколько тысяч должностей госчиновников и констатирован полный провал в борьбе за эффективность госслужбы, она осталась такой же косной и непово-

ротливой. Был и еще один результат: «железная леди» поменяла свои взгляды на чиновников. Она возмутила большинство тори, резко (на 50%) подняв высшим чиновникам зарплату.

Но, в общем, это только начало истории. Поняв, что ничего у бюрократов не меняется, сэр Райнер решил узнать причины у них самих. Выяснилось, что в системе госслужбы напрочь отсутствует менеджмент и практически нет никого, кого волновало бы улучшение эффективности ее работы. В итоге было решено выделить функции оказания услуг и надзора за соблюдением правил из министерств в специальные агентства. Смысл — отделить постановку целей министрами-политиками от практической их реализации. Чтобы сделать саму идею более доходчивой, ее в слегка китайском стиле назвали отделением «прокладки курса от гребли». Кстати, заклеванная до полусмерти российской административная реформа (от отечественной прессы, изменившей своим идеалам либерализма, досталось и лоцманам, и гребцам) — прямое, но не очень последовательное копирование опыта Великобритании. Но, похоже, россиянам не хватает харизматичного лидера, который на 100% уверен в необходимости реформ, и английской последовательности.

А заключалась она в том, что все агентства посадили, скажем так, на «хозрасчет»: их руководители получали цели, бюджет и широкие полномочия по его использованию. Нанимать руководителей стали и в частном секторе, для чего серьезно повысили их зарплату и премии. Но пожизненный наем отменили, каждые три года (сейчас раз в пятилетку) глава агентства мог быть переизбран. Впрочем, и агентство могло исчезнуть с лица земли — если частные компании окажутся лучше. Договорные отношения проникли повсюду.

Созданию агентств сопутствовал успех. Снижение госрасходов и улучшение эффективности госслужащих, в частности, с восторгом приняли лейбористы.

Следующим премьер-министром стал Джон Мейджор. К его основной заслуге относят принятие Хартии прав гражданина. Суть ее заключалась в том, что госведомства должны опубликовать стандарты обслуживания клиентов и принять обязательства их выполнять. Не обошлось, конечно, без бюрократических вывертов. Большинство ведомств взяли на себя обязательства «расширить и углубить», и их пришлось принуждать к тому, чтобы на выходе получились примерно такие обязательства: «90% поездов должны прибывать не более чем с 10-минутным опозданием». И это были не пустые слова, за 1993 — 1994 год британское МПС выплатило около 5 млн фунтов стерлингов компенсаций. Принятие обязательств сделало одним из самых популярных занятий среди рядовых англичан (оно остается таким и до сих пор) сравнение показателей-обязательств отдельных больниц, школ и английских ЖЭКом. Еще одной важной заслугой Мейджора стала программа «Частная финансовая инициатива» (Private Finance Initiative, PFI), к которой принято возводить все современные формы ГЧП.

Эту программу в 1992 году привел в действие министр финансов Великобритании консерватор Нор-



Стараниями премьер-министров Великобритании Маргарет Тэтчер и Джона Мейджора государственно-частные партнерства вошли в Европе в большую моду

Фраза «90% поездов должны прибывать не более чем с 10-минутным опозданием» стоила британскому МПС около 5 млн фунтов стерлингов компенсаций

ман Леймонт. В «пассиве» он имел значительный бюджетный дефицит и отсутствие средств на реализацию проектов, требовавших государственного финансирования. Основная идея этой инициативы — привлечение фирм-исполнителей из частного сектора, которые были бы ответственны за полный жизненный цикл проектов на базе стандартизированных контрактов.

Поначалу частные инвесторы побаивались участия в PFI, однако постепенно приспособились, и сотрудничество государства и частных компаний начало приносить свои плоды. Если считается, что проект с максимальной эффективностью будет реализован в случае финансирования частным сектором, он организуется в рамках «Частной фи-

нансовой инициативы». Проекты размером менее \$10 млн считаются слишком маленькими и непригодными к использованию PFI. В числе последних громких проектов относится модернизация лондонского метро, которую журналисты часто ошибочно называют приватизацией.

Следствием всей этой работы, которую продолжает и лейборист Блэр, можно назвать снижение численности госслужащих с 750 тыс. в 1976 году до 475 тыс. в 1999-м, наличие более 400 проектов государственно-частных партнерств.

И в общем понятно, почему ГЧП прижились именно в этой стране. Госслужащие уже адаптировались к применению договорных начал. Например, технически неслож-

но было определить стандарты обслуживания пассажиров в тот момент, когда железные дороги передаются в частные руки (ведь эти стандарты уже брала на себя госструктура), — у частного они не должны быть меньше. Сильно помогает наличие National Audit Office (NAO), созданного в 1982 году и «заточенного» под проверку достижений госведомств.

Есть, конечно, и на солнце пятна. По мнению многих экспертов, отмена пожизненного найма деморализовала госслужащих, разрушив касту. Разрозненные шаги разных премьеров, которые вовсе не были какой-то последовательной программой, привели к разброду и шатанию в головах госслужащих, по-русски — к бардаку. Кроме меняющихся

политических инициатив, например, менялись и критерии оценки работы разных агентств. Экономическую эффективность ГЧП до сих пор пытаются оспорить: например, одна из вполне научных статей о ГЧП в дорожном строительстве называется «Бароны-разбойники». К минусам можно отнести и тот факт, что воспроизвести успех не удалось никому. Дальше всех продвинулись в бывших «владениях короны» — в Новой Зеландии и Австралии. Но даже англо-саксонские корни не помогли США. В континентальной Европе ГЧП получило еще меньшее развитие.

И что самое удивительное — многие англичане все так же недолюбливают свою бюрократию. Наверное, это из разряда вечных истин. СФ

COMSTAR
UNITED TELESYSTEMS



ПЕРЕХОД НА НОВЫЙ УРОВЕНЬ



СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ НА УСЛУГИ ADSL

Технология ADSL позволяет небольшим и средним компаниям организовать связь корпоративного уровня на базе существующей телефонной линии. В зависимости от требуемого набора услуг канал доступа, создаваемый "КОМСТАР", используется для предоставления услуги:

- Телефония
- Телефония + Интернет
- Интернет
- VPN (Virtual Private Network)

Вашему вниманию предлагаются два наиболее популярных пакетных решения:

- 3-4 телефонные линии + Интернет в одном ADSL-канале
- 4-8 телефонных линий в одном ADSL-канале

Подробности по телефону — 956-00-00

Номера лицензий: 4708; 10889; 9803; 15274; 12789; 22552; 22383; 12095; 12553; 27260; 13238; 14531; 16466; 28221; 22555; 24255; 18936; 12551; 14562; 15273; 22553; 22382; 23312; 14504; 16432; 22554; 12552; 28228.

ЗАО «КОМСТАР»
Адрес: 119121, Россия, г. Москва, Смоленская-Сенная пл., д. 27, стр. 2

Тел.: 7 (095) 956-00-00
Факс: 7 (095) 956-07-07

Интернет: www.comstar-uts.ru
Электронная почта: info@comstar-uts.ru



Председатель наблюдательного совета компании «Союз-Виктан» **Андрей Охлопков** уверен, что нездоровые люди будут покупать не его водку, а кефир и таблетки. Здоровых пока больше, и за несколько лет Охлопков превратил маленькое производство в Крыму в основного игрока украинского рынка. А недавно «Союз-Виктан» первым среди украинских водочников купил завод в России. В интервью «Секрету фирмы», которое стало первым для российских СМИ, Охлопков заявил: скоро «Союз-Виктан» перейдет здесь на торговлю своей водкой местного производства и станет одним из лидеров. — Текст: Станислав МНЫХ Фото: Евгений ДУДИН

«Мы будем откусывать по кусочку от конкурентов»

«Есть правовая сторона вопроса, но ведь есть еще и этика»

СЕКРЕТ ФИРМЫ: Недавно ФАС предписала компании Nemiroff прекратить продажу водки «Nemiroff украинская особая на березовых бруньках», закрепив за вами права на торговый знак «березовые бруньки». Тем не менее Nemiroff не сдается и уже потребовал аннулировать регистрацию этого знака. Не боитесь, что борьба затянется и приведет к таким же последствиям, что и конфликт между «Ливизом» и «Кристаллом» из-за водки «Гжелка», в результате которого этот брэнд потерял существенную долю на рынке?

АНДРЕЙ ОХЛОПКОВ: Вокруг «Гжелки» идет спор за правообладание маркой. В нашем же случае вопрос в добросовестной или недобросовестной конкуренции.

Хотя, разумеется, ни один конфликт не приносит пользы — особенно если он возникает на ровном месте. Ведь очевидно, что правообладателем «брунек» являемся мы. Мы вывели этот брэнд на украинский рынок четыре года назад, а спустя два года — и на российский, потратили на него кучу денег, создали товарную категорию, заработали популярность. Естественно, мы будем нещадно бороться со всеми подражателями, отстаивать права до последнего и считать конкуренцию недобросовестной.

При этом в компании Nemiroff сначала заявляли, что они ничего не нарушают, поскольку производят не «Бруньки», а «Украинскую березовую». Так ради бога, производите свою «Березовую», но зачем же тогда писать на этикетке слово «бруньки»? По утверждению руководства Nemiroff, таким образом



они якобы информируют российского потребителя о том, из чего сделана водка. Ну, если так, и напишите четко и по-русски: водка сделана на основе настойки спирта на березовых почках.

СФ: Когда, по вашим прогнозам, конфликт из-за «брунек» будет исчерпан?

АО: Это судебный процесс, его почти невозможно точно прогнозировать. Знаете, эта ситуация мне уже напоминает события десятилетней давности, когда на рынке продавались товары под марками Panasonic, Adidas и т. д. И проблема не в том, чтобы ФАС вынесла или не вынесла решение в нашу пользу. Дело в том, что крупная и известная компания, претендующая на солидную репутацию и серьезное положение на рынке, вообще позволяет себе действовать такими методами. Есть правовая сторона вопроса, но ведь есть еще и этика. Вот мы с вами сейчас не подумаем встать из-за этого стола и уйти из ресторана, не расплатившись по

счету. Мы можем так поступить, но что-то же нам не позволит это сделать, верно? Поэтому мы позовем официанта и рассчитаемся. Или когда вы поднимаетесь к себе домой на пятый этаж, а на третьем видите приоткрытую соседскую дверь, вы же не зайдете в эту квартиру. Вы закроете дверь и пойдете дальше, и не потому, что вам не хочется зайти — вам, может быть, очень даже интересно, что там происходит. Но что-то вас остановит, и не только страх перед законом.

Впрочем, я совсем не ориентируюсь на Nemiroff на российском рынке. «Союз-Виктан» и Nemiroff с самого начала работают в разных весовых категориях. С 1998 года наша компания остается лидером украинского рынка. Только в 2003 году Nemiroff немного вырвался вперед, но уже в 2004-м мы снова вернули себе лидерство.

СФ: А чем было обусловлено недолгое лидерство Nemiroff?

АО: Ну, мы ведь тоже не все и не всегда делаем правильно. К тому же, скажем так, какое-то время мне пришлось провести в вынужденном полугодовом отпуске. И в это время наша компания была сосредоточена на том, чтобы удержаться на плаву. Затем мы продолжили свой рост.

«Это был колоссальный удар по репутации „Союз-Виктана“»

СФ: Под вынужденным отпуском вы подразумеваете промежуток времени, когда вы и ваш первый зам Виктор Удовенко обвинялись в организации убийства двух крымских криминальных «авторитетов» и были приговорены к 15 годам лишения свободы?

АО: Да, именно так. Однако фальсификация этого дела была настолько очевидной, что даже прокуроры выступили в суде на нашей стороне, и в итоге вердикт был изменен: мы были признаны невиновными и выпущены на свободу, отсидев около полутора лет.

СФ: Каково это — бизнесмену вашего уровня оказаться в тюрьме по сфабрикованному делу?

АО: Первое время меня чрезвычайно угнетало непонимание того, что происходит и что будет дальше. Но потом я просто убедил себя в необходимости немного потерпеть и пройти через все это, не прогнувшись. Самое главное в этих обстоятельствах — всеми силами психологически настраивать себя на то, что рано или поздно с проблемой удастся справиться.

СФ: А компании уже удалось «переварить» все негативные последствия?

АО: Думаю, да. Все довольно быстро разобрались в происходящем. Хотя это был, несомненно, колоссальный удар по репутации «Союз-Виктана». Тем более что и наши конкуренты сделали несколько попыток очернить его доброе имя. Однако испортить нашу репутацию не удалось, а действиями самой компании на рынке бывшее реноме удалось восстановить и даже улучшить.

СФ: Как вы думаете, сейчас вы и ваша компания застрахованы от подобного рода эксцессов?

АО: Как в России говорят, от чего не зарекайся? Правильно, от суммы и от тюрьмы. С возрастом и опытом приходит более глубокое понимание законов ми-

Андрей Охлопков родился 6 мая 1966 года в городе Конотопе Сумской области (Украина). В 1996 году окончил факультет экономики и менеджмента Крымского института природоохранного и курортного строительства, а в 2000-м — Межрегиональную академию управления персоналом. Охлопков является учредителем и совладельцем компании «Союз-Виктан» и возглавляет ее с момента основания в 1994 году. С 1994 по 2003 годы занимал должности сначала директора, а впоследствии — гендиректора компании. С 2003 года по настоящее время является председателем наблюдательного совета «Союз-Виктана» и определяет стратегию развития компании.



«Тюрьма — это определенное испытание, и не дай бог через него пройти. Но если уж оно случилось в жизни, надо сделать так, чтобы оно вас укрепило»



ра. Тюрьма — это определенное испытание, и не дай бог через него пройти. Но если уж оно случилось в жизни, надо сделать так, чтобы оно вас укрепило. Кто-то из мудрецов сказал: «Те испытания, которые происходят в нашей жизни и не ведут к нашей смерти, делают нас сильнее». Такая вот особая логика.

СФ: Вы говорили, вашей компании было тяжело.

А я знаю, что в это время «Союз-Виктан» даже удвоил свой штат...

АО: На самом деле мы заморозили некоторые проекты и немного потеряли именно на водочном рынке. При этом продолжали активно развивать винную, коньячную и слабоалкогольную программы, за счет чего команда смогла выдержать удар и выйти из трудного положения.

Просто система управления в нашей компании выстроена так, чтобы не замыкаться на каком-то одном человеке. Все центры ответственности «Союз-Виктана» автономны, но при этом их деятельность скоординирована очень грамотно, и в итоге эта схема не приводит к дезорганизации управления.

СФ: Тогда даже считалось, что «Союз-Виктан» стал заложником политического конфликта между Киевом и стремящимся к независимости Крымом. Сейчас

на Украине тоже беспокойно: постоянно муссируется информация о деприватизации, власти принимают и другие радикальные меры. Чувствуете ли вы в связи с этим какую-либо угрозу своему бизнесу?

АО: Прямой угрозы, на мой взгляд, в стране нет ни для каких активов — кроме откровенно политизированных. На Украине сейчас происходит процесс смены власти, становления новых людей во главе государства. И их главная проблема, по моему, заключается в желании очень быстро добиться серьезных изменений. Эта спешка приводит к тому, что многие решения принимаются в сыром виде, с не до конца просчитанными последствиями. Кстати, первое время после того, как Леонид Кучма сменил на посту президента Украины Леонида Кравчука, происходило то же самое: воцарилась новая команда, была произведена масса несовершенных назначений. Фактически заменили весь класс руководителей-чиновников, около 18 тыс. человек. Причем это произошло за какие-то полгода. Естественно, и теперь на самых разных уровнях власти затесалась масса случайных людей, которые просто не понимают все происходящие в их ведомствах процессы и свои должностные обязанности. К тому же на носу, в марте следующего года, парла-

СОВЕРШЕНСТВУЙТЕ ТЕХНИКУ



benq®

BenQ 6110

Один из самых популярных проекторов в России
— универсальность: для презентации и домашнего кинотеатра
— высокие контрастность (2000:1) и яркость (1500 ANSI Lm)
— срок службы лампы до 3000 часов
— компонентный видеовход
Розничная цена в Салоне — 22990 рублей



**FOSTER™
GROUP**

г. Москва, ул. Тимура Фрунзе, 11, стр. 19
Тел. (095) 101-47-47 (многоканальный)
www.fostergroup.ru sales@fostergroup.ru

www.allacoustics.ru
Акустические системы
Hi-Fi компоненты

www.plasmapanel.ru
Плазменные панели
и телевизоры

www.portables.ru
Ноутбуки, периферия
и аксессуары

www.proector.ru
Проекторы и экраны

«Прямой угрозы, на мой взгляд, на Украине нет ни для каких активов — кроме откровенно политизированных»

Компания «Союз-Виктан» — лидер украинского водочного рынка. Ее основные мощности — ликероводочный завод (ЛВЗ) «Союз-Виктан» и завод марочных вин и коньяков (ЗМВК) «Коктебель» — расположены в Симферополе (Автономная Республика Крым). В марте этого года компания приобрела ЛВЗ «Вестор», расположенный в подмосковной Рузе. Объем продаж компании «Союз-Виктан» в 2004 году составил 7,6 млн дал алкогольной продукции на сумму около \$217 млн. В этом же году бренд «Союз-Виктан» был признан пятым в мире по объемам продаж. В ассортименте компании более 50 наименований продукции, среди которых водка (наиболее известные бренды — «Союз-Виктан», Medoff, «Союз-Виктан на березовых бруньках»), слабоалкогольные негазированные напитки под маркой «Лонгер», лечебно-столовая минеральная вода «Неаполис», питьевая вода «Союз-Виктан».



ментские выборы, и это тоже добавляет нервозности в стране. Но, думаю, к концу 2006 — началу 2007 года все стабилизируется.

«Вся импортная продукция отправится туда, откуда пришла»

СФ: Недавно «Союз-Виктан» первым из украинских водочников обзавелся производством в России, купив подмосковный завод «Вестор». Практически сразу вы заявили о планах почти вдвое увеличить его мощности. При этом российские производители водки хором говорят о снижении объемов. Вам не кажется, что вы выбрали неудачное время для запуска завода?

АО: В действительности никто в России точно не знает емкости водочного рынка, поскольку не ведется общий учет продаж нелегальной продукции. Кроме того, если суммировать все водочные мощности в России, они, наверное, в десятки раз превысят потребности населения страны в этом продукте. Однако, на мой взгляд, после вывода «Союз-Виктаном» на российский рынок дополнительных мощностей будет иметь место обычная конкурентная ситуация: просто уменьшится доля кого-то из местных производителей. Мы оттянем эту долю на себя. Мы будем откусывать по кусочку от наших конкурентов. Например, только за последние шесть месяцев мы продали водки в России раза в полтора больше, чем

за весь прошлый год. До конца 2005-го, по сравнению с 2004-м, мы получим 300 — 350% прироста продаж.

Уже в августе мы запустим производство на «Весторе», и могу вам совершенно официально заявить, что до 1 января следующего года полностью прекратим импорт нашей водки в Россию. На российском рынке останется только водка, произведенная на подмосковном заводе. В связи с этим мы будем себя позиционировать как российского производителя. Кроме того, наша компания начнет постепенно увеличивать мощности завода и в итоге в следующем году выйдет здесь на уровень производства и продаж в 4 — 5 млн дал. После реконструкции «Вестора» осенью этого года его мощностей нам хватит на производство 7 — 8 млн дал в год. Потом мы продолжим наращивать объемы и долю рынка. Сейчас примерно по 6% рынка контролируют крупнейшие российские водочники «Веда» и «Кристалл». Через три-пять лет основным российским производителям будут принадлежать как минимум 10 — 15% рынка. Наша цель — попасть в их число.

СФ: Почему вы решили уйти от импорта?

АО: Доля импортного алкоголя не превышает в России 10%. Доля украинских водок здесь не больше нескольких процентов. И в наших странах такой расклад будет всегда в силу менталитета русских и украинцев. В России самой лучшей неизменно считается русская водка. Нет, ну согласитесь, не поль-

«В Китае нет культуры потребления водки. Это скорее отличный рынок для производителей дезодорантов: представляете, больше двух миллиардов подмышек!»



ская же! Даже при удачном брендинге и эффективном маркетинге доля импортной водки будет минимальна. Ведь мы не американцы, у нас в голове работает другая система, другие файлы. Никогда россияне не предпочтут американскую, голландскую, французскую или другую иностранную водку. Украинская водка «по-соседски» может занять чуть большую нишу на рынке, но только благодаря серьезным маркетинговым усилиям. Как только российские производители совершат очередной маркетинговый рывок, станут больше внимания уделять выстраиванию своих брендов, вся импортная продукция отправится туда, откуда пришла. И на Украине та же песня. Лет десять назад импортный алкоголь занимал, наверное, 50% рынка — откуда его только не поставляли. Сегодня его почти нет на рынке: даже в сегменте HoReCa люди предпочитают пить украинский премиум-класс, а не Absolut, Smirnoff или Finlandia.

СФ: А почему было решено приобрести завод? Ведь сначала вы обсуждали вариант строительства производства в Новгородской области.

АО: Мы поняли, что быстрее и эффективнее купить действующее производство, в течение полугода перестроить его по нашим стандартам и форсировать развитие своего бизнеса в России.

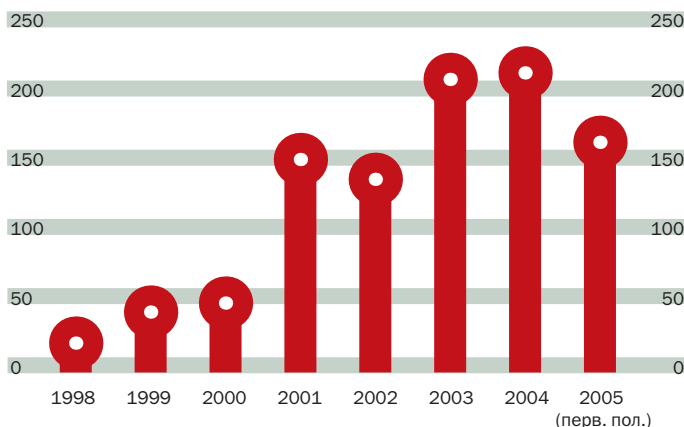
СФ: Кстати, в начале года другой украинский водочник «Имидж Холдинг» также анонсировал планы строительства завода в России, причем его заявленные мощности позволят компании претендовать на 7% российского рынка. Да и Nemiroff поговаривал о подобных планах...

АО: Мне сложно судить о планах конкурентов, о серьезности намерений нужно спрашивать их самих. Скажу лишь, что мы сначала купили завод и только потом разослали пресс-релиз, известив об этом рынок. А эти компании пока только говорят о планах — ну и пусть продолжают в том же духе. Это их политика, их стратегия, их дело. У меня здесь есть «Кристалл», «Веда», РВВК и еще много других, более достойных конкурентов. Мы ориентируемся на крупнейших российских производителей, и наша стратегия будет выстраиваться в зависимости от их действий.

ДИНАМИКА ОБОРОТА КОМПАНИИ «СОЮЗ-ВИКТАН»

\$ млн

Источник: «Союз-Виктан»



«Производить какие-то китайские напитки я не умею»

СФ: Согласно рейтингу Мирового клуба алкогольных брендов-миллионщиков (объединяет алкогольные бренды, продажи которых превысили 9 млн л), в прошлом году водка «Союз-Виктан» обогнала такие известные марки, как Parliament, Smirnoff, Finlandia, и была признана брендом номер один в мире по темпам роста среди водочных брендов. Кроме того, ваша компания заняла пятое место в мире по объемам продаж. За счет чего удалось добиться таких результатов?

АО: Да, а еще один наш бренд, Medoff, оказался на десятом месте по объемам продаж. Мы просто производим хороший продукт и агрессивно и грамотно его продвигаем. Причем продаем свою водку не только в России и СНГ, но и на Западе. Хотя, безусловно, емкость западных водочных рынков совсем иная, нежели в России. Скажем, в Германии общий уровень потребления водки составляет менее 50% объемов производства «Союз-Виктана». Похожая

читайте в **СФ №33** / 05.09.2005 /

специальное обозрение

ТРАНСПОРТ

ПОСЛЕДНИЕ ТЕНДЕНЦИИ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ АВТОПАРКОВ

КАК ПОВЛИЯЕТ НА ЭТОТ РЫНОК ВЫХОД НЕДОРОГИХ МОДЕЛЕЙ RENAULT, GM, HYUNDAI

ЛИЗИНГ АВТОТРАНСПОРТА

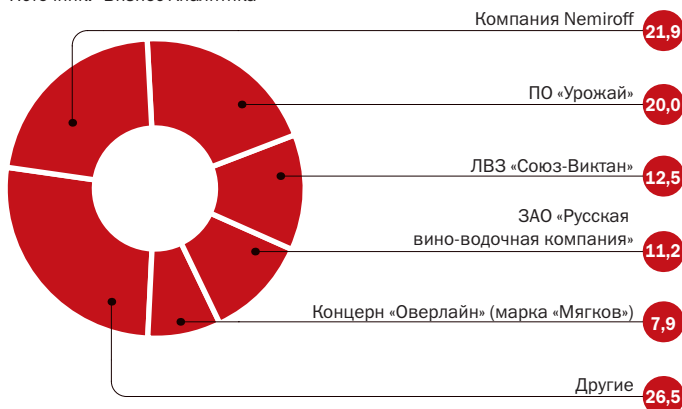
По вопросам размещения рекламы обращайтесь к Светлане Юшко по тел. (095) 960-3128 (доб. 21-32), по e-mail: syushko@sf-online.ru

«Реклама алкоголя должна иметь строго определенные рамки, чтобы бизнесу не приходилось искать какие-то обходные пути — притом что, как показывает практика, они всегда находятся»

КРУПНЕЙШИЕ ИГРОКИ НА РОССИЙСКОМ ВОДОЧНОМ РЫНКЕ (субпремиальный сегмент)

%

Источник: «Бизнес Аналитика»



Доли в стоимостном выражении за период с января по апрель 2005 года. К субпремиальному сегменту отнесены марки водки с розничной ценой 120–240 рублей за 0,5 л.

ситуация и в любой другой европейской стране. Хотя во всем мире в последнее время рынок водки активно растет — на 4% в год.

СФ: И какие следующие горизонты вы наметили?

АО: Приоритетным для нас сегодня является российский рынок. Кроме того, мы готовим программу по выходу на американский рынок, а также держим на прицеле польский и британский, то есть наиболее крупные по объемам потребления водки западные рынки.

СФ: А в Китае не собираетесь по следам компании Nemiroff?

АО: А разве они уже там есть?

СФ: Ну да. Об этом глава Nemiroff Яков Грибов заявил в интервью «Секрету фирмы» еще год назад. Сказал, что пока они там больше тратят, чем зарабатывают, но уж очень привлекательна емкость рынка.

АО: Нам это рынок не интересен. На этот рынок стремятся все, но в Китае нет культуры потребления водки. Это скорее отличный рынок для производителей дезодорантов: представляете, больше двух миллиардов подмышек! Что же касается алкоголя, то китайцы предпочитают местные напитки. Производить же какие-то китайские напитки я не умею, и у меня пока нет желания этому учиться.

«Россияне вовсе не самые заядлые алкоголики в мире»

СФ: Недавно ФАС признала телерекламу воды «Союз-Виктан» ненадлежащей, поскольку она формирует интерес потребителей к одноименной водке. А почему вы решили рекламировать свою водку столь же бесхитростно, как и многие другие водочники? Разве нельзя было придумать что-то пооригинальнее?

АО: А что придумывать-то — у нас в ассортименте на самом деле есть минеральная вода.

СФ: Так ведь и остальные водочники торгуют водой, но ведь не надо быть семи пядей во лбу, чтобы понять, почему они рекламируют именно ее.

АО: С водой у нас в свое время вообще произошла интересная история. Нам перестало хватать существующих скважин, и мы пробурили их на другом участке земли. Добурили до воды и отдали ее на экспертизу, которая показала, что вода минеральная. Мы попросили экспертов дать рекомендации, как ее следует очистить, чтобы сделать пригодной для производства водки. В итоге оказалось, что для ее очистки потребуются очень много сложного оборудования. И хотя после очистки мы получим воду, пригодную для изготовления водки, но от всего ее объема, поднимаемого из скважины, у нас останется всего 20%. Остальные 80% воды нам просто придется вылить в канализацию — вместе со всеми сконцентрированными в ней минералами. С этой точки зрения процесс добычи воды терял смысл: 20% нас бы не спасли. И мы решили разливать минеральную воду. И действительно с ее помощью рекламируем бренд всей компании.

СФ: Значит, закон о запрете зонтичных брендов, который в настоящее время разрабатывает ФАС, больно ударит в том числе и по вашей компании?

АО: Вы знаете, я в подобных случаях отвечаю так: покажите мне страну, где запрет на рекламу алкоголя снизил объемы его потребления и привел к решению проблемы алкоголизма. Притом что россияне вовсе не самые заядлые алкоголики в мире. Те же французы употребляют раза в полтора больше алкоголя на душу населения, чем россияне. При этом во Франции продолжительность жизни лет на 15 дольше, чем у нас. Стало быть, проблема не в количестве выпитого, а в культуре потребления. И за против рекламу алкоголя, мы не повысим эту культуру. Вспомните горбачевские времена, когда принимались гораздо более жесткие меры. И что, люди стали меньше пить? Они просто начали пить всякую дрянь, потеряв остатки этой культуры. Если власти так заботятся о здоровье нации, то нужно искать в мировом опыте другие, более эффективные механизмы воздействия на вкусы людей. Закон же о зонтичных брендах на объемы потребления алкоголя никак не повлияет. Ведь те же табачники уже давно вынуждены работать с гораздо более серьезными ограничениями, однако люди не перестали курить. А если взять, к примеру, пиво, то отношение к нему властей выглядит еще более странно: это вроде как алкоголь и в то же время не алкоголь.

СФ: А вы бы лично дали добро на рекламу крепкого алкоголя?

АО: Я думаю, все хорошо в меру. Реклама алкоголя должна иметь строго определенные рамки, чтобы бизнесу не приходилось искать какие-то обходные пути — как показывает практика, они всегда находятся.

СФ: А какие у вас приоритеты в способах продвижения своих брендов?

АО: Это должны быть комплексные программы: одна телереклама проблему не решает.

«Хоккей — это зрелищная „мужская“ игра, которая нравится нам и нашим покупателям. В хоккей играют настоящие мужчины. А мы производим водку для настоящих мужиков»



«В хоккей играют настоящие мужчины. А мы производим водку для настоящих мужиков»

СФ: Кстати, вы очень активно занимаетесь различными спонсорскими проектами. Причем отдаете предпочтение поддержке хоккейных мероприятий — к примеру, этой весной спонсировали очередной чемпионат мира. Вы что, поделили с компанией Nemiroff исконно «мужские» виды спорта — им достался бокс, а вам хоккей?

АО: Вы все не оставляете тему отношений нашей компании и Nemiroff. Давайте уже забудем об этом. А виды спорта мы разделили скорее с Parliament: им достался футбол, а нам хоккей. Хотя иногда мы спонсируем и футбол. Скажем так, нам просто очень комфортно работать с хоккеем. Хоккей — это зрелищная «мужская» игра, которая нравится нам и нашим покупателям. В хоккей играют настоящие мужчины. А мы производим водку для настоящих мужиков.

СФ: А женщин что же, не берете в расчет?

АО: Почему, они тоже наши потребители. Мы не шовинисты. Как мужчина может обойтись без женщины?

СФ: Ну, знаете ли, бывает по-разному...

АО: Э нет, это уже не наша категория покупателей.

СФ: А чем обусловлен повышенный интерес вашей компании к различным концертным мероприятиям?

«Союз-Виктан» организовывал приезд на Украину Лучано Паваротти, Moby, Scorpions и Scooter. Вы зарабатываете на этом или просто продвигаете свои бренды?

АО: Это не наш бизнес, на этом мы не зарабатываем. Просто мы не живем в изоляции от общества. Нам важны интересы людей, и мы хотим внести свой вклад в развитие культуры. Чем выше будет культура, тем комфортнее нам будет работать на рынке. Нам нужны здоровые потребители — как в физическом, так и в моральном плане. Ведь если люди перестают быть здоровыми, они не пьют наш продукт, а начинают употреблять овсяную кашку, кефирчик и таблетки. А некультурные люди начинают пить денатурат, стеклоочистительную жидкость и одеколон. Мы экономически заинтересованы в здоровом обществе. И кто еще, если не бизнес, будет заботиться об этом?

СФ: В конце 2003 года интерес к вашей компании был привлечен тем, что губернатор Чукотки Роман Абрамович предложил за нее контрольный пакет \$100 млн. Однако сделка так и не состоялась. Почему?

АО: Этот вопрос следует адресовать всему составу акционеров компании, а не только мне. Некоторые события я самостоятельно не могу комментировать — это некорректно. **СФ**



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Джинсовый призыв

Владелец крупнейшего российского производителя джинсовой одежды «Глория джинс» Владимир Мельников по-прежнему питает страсть к иностранным менеджерам.

Как стало известно **СФ**, на должность CEO «Глории» назначен канадец Нил Вантоски.

Вантоски перешел в «Глорию» с поста главы канадского офиса крупного американского производителя одежды American Eagle. Впрочем, Владимир Мельников (на фото) от оперативного управления компанией отходить не собирается, а Вантоски, хоть и станет CEO, будет преимущественно сконцентрирован на управлении маркетингом «Глории». Кроме того, совместно с американской консалтинговой компанией Kurt Salmon Associates Вантоски предстоит разработать новую стратегию развития и организационную структуру «Глории», которые позволили бы фирме через пять лет выйти на мировые рынки. Впрочем, сейчас трудно предположить, сумеет ли Вантоски продержаться на посту CEO «Глории» весь этот срок. Мельников одним из первых среди крупных российских бизнесменов начал нанимать на работу иностранцев, считая их носителями мирового опыта в области менеджмента. В разное время в «Глории» на ведущих должностях работали итальянцы, англичане, американцы и даже турки. Однако Мельников известен еще и тем, что избавляется от экспатов чрезвычайно быстро, как только обнаруживается разница во взглядах на ведение бизнеса. Так произошло несколько лет назад с американцем Оливером Вудом, не проработавшим главой «Глории» и года. По некоторым данным, он был уволен за чрезмерные представительские расходы.

Кстати, в этом плане Мельников не одинок. Несколько лет назад не менее авторитарный по стилю руководства глава и владелец холдинга «Руст» Рустам Тарико переманил из российского офиса компании Dandy на должность CEO датчанина Яна Анкерсона. Однако спустя всего полгода Тарико отказался от его услуг, сославшись на трудности совместной работы.

«Кристалл» пропишется в Штатах

Сергей Зивенко, владеющий ТПГ «Кристалл», приступил к завоеванию американского рынка. Там он планирует начать активное продвижение водки «Белое золото».

ЗАПУСК

Первым шагом стало приобретение «Кристаллом» 70% акций американского дистрибьютора водки Doyna Michigan. Как известно, помимо алкоголя из стран Западной и Восточной Европы именно эта компания импортирует в Штаты и один из самых известных брендов «Кристалла», «Гжелку». Кстати, практически одновременно с объявлением о покупке Doyna Michigan стало известно об очередных подробностях конфликта вокруг этой марки между Сергеем Зивенко (на фото) и хозяином питерского завода «Ливиз» Александром Сабадашем. На этот раз владелец «Кристалла» инициировал в отношении соперников уголовное дело. Зивенко утверждает, что представители ООО «Гжелка», принадлежащего Сабадашу, подделали документы о передаче авторских прав на рисунок птицы Гжель. Эксперты не исключают, что тем самым Зивенко решил подстраховать другие свои бренды от возможных разбирательств на территории США. Однако основные усилия на рынке США «Кристалл» намерен сосредоточить на продвижении бренда «Белое золото Premium», на что планируется потратить около \$15 млн в течение трех лет. Как отмечают



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

эксперты, сложно заранее просчитать, насколько успешно будет продаваться этот бренд в США, поскольку несмотря на большой потенциал американского рынка многое зависит от дистрибуторских возможностей Doyna Michigan.

Абрамович прогневал столичного мэра

Мэр Москвы Юрий Лужков обвинил основного акционера «Сибнефти» Романа Абрамовича в краже столичных нефтяных активов. За этим заявлением эксперты видят тень «Газпрома».

СКАНДАЛ

Во время последней ревизии столичной собственности Лужков заявил, что посредством различных махинаций Абрамович «украл у Москвы нефти лет на сорок вперед». Речь идет о конфликте между британской Sibir Energy (SE) и «Сибнефтью» вокруг компании «Югранефть», о котором стало известно еще в прошлом году. Тогда SE обнаружила, что в течение 2003 года 49-процентный пакет акций «Югранефти», которым она владела совместно с правительством Москвы, был размыт до 0,98% за счет допэмиссий, проведенных без ведома SE партнером по бизнесу — «Сибнефтью». В итоге SE так и не смогла приступить к поставкам в столицу нефти с Приобского месторождения, а Лужков был вынужден договариваться о снабжении с ЛУКОЙЛОМ.

Любопытно, что молчавший об этом целый год московский мэр решил сделать такое заявление только сейчас, в преддверии продажи 72% акций «Сибнефти» «Газпрому». По мнению аналитика Rye, Man & Gor Securities Дмитрия Царегородцева, газовая монополия за счет этого скандала может попытаться сбить цену на акции компании Абрамовича. Впрочем, «Сибнефть», похоже, уже придумала, как избавиться от скандального актива. На днях компания провела собрание кредиторов «Югранеф-

дневник наблюдений



ВЛАДЕЛЕЦ «ГЛОРИИ ДЖИНС» ВЛАДИМИР МЕЛЬНИКОВ НАЗНАЧИЛ НА ПОСТ ГЕНДИРЕКТОРА КОМПАНИИ ОЧЕРЕДНОГО ИНОСТРАНЦА | ВЛАДЕЛЕЦ ТПГ «КРИСТАЛЛ» СЕРГЕЙ ЗИВЕНКО ЗАНЯЛСЯ АМЕРИКАНСКИМ РЫНКОМ | ЮРИЙ ЛУЖКОВ ПРИГРОЗИЛ РОМАНУ АБРАМОВИЧУ СУДОМ | ЧЕРЕЗ ГОД ПРЕЗИДЕНТ NOKIA ЙОРМА ОЛЛИЛА УЙДЕТ ИЗ КОМПАНИИ | MOSCOW NARODNY BANK ПРИГЛАСИЛ В СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ ЭКС-ГЛАВУ LSE И ИЗВЕСТНОГО ИНВЕСТИБАНКИРА

ти», на котором было принято решение сменить внешнего управляющего. Не исключено, что «Сибнефть» поставит на этот пост своего человека, который доведет дело до ликвидации «Югранефти».

Nokia прервет связь с президентом

Йорма Оллила, легендарный президент Nokia, выведший ее в мировые лидеры рынка мобильных телефонов, стал жертвой новой стратегии компании. Через год он должен покинуть пост главы корпорации.

УХОД

В отставку 55-летний Оллила уйдет в июне следующего года, а до этого момента он должен передать свой опыт новой команде менеджеров. Вместо Оллила Nokia возглавит нынешний глава подразделения мобильных телефо-

нов Олли-Пекка Калласвуо. Остальные «старые» топы уже уволились. Новая стратегическая цель Nokia — довести долю компании на мировом рынке с 30,4% до 40%, для чего было решено обновить менеджмент. С именем харизматичного президента Nokia связывают успехи всего концерна. Именно Оллила, возглавивший в 1990 году одно из убыточных подразделений Nokia Mobile Phones в малоизвестной финской компании Nokia, принял решение участвовать в разработке единого цифрового стандарта GSM. А спустя несколько лет Nokia Mobile Phones, которое в 1990 году даже намеревались продать, стало ведущим активом концерна и вывело его в лидеры среди производителей мобильных телефонов.

Свои люди в Лондоне

Moscow Narodny Bank (MNB) пригласил в совет директоров экс-главу Лондонской фондовой биржи Гэйвина Кейси и известного британского инвестбанкира Дэвида Чартерса. Они должны помочь Внешторгбанку (ВТБ), который скоро купит MNB, в освоении новых рынков.

СОДЕЙСТВИЕ

Еще год назад было принято решение, что ЦБ продаст ВТБ все принадлежащие ему доли в заграничных банках. На базе этих банков президент ВТБ Андрей Костин планирует создать холдинг для операций на рынках Западной Европы, центром которого должен стать именно MNB. Там решили отнестись к новой роли со всей серьезностью. На днях по инициативе менеджеров банка в совет директоров MNB вошли Гэйвин Кейси и партнер

Barchester Group Дэвид Чартерс, успевший поработать топ-менеджером Deutsche Bank и SG Warburg Securities. Под их чутким надзором банк собирается осваивать новые виды деятельности: в первую очередь подготовку и проведение IPO российских компаний в Лондоне. Переговоры с некоторыми из них уже начались, но названия пока держатся в секрете. По мнению аналитиков, опыт известных лондонских финансистов, безусловно, положительно скажется на работе MNB. Тем не менее их присутствие в совете директоров едва ли станет решающим фактором, который определит выбор компаний, ищущих организаторов IPO, в пользу этого банка, ведь он до сих пор почти не работал на рынке акционерного капитала. **СФ**

Хлебное вино «Аз» — лучшая водка в мире

Хлебное вино «Аз», выпускаемое компанией «Традиции Качества», получило золотую медаль в категории White Spirits на одном из самых престижных международных дегустационных конкурсов International Spirits Challenge, проходящем ежегодно в Лондоне.

Хлебное вино «Аз» по всем дегустационным параметрам существенно опередило конкурентов и получило единственную золотую медаль среди представленных водочных брендов. Таким образом, золотая медаль International Spirits Challenge дает хлебному вину «Аз» почетное право в течение ближайшего года называться «Самой лучшей водкой в мире».

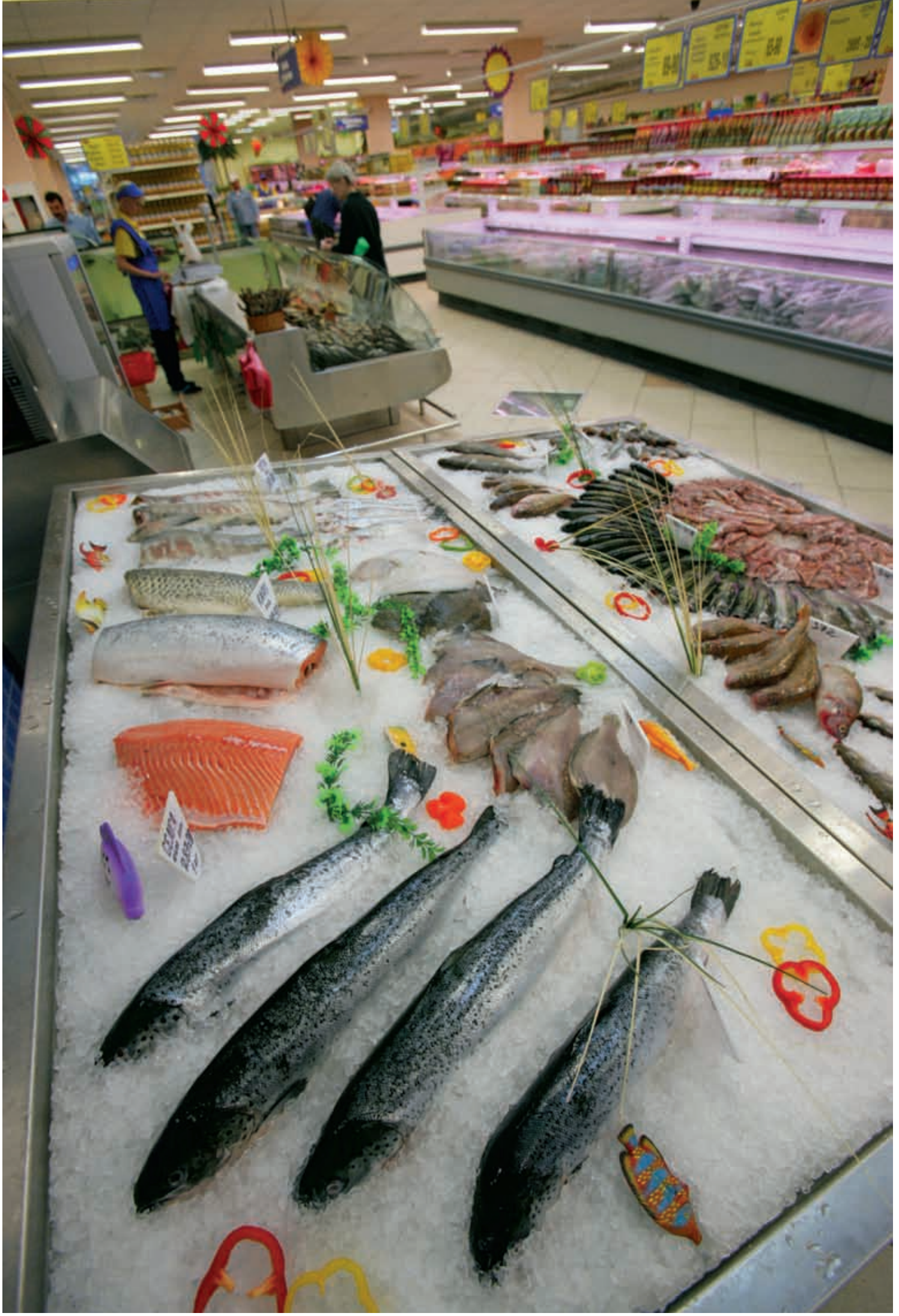
International Spirits Challenge — престижный дегустационный конкурс, который ежегодно проводится в Великобритании, в нем принимают участие лучшие алкогольные марки мира. Результаты конкурса объявляются на самой крупной международной алкогольной выставке London International Wine & Spirits Fair, ежегодно проводимой в мае месяце.

Российские производители водочной продукции принимали участие в этом конкурсе всего второй раз, и уже получили самую высокую оценку авторитетного жюри. Несмотря на то, что класс водок сегмента «су-

перпремиум» — это новый для российского рынка продукт, тем не менее, по оценкам аналитиков из компании «Бизнес Аналитика», при общей тенденции к сокращению потребления водки, в 2005 году отмечен рост доли среднего и высокого ценовых сегментов.

По мнению Дмитрия Журавкова, директора по маркетингу и продажам ООО «Традиции Качества», получение высшей оценки на международном уровне еще раз подтверждает качество и высокую и конкурентоспособность продукта. Учитывая тот факт, что вкус западных водок кардинально отличается от классических русских, в сегменте «суперпремиум» будущее, безусловно, за российскими водками, которые станут национальными конкурентами коньякам и виски. «Мы также ведем успешные переговоры о поставках с рядом западных стран» — говорит Дмитрий Журавков — «У марки значительный экспортный потенциал, и первые поставки на западные рынки уже начались».

В 2005 году объем производства хлебного вина «Аз» по сравнению с прошлым годом увеличится более чем в два раза и превысит 100 тыс. бутылок. По прогнозам компании доля хлебного вина «Аз» в розничных точках и HoReCa в 2005 году составит до 10 %.



После шести лет ведения непрофильного бизнеса — развития сети супермаркетов «Алтын» — калининградская девелоперская группа «Автозапимпорт» распрощалась с ритейлом. Она продала 12 своих супермаркетов «Седьмому континенту» за \$41,5 млн. В результате сделки московский оператор может начать региональную экспансию с Северо-Запада, а экс-владельцы «Алтына» получили в лице «Семерки» якорного арендатора своих будущих торговых центров.

— Текст: Мария ПЛИС Фото: Евгений ДУДИН

Миллионы за «Алтын»

Первое, что бросается в глаза посетившему Калининград «человеку с материка» — огромное количество иномарок. Второе — почти полное отсутствие безымянных магазинов типа «Продукты», которые в Калининграде в избытке заменены брэндированными супермаркетами. Заместитель председателя совета директоров группы компаний «Автозапимпорт» **Александр Мугаленко** объясняет, что между первым и вторым отличительными свойствами Калининграда существует прямая связь: именно с автомобильного бума в Калининграде началось формирование цивилизованной розничной торговли.

После распада СССР самым популярным бизнесом в эксклаве стал импорт автомобилей, обходившихся калининградцам существенно дешевле, чем остальным россиянам. Уже к началу 1990-х Калининградская

область разделила с Владивостоком первое место в стране по уровню автомобилизации населения, одному из ключевых показателей, способствующих развитию супермаркетов и торговых центров. В это же время у жителей эксклава и области большую популярность приобрели оптовые продуктовые склады: имея собственный автомобиль, многие калининградские семьи по образцу и подобию европейских раз в неделю закупали крупные партии продуктов.

Прижившийся западный стиль покупок и соседство с развитыми розничными рынками Польши, Германии и прибалтийских государств подтолкнули оптовиков к созданию собственных супермаркетов, а затем к их расширению до торговых сетей. В результате Калининград стал самым насыщенным продуктовыми сетями российским регионом: на долю

Калининград стал самым насыщенным продуктовыми сетями российским регионом: на долю сетевиков здесь приходится более 90% всей розничной торговли



Заместитель председателя совета директоров ГК «Автозапимпорт» Александр Муталенко не скрывает: сеть «Алтын» в своем развитии больше смотрела на запад, чем на восток

сетевиков здесь приходится более 90% всей розничной торговли. Из них 84% занимают три ведущих оператора: «Виктория», «Вестер» и «Автозапимпорт» с сетью «Алтын», теперь уже, впрочем, отошедшей к «Седьмому континенту».

На ниве дефицита

Название оператора, владевшего «Алтыном», в полной мере иллюстрирует тесную связь между автомобилями и супермаркетами. Свой бизнес владельцы компании «Автозапимпорт» начинали на заре постсоветской эпохи с поставок в Калининград автомашин из Германии. А с 1993 года они занялись оптовыми поставками продуктов питания и строительством складских помещений.

По признанию Александра Муталенко, развивать столь далекие друг от друга бизнесы предпринимателей заставил хронический дефицит продуктов в регионе. В советское время продовольственное снабжение Калининграда происходило по следующей схеме: производимые на здешних предприятиях продукты и сырье вывозились в Центральную Россию, а затем доставлялись обратно, только в ограниченном количестве. После распада СССР были утрачены хозяйственные связи Калининграда с материком, и продуктовый дефицит стал критическим.

У калининградских предпринимателей появился шанс построить бизнес на обеспечении региона продуктами. Руководители «Автозапимпорта» не были одиноки в этом стремлении. Ведущий местный ритейлер, группа «Виктория», начинал свой бизнес с оптовых складов. Оптовые склады есть и у «Вестера». Но «Автозапимпорту» к 1997 году удалось выйти в лидеры рынка оптовых поставок, построить в Калининграде и области 15 складов и первый в городе крупный оптовый рынок, а затем несколько небольших магазинов под маркой «Алтын». Чуть позже в группе «Автозапимпорт» решили трансформировать оптовую торговлю в сеть супермаркетов. За образец будущей сети взяли литовских розничных операторов Rimi и Maksima. В 1999 году бывшие оптовики открыли первый супермаркет.

Развивая сеть, группа «Автозапимпорт» удачно совмещала строительный и девелоперский бизнес с ритейлом. В компании сформировался жесткий

Группа компаний «Автозапимпорт» создана в Калининграде в 1993 году. Основной профиль деятельности группы — строительный и девелоперский бизнес, предприятие также занималось оптовой торговлей продуктами питания. В 1999 году «Автозапимпорт» запустила в Калининграде розничную сеть «Алтын», которую в июле 2005-го продала «Седьмому континенту». На момент сделки годовой оборот ГК «Автозапимпорт» составил \$180 млн, сети «Алтын» — \$60 млн.

Первые супермаркеты «Седьмой континент» появились в Москве в 1994 году. Сегодня сеть работает в четырех форматах: разноценные супермаркеты «Седьмой континент — пять звезд», «Седьмой континент — универсам», «Семь шагов» и гипермаркет под маркой «Наш». В ноябре 2004-го компания провела IPO на РТС. К моменту покупки супермаркетов «Алтын» в состав «Седьмого континента» входил 91 магазин. Оборот сети за 2004 год составил \$495,8 млн.



Экспансия «ноздря в ноздрю» шла бы и дальше, но в какой-то момент девелоперы почувствовали, что уже не в силах гнаться за «Викторией»



принцип: открывать магазины только в собственных помещениях и торговых центрах. В результате розничная сеть «Автозапимпорта» разрослась до 12 супермаркетов и 18 дискаунтеров «Алтын» формата «магазин у дома».

Ноздря в ноздрю

Ритейлерская деятельность «Автозапимпорт» развивалась столь успешно, что в 2002 году калининградские предприниматели вышли на московский рынок, открыв в столице два магазина «Алтын» в формате дискаунтера.

История развития калининградских розничных сетей — интенсивная конкурентная гонка. «Алтын», в свое время открывший в Калининграде первый супермаркет одновременно с «Викторией», и федеральную экспансию начал, когда «Виктория» вышла на столичный рынок (в том же году в Москве появились три ее дискаунтера «Дешево»).

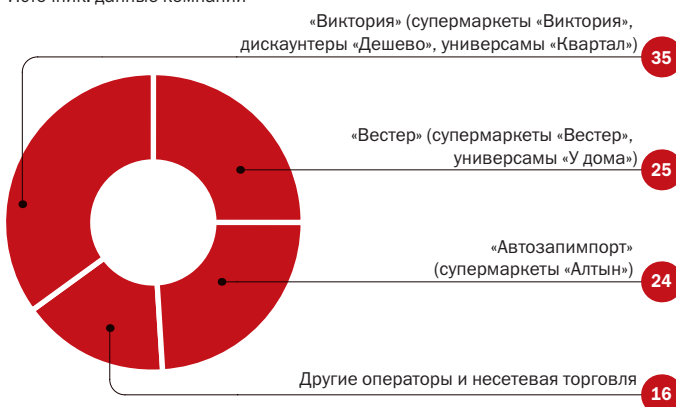
Возможно, экспансия «ноздря в ноздрю» шла бы и дальше, но в какой-то момент девелоперы почувствовали, что уже не в силах гнаться за «Викторией». «Бизнес дискаунтеров — это небольшая наценка и низкий средний чек. Учитывая нашу стратегию работать только в собственных помещениях, получить большую прибыль на московском рынке было сложно: для этого требовались создание крупной сети, солидные инвестиции и немножко другой потенциал», — объясняет Муталенко. Тем временем в Калининграде «Автозапимпорт» начал активно осваивать строительство крупных торговых комплексов площадью от 40 тыс. кв. м, и калининградские бизнесмены отказались от работы в дискаунт-формате.

Компания частично продала и сдала в аренду свои магазины формата «у дома», а московские «Алтыны» продала розничной сети «Самохвал». Затем хозяева «Алтына» пришли к выводу, что в больших городах выгоднее строить и сдавать в аренду крупные торговые центры, и будет лучше, если вместо магазинов с местечковой торговой маркой «Алтын» якорным арендатором объектов «Автозапимпорта» станет крупный ритейлер с раскрученным брэндом.

ДОЛИ ОПЕРАТОРОВ СЕТЕВОЙ ТОРГОВЛИ на рынке продуктов питания Калининграда и области

%

Источник: данные компаний



Якорь на «Континент»

Совпадение интересов «Седьмого континента» и «Автозапимпорта» было почти телепатическим: в то время как калининградские девелоперы искали якорного партнера для своих торговых центров, столичная «Семерка» вынашивала планы по экспансии в Северо-Западный регион. До сих пор один из старейших розничных операторов Москвы так и не сумел выйти за пределы столицы, тогда как конкуренты «Семерки», «Патэрсон» и «Перекресток», давно освоили крупные города не только России, но и Украины. Два года назад «Седьмой континент» заявил о планах открыть два гипермаркета в Петербурге и начать региональную экспансию по франчайзингу, но реализовать эти планы так и не удалось.

Перспектива регионального старта в Калининграде была для «Седьмого континента» весьма заманчивой, учитывая его территориальную близость к незавоенному «Семеркой» Петербургу и особый экономический статус. Однако создать в этом городе собственную сеть с нуля в условиях жесточайшей конкуренции было невозможно.

читайте в **СФ №32** / 29.08.2005 /

специальное обозрение

БИЗНЕС-ШКОЛА

ЛУЧШИЕ БИЗНЕС-ШКОЛЫ МИРА

Репортаж из испанской ESADE

РЕЙТИНГ ОТКРЫТЫХ И КОРПОРАТИВНЫХ ПРОГРАММ

Краткосрочное обучение на Западе переживает небывалый подъем, о чем свидетельствует последний рейтинг Financial Times

УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДЬМИ ТРЕБУЕТ УМЕНИЯ ВЛАДЕТЬ СОБОЙ И ВДОХНОВЛЯТЬ ДРУГИХ

Где и как менеджер может получить актерские навыки, необходимые для работы

По вопросам размещения рекламы обращайтесь к Майе Иванниковой

по тел. (095) 960-3128 (доб. 20-97), по e-mail: mivannikova@sf-online.ru

«Главным итогом сделки была не столько продажа всех магазинов „Алтын“, сколько договоренность об участии „Седьмого континента“ в наших строящихся торговых комплексах»



Но «Семерке» повезло: как раз в тот момент руководство «Автозаимпорта» решило отказаться от ведения ритейлерского бизнеса, чтобы целиком сосредоточиться на строительстве крупных торгово-развлекательных комплексов в Калининграде и Санкт-Петербурге. Представители предпринимательских кругов Калининградской области и участники ритейлерского бизнеса, впрочем, называют другую причину отказа «Автозаимпорта» от розницы: по их мнению, сети «Алтын» в Калининграде не давали развиваться агрессивные конкуренты «Виктория» и «Вестер», пользующиеся покровительством местных властей.

Так или иначе, но переговоры «Алтына» о якорь с «Седьмым континентом» завершились продажей столичному оператору сети из 12 супермаркетов «Алтын» и договором об аренде «Семеркой» торговых площадей «Автозаимпорта» в Петербурге и других городах.

Покупка обошлась «Седьмому континенту» в \$41,5 млн. По словам пресс-секретаря компании **Анны Зайцевой**, \$36 млн было потрачено на покупку помещений и \$5,5 млн — на приобретение торгового оборудования калининградских магазинов. Теперь вместо «Алтына» в Калининграде появятся супермаркеты средней ценовой категории формата «Седьмой континент — универсам», а полностью завершить ребрендинг новые владельцы «Алтына» планируют уже к сентябрю нынешнего года.

«Главным итогом сделки была не столько продажа всех магазинов „Алтын“, сколько договоренность об участии „Седьмого континента“ в наших строящихся торговых комплексах в Калининграде, Петербурге и других крупных городах», — подчеркивает Муталенко. Однако в тех же предпринимательских кругах Калининграда ходят слухи, что готовность, с которой «Автозаимпорт» продал «Алтын», была обусловлена долгами группы компаний. Участники сделки эту информацию не комментируют.

Континентальные замашки

Ассортименту магазинов «Алтын», пока не перешедших на рельсы «Седьмого континента», позавидовал бы любой московский гипермаркет: линейка продукции в супермаркетах «Алтына» выглядит гораздо выигрышнее, чем в московских сетях, не только по разнообразию, но и по цене. Более 50% ассортимента привозится из-за границы, а импортные товары в свободной экономической зоне Калининграда стоят дешевле, чем отечественные.

«Десятилетний опыт продовольственной торговли и шестилетний ритейла дает о себе знать», — улыбается Муталенко. За это время у «Алтына» сложились прочные связи с поставщиками из Чехии, Польши, Германии и Прибалтики, а отлаженная система дистрибуции свежих продуктов и продовольственного сырья позволила сети «Алтын» создать собственные производственные цеха: кондитерский, хлебопекарный, кулинарный и мясной.

Открывая новые торговые центры, «Автозаимпорт» получал скидки от поставщиков «Алтына». В результате сделки, заверяет Муталенко, все активы



Ассортименту калининградских магазинов мог бы позавидовать любой столичный гипермаркет

«Не исключено, что местные ритейлеры вступят в сговор, чтобы затруднить работу московской сети»



сети: контакты с поставщиками, система логистики, удобные для магазинов графики поставок, производственные цеха и персонал — отойдут «Седьмому континенту», и ассортимент останется прежним. Бывшие владельцы надеются, что в «Седьмом континенте» будут работать и менеджеры сети «Алтын».

Однако руководство «Седьмого континента» подчеркивает, что ритейлер приобрел не сам бизнес, а лишь помещения магазинов и торговое оборудование. Как сообщила **сф** Анна Зайцева, сейчас в компании плотно обсуждают вопрос формирования ассортимента, а персоналу «Алтына» будет предложено перейти на работу в «Седьмой континент» после соответствующих собеседований.

«Алтын» под гребенку

Обнародовав сделку по покупке «Алтына», «Седьмой континент» поделился дальнейшими планами работы в Калининграде: помимо 12 магазинов, выкупленных у «Автозапимпорта», в следующем году в городе откроется еще один «Седьмой континент», а в 2007-м — два гипермаркета сети под брендом «Наш». В ближайшие несколько лет «Седьмой континент» планирует опередить лидера рынка в регионе — группу «Виктория» — и занять 35 — 40% розничного товарооборота Калининграда.

Однако участники региональной розницы к этим планам относятся недоверчиво. Президент группы компаний «Виктория» **Николай Власенко** считает, что новоиспеченного конкурента группы на местном рынке ждет масса трудностей. «Прежде всего это сложности с логистикой. У всех калининградских ритейлеров есть специальные конторы, занимающиеся импортом, и организовать с нуля аналогичную служ-

бу и догнать по уровню отлаженности доставки давно работающих участников будет тяжело», — прогнозирует Власенко.

К тому же, добавляет он, у «Алтына» много лет действовали программы покупательской лояльности, например накопительные дисконтные карты постоянного клиента, поэтому недовольные приходом нового оператора наверняка найдутся. А если ценовая политика «Седьмого континента» будет аналогична московской, успех нового калининградского ритейлера окажется под большим вопросом. Каждый магазин сети «Алтын» имел суббренд, привязанный к территории («Алтын Московский» на Московском проспекте) или к размеру магазина («Алтын Большой»), и в каждом из них цены чуть различались.

Участники калининградского ритейла считают: унификация брендов сети под флагом «Седьмого континента» будет неразрывно связана с ее премиализацией, что приведет к повышению цен и отпугнет местных покупателей.

«Нельзя забывать и о специфических рисках», — отмечает аналитик ФК «Уралсиб» **Марат Ибрагимов**. — Не исключено, что местные ритейлеры вступят в сговор, чтобы затруднить работу московской сети».

Пока инвесторы в калининградский ритейл обещают не повышать цены. А бывшие владельцы «Алтына» на негативные прогнозы реагируют спокойно: по словам Муталенко, калининградские проблемы «Седьмого континента» ничуть не сложнее, чем при любой региональной экспансии. Впрочем, «Автозапимпорту» волноваться уже нечего: за «Алтын» бывшие ритейлеры купили спокойствие и возможность заниматься своим основным бизнесом. **сф**

bspost Почтовое агентство
МЫ ПОМОЖЕМ СДЕЛАТЬ ВАШУ РЕКЛАМУ ЭФФЕКТИВНЕЕ!
 Адресная почтовая рассылка
 Безадресная рассылка
 Курьерская доставка
 Факс-рассылка
 Телемаркетинг
Позвоните нам!
(095) 730-49-00 (многоканальный)
 Наш адрес: 109428, Москва, Рязанский пр-т, 8-а
 E-mail: bspost@bspost.ru Http: www.bspost.ru

КАНАДА БЕЗ ПОСРЕДНИКОВ
 Канадская компания APX PARTNERS OF CANADA INC
 оказывает все виды услуг по иммиграции в Канаду
 (Бизнес-иммиграция, профессиональная иммиграция, сложные случаи)
 Представительство в Москве: Новый Арбат, д. 21, офис 1428
 Тел.: (095) 363-0915, 363-0916, www.TOCANADA.RU, E-MAIL: INFO@TOCANADA.RU
 Президент компании г-н Нури Кац постоянно находится в Москве с 1991 года

**ПРОДАЕТСЯ
 ДЕЙСТВУЮЩИЙ
 БАНК**
 с наличием Генеральной лицензии
 Дорого
Т. 789-8811

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ Тел. 265-70-70 Елена
 --Секрет фирмы-- приглашает курьера
 Требования:
 Гр. РФ., 18 - 40 лет, о/р от одного года
 В обязанности входит:
 Доставка и получение документов
 (в пределах Москвы)
 Условия:
 офис м. «Курская»
 Рабочий день с 10.00 до 18.30
 Оплата проездного, соблюдение ТК РФ
 Медицинская страховка

ДЕЛОВОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ
www.coldcalling.ru
 Suveniroff.ru

ПРОДАЕМ
 Деловая и повседневная одежда из Германии.
 м. Новокузнецкая. 739-90-74
 Виллы на Кипре от инвестора
 769 77 96

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

classified

Японская паутина



ПОКУПКА SUMITOMO CORPORATION БЛОКИРУЮЩЕГО ПАКЕТА РОССИЙСКОГО КОНТЕНТ-ПРОВАЙДЕРА SPN DIGITAL ВЫЗВАЛА НЕДОУМЕНИЕ НА РЫНКЕ: ЯПОНСКАЯ КОРПОРАЦИЯ ВЫБРАЛА В КАЧЕСТВЕ ОБЪЕКТА ДЛЯ ИНВЕСТИЦИЙ ДАЛЕКО НЕ САМОГО КРУПНОГО ИГРОКА. ВПРОЧЕМ, УЧАСТНИКИ СДЕЛКИ НАХОДЯТ ЕЕ ВПОЛНЕ ЛОГИЧНОЙ. ВЕДЬ, НЕСМОТРИ НА КОЛОССАЛЬНУЮ РАЗНИЦУ В ПРИБЫЛЯХ И ОБОРОТАХ, ОБЕ КОМПАНИИ ПРИДЕРЖИВАЮТСЯ ОДНОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ. ОНИ ПЛЕТУТ ПАУТИНУ ИЗ СМЕЖНЫХ БИЗНЕСОВ, ЧТОБЫ ДОБИТЬСЯ СИНЕРГИИ И ПОВЫШЕНИЯ ДОХОДНОСТИ КАЖДОГО ИЗ НИХ. **Текст: Павел Куликов**



Кашики Кацуя, Валерий Шилков и Александр Левченко выбирают контент для мобильных телефонов, который поможет увеличить оборот SPN Digital до \$90 млн к 2007 году

Сделка открыла SPN Digital возможность импортировать в Россию передовые азиатские технологии и наработки в области мобильного контента



Менеджеры московского офиса компании SPN Digital хвастаются тем, что здание, где они работают, само по себе символизирует прозрачность и открытость. Вместе с менеджером инвестиционных проектов российского представительства Sumitomo Corporation **Александром Левченко** мы проходим вдоль атриума, и перед нами возникают сразу несколько этажей, заполненных сотрудниками. Зрелище одновременно напоминает океанариум и людские поселения, описанные в романе Джорджа Оруэлла «1984».

Кабинет председателя совета директоров SPN Group **Валерия Шилкова** в некотором смысле тоже прозрачный, правда, стеклянные стены обращены не внутрь здания, а наружу, открывая живописный вид на набережную и дымящий трубами ЗИЛ.

В этом кабинете около месяца назад Шилков подписал договор с Sumitomo Corporation, согласно которому Sumitomo будет принадлежать блокирующий пакет акций его компании, а в ее совете директоров появятся два японских представителя. Сумма сделки не раскрывается, но, по разным оценкам, она могла составить \$5–10 млн.

Сделка открыла SPN Digital возможность импортировать в Россию передовые азиатские технологии и наработки в области мобильного контента. А в Sumitomo собираются два японских представителя за рубеж российский контент и надеются получить от своей доли в SPN Digital высокие дивиденды.

Масштабы бизнесов торгового дома Sumitomo Corporation и контент-провайдера SPN Digital несоизмеримы: у японской корпорации четырехвековая история и многомиллиардный оборот, а SPN, по словам **Оксаны Панкратовой** из iKS-Consulting, в 2004 году занимал

лишь седьмое место в десятке крупнейших российских контент-провайдеров, а в 2005 году сместился на строчку ниже.

На вопрос, почему владельцы Sumitomo и SPN нашли общий язык, Александр Левченко отвечает: *Для бизнеса с азиатскими компаниями важны человеческие отношения. Валерий (основной владелец SPN Group Валерий Шилков. — **СФ**) отреагировал очень открыто, не приукрашивал, рассказывал все как есть. Это нам импонировало.*

Японцы действительно верят, что офис со стеклянными стенами может означать открытость его руководства. Сотрудники российского представительства Sumitomo в этом смысле продвинулись еще дальше: все они трудятся в огромном зале, где между столами нет даже офисных перегородок.

Впрочем, компании сошлись вовсе не на почве дизайна интерьеров. Все дело в том, что руководители SPN и Sumitomo, как оказалось, исповедуют одну и ту же бизнес-модель. Добываясь синергического эффекта, SPN Group создает, а Sumitomo инвестирует в бизнесы, которые пересекаются и дополняют друг друга. Условно эту философию можно назвать «паутиным менеджментом». Валерий Шилков и Кашики Кацуя плетут хитроумную паутину из бизнесов, где каждое новое звено увеличивает доходность уже существующих.

ФПГ без олигарха

Компания Sumitomo возникла еще в XVII веке, занималась добычей и переработкой медной руды, продажей книг и фармацевтических препаратов. Постепенно она превратилась в гигантский конгломерат, целиком принадлежащий семье Сумитомо. После второй мировой войны он был монополизирован

и разбит на несколько десятков стопроцентно публичных компаний. Ни в одной из них нет обладателя контрольного пакета акций.

В группу компаний Sumitomo входят крупнейший банк Японии Sumitomo Mitsui Bank, производитель компьютерного и телекоммуникационного оборудования NEC, металлургические, лесопромышленные, страховые компании.

«Самые разные направления», — подытоживает Левченко. — Очень похоже на российские финансово-промышленные группы, только без олигарха».

Sumitomo Corporation — это торговый дом в составе группы Sumitomo, занимающийся торговыми операциями, консалтингом и инвестиционными проектами. Число предприятий, в которые вложила средства Sumitomo Corporation, уже перевалило за 700, и телекоммуникации — лишь одно из направлений. Однако в Японии Sumitomo удалось сплести такую замысловатую паутину инвестпроектов в сфере телекомов, что она служит примером логики инвестиционных процессов всей корпорации.

В начале 1990-х Sumitomo инвестировала в компанию Jupiter Telecommunication, подключившую к кабельному телевидению более 2 млн домов. На основе имеющейся кабельной сети был создан интернет-провайдер Internet Initiative Japan, впоследствии ставший крупнейшим в Японии. После этого Sumitomo вложила средства в двух операторов спутникового теле-

видения, SKY PerfecTV и JSAT, а затем в компанию, занимающуюся системной интеграцией и поставками оборудования для телекомов.

В результате корпорация стала совладельцем нескольких компаний, по сути являющихся одним крупным мультисервисным оператором связи. Но продавать чужие мегабайты данных через собственную инфраструктуру оказалось не так уж выгодно: с развитием технологий стоимость трафика год от года снижалась. «Проданный по интернету фильм стоит несоизмеримо больше трафика, который для этого требуется», — приводит пример Александр Левченко.

Тогда Sumitomo «пошла в контент». Корпорация инвестировала в популярный телеканал для японских домохозяек Shop Channel, компанию Jupiter TV, занимающуюся лицензированием и адаптацией для японского зрителя известных западных телеканалов, и несколько других компаний.

Со временем к паутине бизнесов приросла розничная сеть, торгующая сотовыми телефонами, сеть кинотеатров и крупная продакшн-студия. Каждый из этих бизнесов может взаимодействовать с любым другим. Например, снятые продакшн-студией фильмы можно показать в сети кинотеатров, а затем по спутниковому и кабельному ТВ.

Практически во всех компаниях Sumitomo Corporation не имеет контрольного пакета акций, поэтому создать свою сеть корпорации стоило не так много, как может пока-

РЕЙТИНГ КОНТЕНТ-УСЛУГ (ПО МАСШТАБУ ДОХОДОВ)

	услуги/группа услуг	доходы от услуги, \$ млн	доля в общих доходах от контент-услуг, %
1	ЛОГОТИПЫ И МЕЛОДИИ	76	44
2	МЕДИАПРОЕКТЫ	38	22
3	ИНФОРМАЦИЯ И РАЗВЛЕЧЕНИЯ	24	14
4	ЗНАКОМСТВА И ОБЩЕНИЕ	22	13
5	ИГРЫ	10	6

ИСТОЧНИК: IKS-CONSULTING (ДАННЫЕ ЗА 9 МЕСЯЦЕВ 2004 ГОДА)

Следующим приобретением Sumitomo в России, возможно, станет доля в одном из мобильных операторов

заться. В то же время в каждой из компаний Sumitomo есть пакет акций, достаточный, чтобы так или иначе влиять на решение в совете директоров. Это позволяет менеджерам Sumitomo ненавязчиво дирижировать большим оркестром, где все исполняют собственные партии. От слаженности игры его участников напрямую зависит прибыль корпорации, которую она получает в виде дивидендов.

«Исходя из этих соображений мы строим наш бизнес и в России», — рассказывает Александр Левченко. При этом контент-провайдер SPN Digital — лишь одно из звеньев российской цепи бизнесов Sumitomo, которая только начинает создаваться.

Человек-паук

Параллельно с покупкой блокирующего пакета акций российского контент-провайдера Sumitomo провела еще одну сделку. Объектом инвестиций стала компания «Престиж-интернет», оператор беспроводного доступа в интернет, работающий в стандарте WiMax. Левченко не скрывает, что следующим приобретением Sumitomo в России, возможно, станет доля в одном из мобильных операторов. «В Монголии, где живут 2,5 млн человек, совместно

с японским оператором KDDI и местным инвестором мы с нуля создали сотового оператора», — рассказывает Левченко. — Сейчас он занимает 85% рынка. В России все скромнее: это может быть доля в региональном операторе. Вполне вероятно, что, скоординировав его с нашим контент-провайдером, мы сделаем нечто необычное и хитрое».

Очевидно, на российском рынке Sumitomo не изменила своей испытанной тактике. Правда, российское представительство корпорации принялось плести паутину на рынке мобильного контента, не дожидаясь, когда будет готова инфраструктура для его продажи. И это не случайно: роль контента на рынке телекоммуникаций в последнее время сильно изменилась. Особенно принимая во внимание, что в Sumitomo контентом называют не только привычные рингтоны, картинки и игры, но и все, что только можно передавать через каналы телекоммуникаций: карты местности, фильмы и новостные ленты.

«Телекоммуникационные услуги теперь являются лишь проводником контента», — говорит руководитель группы инвестиций Sumitomo **Кашики Кацуя**. — Цена на традиционные услуги связи падает,

в то время как контент становится тем, за что человек на самом деле платит деньги. Ведь, покупая журнал, вы платите не за бумагу, а за то, что на ней напечатано».

Валерий Шилков поначалу отнесся к предложению японцев скептически: сторонние инвестиции ему были не нужны. «Мы самые лучшие», — невозмутимо заявляет Валерий вопреки рейтингам исследовательских компаний. Столь высокое самонаименование у Шилкова сложилось после того, как ему самому удалось сплести свою паутину, которая при небольшом обороте позволяет достичь высокой маржинальности. «Даю вам слово, она самая высокая на рынке», — утверждает Левченко. Но какая именно, все же не говорит.

Шилков является основным владельцем контент-провайдера и издателем нескольких специализированных журналов, в том числе посвященных исключительно мобильным технологиям. Среди них Russian Mobile, «Дом-2», Inflight Review и Russian Digital. Издание журналов — основной бизнес SPN Group, а в России СМИ являются большим подспорьем для продажи мобильного контента. Валерий Шилков же в терминологии «паутиного менеджмента» — настоящий человек-паук.

«Японский контентный рынок был полностью построен мобильными операторами», — объясняет Александр Левченко. — Там контент-провайдеру не нужно тратить деньги на промоушен своей услуги. Просто заходишь на мобильный портал оператора простым нажатием кнопки i, которая есть на всех мобильных телефонах, и выбираешь нужную услугу из списка. Поэтому японские контент-провайдеры не дают рекламу, им не нужно размещать в журналах списки доступных услуг».

Валерий Шилков не японец, но ему тоже удается обходиться без затрат на рекламу рингтонов, картинок, игр и мобильных сервисов — основной расходной статьи всех российских контент-провайдеров. Рекламными площадками для Шилкова служат его собственные журналы. Ко всему прочему в SPN Group входит коммуникационное агентство SPN Ogilvy Public Relations, так что информационная поддержка деятельности SPN Digital тоже обеспечена.

«Переговоры об использовании смежных бизнесов Шилкова мы еще не вели», — говорит Александр Левченко, но все же признает, что их наличие сильно сказалось на выборе объекта для инвестиций. В свою очередь аналитики рынка мобильного контента даже не сомневаются в том, что этот фактор оказался самым весомым.

Российские мобильные операторы, безусловно, заинтересованы в развитии контентного бизнеса. Ведь оператору обычно достается до 50% выручки от продажи начинки для «мобильников». В последнее время операторы все активнее вкладывают средства в технологии. «Вымпелком» уже оказывает услуги в стандарте связи нового поколения Edge и недавно открыл мобильный сервис «Хамелеон» — подписку на тематический информационный контент. В августе этого года МТС совместно с японским оператором NTT DoCoMo запускает в России мобильный интернет i-Mode. Но до того времени, когда информация об услугах контент-провайдеров переместится в телефоны, далеко, и контент еще долго будет продвигаться с помощью СМИ.

Безграничный контент

На российском рынке Sumitomo заинтересовалась мобильным контентом еще пару лет назад. В рамках рос-

Sumitomo Corporation — торговый дом в составе группы компаний Sumitomo, один из крупнейших в Японии. Годовой оборот компании составляет \$88,4 млрд, сеть офисов охватывает более 70 стран. В России Sumitomo Corporation начала свою работу около 40 лет назад. В настоящее время одним из основных направлений ее деятельности в нашей стране являются телекоммуникации. В числе реализованных проектов радиорелейная линия передачи данных Москва—Хабаровск для «Ростелекома», монтаж и эксплуатация телекоммуникационного комплекса для проекта «Сахалин-2».

SPN Digital — контент-провайдер, входящий в десятку лидеров российского рынка мобильного контента. Основан в 2002 году. Входит в группу компаний SPN Group наряду с издательским домом SPN Publishing и коммуникационным агентством SPN Ogilvy Public Relations. Оборот компании не раскрывается. Стоимость ее бизнеса Sumitomo Corporation оценила в \$20 млн.



Импортируя контент из-за рубежа, SPN Digital заручается именем японской Sumitomo, которое хорошо известно на рынке



сийского представительства было создано специальное подразделение, немногочисленные сотрудники которого после совершения сделки перешли работать в SPN Digital.

Помимо экспорта японских игр, картинок и рингтонов, у российского Sumitomo есть два крупных проекта в области мобильного контента, которые теперь отошли к SPN. Один из них — детище нынешнего директора по развитию компании **Олега Дмитриева**, ранее работавшего в российском Sumitomo, SMS-игра «Ночной дозор». «Сотовые абоненты тратят совсем не студенческие деньги на то, чтобы сражаться друг с другом посредством SMS», — уверяет Дмитриев. Второй проект — партнерство с поставщиком картографических решений ГИС компанией «Резидент», выдающийся пример «паутинного менеджмента».

В свое время команда российского представительства Sumitomo озаботилась поиском российских научных технологий, пригодных для экс-

порта в Японию. «Наука в России не скоординирована с производством, но зачастую продвигается гораздо дальше, чем во многих зарубежных странах», — объясняет Левченко. Менеджеры объездили порядка сотни НИИ и просмотрели огромное количество научных проектов, прежде чем наткнулись на проекты в области картографии.

Сейчас в России открыты для коммерческого использования огромные архивы фотографий всей поверхности земли, сделанных со спутников. В избытке и высококвалифицированный персонал, способный с помощью специального софта превратить эти снимки в карты.

Подумав, боссы Sumitomo инвестировали в ГИС и сделали предприятие частью своей телекоммуникационной паутины. «Почему бы не разместить карту в телефоне», — предложил кто-то из менеджеров Sumitomo, вспомнив про электронные навигационные системы, которыми

в Японии оборудован каждый третий автомобиль. После этого в 2003 году Sumitomo запустила в Москве мобильный сервис war.gdeya.ru с подробной картой города. Потерявшись, можно обратиться к нему через интерфейс мобильного телефона и вычислить свое местонахождение. Сегодня количество обращений на портал war.gdeya.ru перевалило за 100 тыс. в день. Кроме того, отдельные российские картографические решения Sumitomo стала экспортировать в Японию.

Как бы там ни было, российские проекты Sumitomo все же не основная выгода SPN Digital от свершившейся сделки. Теперь менеджеры SPN ждут поставок новых рингтонов, картинок, игр и сервисов из Азии, а часть из них Валерий Шилков уже рекламирует в своих журналах. Один из азиатских провайдеров компания Acoustic поставляет SPN Digital технологии, позволяющие делать ремиксы на популярные мелодии для «мобильника». Другие контент-провайдеры снабжают SPN играми, прошедшими тест на «играбельность» и адаптированными для телефонов GSM (в Японии используются другие стандарты).

Импортируя контент из-за рубежа, SPN Digital заручается именем Sumitomo, которое хорошо известно. Sumitomo убедит правообладателей в том, что их контент не будет продаваться на территории России нелегально, и проследит за тем, чтобы выручка SPN и экспортеров контента была правильно сбалансирована. Обычно она делится пополам после 50-процентных отчислений сотовому оператору, но иногда это соотношение «плавает».

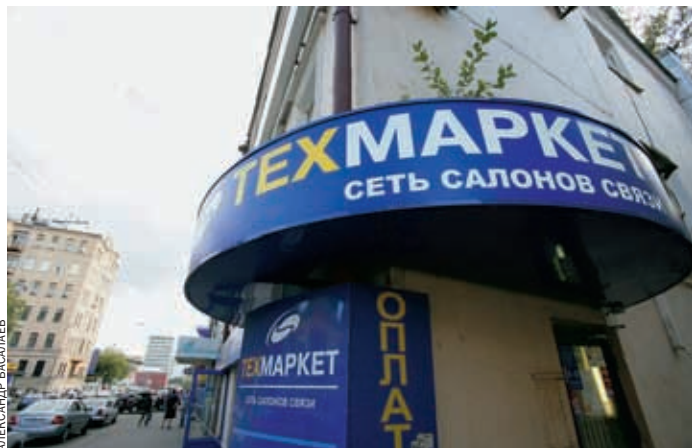
SPN Digital получает огромное преимущество перед конкурентами, поскольку получить разрешение на авторские права на зарубежный

контент российским провайдерам непросто по причине несовершенства местного законодательства в области права. «Один из крупнейших мировых правообладателей целый год принимал решение, продавать ли ему свой контент в России, — сокрушается гендиректор SPN Digital **Павел Радзинский**. — Для нас это же миллион долларов упущенной прибыли».

Впрочем, конкуренты SPN не ожидают резких изменений на рынке, по крайней мере, в ближайшее время. «У российских компаний есть собственная конкурентоспособная продукция, и мы способны дать отпор любому, даже если он сотрудничает с Sumitomo, — считает гендиректор компании «Сибиус» **Руслан Хромов**. — А в будущем все будет зависеть от того, сумеет ли команда SPN грамотно распорядиться полученными финансовыми, маркетинговыми и прочими ресурсами. Недавно мы беседовали со шведским контент-провайдером, который не смог увеличить прибыль даже после проведения IPO».

После сделки с SPN Digital, рассказывает Кашики Кацуя, Sumitomo собирается инвестировать в контент-провайдера из США, а также в трех операторов из остальных «стран BRIC», как называет Кацуя Бразилию, Россию, Индию и Китай. Тогда «паутинный менеджмент» Sumitomo примет еще более изощренные формы: производители контента с разных континентов смогут беспрепятственно обмениваться играми, рингтонами, картинками и сервисами, повышая доходность бизнесов друг друга.

Возможно, именно поэтому участники сделки рассчитывают на то, что российский контент-провайдер SPN, чей бизнес Sumitomo сейчас оценивает в \$20 млн, к 2007 году достигнет уровня в \$90 млн ежегодной прибыли. **сф**



АЛЕКСАНДР БАСАЛАЕВ

«Техмаркет» попал в «Евросеть»

Крупнейшая в России сеть салонов связи «Евросеть» стала еще крупнее, подписав договор о приобретении попавшего в долговую яму конкурента — компании «Техмаркет».

Председатель совета директоров «Евросети» Евгений Чичваркин потирает руки: его сеть прирастет 157 салонами связи «Техмаркет». «Мы получили места, которые нам не удавалось занять в течение нескольких лет», — говорит Чичваркин. — Например, железнодорожные станции». После того как торговые точки «Техмаркета» пройдут ребрендинг и откроются уже под вывеской «Евросети», компания рассчитывает увеличить свою долю в московском регионе на 6%, а в целом по России на 1% — до 29%.

«Евросеть» купила «Техмаркет» с целым ворохом долгов перед банками и поставщиками, среди которых Motorola, которой компания задолжала \$2,3 млн, а также Nokia и Pantech. Общую сумму задолженности участники сделки не раскрывают, но известно, что именно долги вынудили акционеров «Техмаркета» продать бизнес. По заверению Чичваркина, кредиторы «Техмаркета» давно являются контрагентами «Евросети» и договориться с ними о смягчении сроков и условий кредитования будет несложно: «Мы хорошо знаем всех людей, от которых зависит принятие этих решений».

Конкуренты признают за «Евросетью» победу на московском рынке, но все же не спешат рассматривать совершившуюся сделку как угрозу для их бизнесов. «В масштабах всей России покупка „Техмаркета“ — незаметное усиление позиций», — комментирует руководитель службы по связям с общественностью Dixis Татьяна Москалева. — Приоритетом для всех компаний на нашем рынке сейчас является региональное развитие. Именно в регионах в дальнейшем будет определяться соотношение сил на рынке, а за пределами Москвы располагается лишь треть от общего числа салонов „Техмаркета“.

Adidas наступит Nike на пятки

Германская Adidas-Salomon AG, второй по величине в мире производитель спортивных товаров, планирует приобрести своего американского конкурента Reebok и в результате может серьезно потеснить на рынке мирового лидера — компанию Nike.

В последние недели руководители Adidas и Reebok вели переговоры об этой сделке, но соглашение пока не подписано. К тому же сделку еще предстоит одобрить акционерам Reebok и антимонопольным органам США и Евросоюза, а ее завершение ожидается в начале следующего года. Как говорится в заявлении Adidas, объединение с конкурентом обойдется группе в \$3,8 млрд. После появления информации о возможной покупке акции Reebok на NYSE подорожали на 16%. Как полагают эксперты, сделка может стать причиной большой головной боли для

лидера рынка спортивных товаров — американской Nike. Дело в том, что около половины мирового рынка спортивных товаров приходится на США, и Nike занимает на этом рынке 36%. Теперь же Adidas, объединившись с Reebok, сможет претендовать не менее чем на 20% рынка в США, а объем продаж по всему миру, по подсчетам немцев, достигнет 9 млрд евро. Однако в Nike пока воздерживаются от комментариев по этому поводу.

«Петерстар» связался с «Телекоминвестом»

Люксембургский First National Holding SA (FNH) и швейцарский банк Emergent Telecom Ventures купили 71% акций питерского оператора связи «Петерстар». Эта сделка позволит им выстроить одну из самых мощных структур в сфере российского телекома.

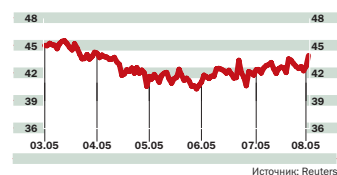
За акции «Петерстара» подконтрольный датскому бизнесмену Джеффри Гальмонду FNH и швейцарский коммерческий банк Emergent Telecom Ventures заплатили \$215 млн. Таким образом, американская Metromedia International Group наконец избавилась от актива, который в прошлом году она не смогла продать АФК «Система», задумавшей слить с «Петерстаром» подконтрольного ей московского оператора «Комстар».

В результате нынешней сделки, которую эксперты считают одной из крупнейших в истории российского рынка фиксированной связи, FNH получит фактически полный контроль над телеком-сектором Северо-Западного региона. Помимо 71% акций «Петерстара» она владеет 58,9% акций холдинга «Телекоминвест», которому принадлежит 31% сотового оператора «Мегафон» и остальные 29% акций «Петерстара». А «Петерстар» в свою очередь владеет четырьмя другими региональ-

РЕЕБОК

(НА 31 ДЕКАБРЯ 2004)

ВЫРУЧКА (\$ МЛРД)	3,785
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (\$ МЛРД)	0,266
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (\$ МЛРД)	0,192
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 03.08.05 (\$ МЛРД)	2,552
ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, NYSE (\$)	

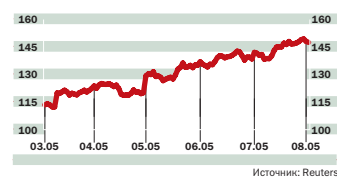


Источник: Reuters

ADIDAS-SALOMON AG

(НА 31 ДЕКАБРЯ 2004)

ВЫРУЧКА (€ МЛРД)	6,478
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (€ МЛРД)	0,520
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (€ МЛРД)	0,314
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 03.08.05 (€ МЛРД)	7,386
ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, ХЕТРА (€)	



Источник: Reuters

дневник наблюдений

«ЕВРОСЕТЬ» ПРИРОСЛА ЗА СЧЕТ ПОГРЯЗШЕЙ В ДОЛГАХ КОМПАНИИ «ТЕХМАРКЕТ» | ГЕРМАНСКИЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬ СПОРТИВНЫХ ТОВАРОВ ADIDAS ГОТОВИТСЯ ПРИОБРЕСТИ РЕЕВОК | ПИТЕРСКИЙ АЛЬТЕРНАТИВНЫЙ ОПЕРАТОР «ПЕТЕРСТАР» ПЕРЕШЕЛ ПОД КОНТРОЛЬ ЕВРОПЕЙЦЕВ | NEWS CORPORATION ЗАИНТЕРЕСОВАЛАСЬ ДОЛЯМИ В REN TV | «АЛЬФА-ТЕЛЕКОМ» УЖЕ МАЛО ЧТО МОЖЕТ ПОМЕШАТЬ КУПИТЬ 27% АКЦИЙ TURKCELL | JOHNSON & JOHNSON СОБИРАЕТСЯ ОТОБРАТЬ У VICHY ЛИДЕРСТВО НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ЛЕЧЕБНОЙ КОСМЕТИКИ | НАД РЕКЛАМНЫМ ОБРАЗОМ МТС ТЕПЕРЬ БУДУТ РАБОТАТЬ ДВА РЕКЛАМНЫХ АГЕНТСТВА | ТОРГОВЫЕ СЕТИ «КОПЕЙКА» И «ПЯТЕРОЧКА» БУДУТ ПРОДАВАТЬ СОБСТВЕННУЮ ВОДКУ | ЯПОНСКАЯ СТРАХОВАЯ КОМПАНИЯ SOMPO JAPAN INSURANCE ОТКРОЕТ В РОССИИ СВОЕ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВО

ными операторами и питерским интернет-провайдером «Комсет». Аналитик ИК «Финам» Иван Кабулаев считает, что со временем FNN может попытаться консолидировать все свои российские телеком-активы. «Вряд ли полученная компания окажется крупнее „Голден телекома“, чьи обороты приближаются к \$500 млн, но в перспективе она может превратиться в одного из ведущих альтернативных российских операторов связи», — считает он.

News Corp приценилась к Ren TV

Вскоре после того как Владимир Путин лично заверил Руперта Мердока, что государство не будет мешать приватизации медиа-ресурсов, News Corp начала решительное наступление на российский телерынок.

ИНТЕРЕС

На днях старший вице-президент News Corp Марти Помпалур на встрече с замгендиректора «Северсталь-групп» Алексеем Германовичем обсудил возможность приобретения у группы 35% акций телеканала Ren TV. В холдинге «Северсталь-групп» факт переговоров подтвердили, но от комментариев отказались. Напомним, что в начале июня этого года «Северсталь-групп» объявила о приобретении у РАО «ЕЭС России» 70% медиахолдинга Ren TV за \$100 млн. Тогда же 30% телеканала, принадлежавших его основателям Дмитрию и Ирине Лесневским, достались RTL Group. А в конце июля «Северсталь» провела переговоры с немецкой телерадиокомпанией RTL Group о продаже еще 19% этого канала. Теперь же при участии News Corp у Ren TV вскоре может появиться еще один крупный совладелец. Эксперты тем не менее сомневаются, что «Северсталь» разделит свою долю в Ren TV между двумя западными компаниями. Скорее всего, груп-



PHOTOXPRESS.RU

па просто выбирает более выгодное предложение. По мнению аналитика «Финама» Владислава Кочеткова, вероятность того, что сделка будет заключена именно с News Corp, очень высока: «Для „Северсталь-групп“ Ren TV — непрофильный актив, и она будет его продавать в любом случае». В свою очередь финансовая мощь News Corp позволит ей предложить немалые средства за покупку доли в Ren TV и добиться в этой сделке больших успехов, чем в 2003 году, когда Мердок пытался приобрести у «Газпрома» «НТВ-Плюс». Тогда переговоры ни к чему не привели.

Турецкий гамбит «Альфа-групп»

«Альфа-групп» заявила, что покупка 27% акций крупнейшего турецкого оператора Turkcell может состояться уже в ближайшее время. Похоже, сорвать ее шведско-финской TeliaSonera, ранее претендовавшей на Turkcell, не поможет даже обращение в суд.

РАСПРИ

Напомним, что «Альфа-телеком» выразила желание купить акции Turkcell у Sukurova Group, перекрыв предложение TeliaSonera, которая обещала за них \$3,1 млрд. «Альфа» же предложила на \$200 млн больше. Договоренность о продаже акций TeliaSonera турецкая Sukurova Group разорвала еще в мае 2005 года. Несмотря на это

В российский телеэфир вскоре может прийти еще один крупный западный игрок — News Corp

TeliaSonera не теряет надежд заполучить вожака пакет Turkcell и сейчас пытается доказать свои права на него в женевском арбитраже при Международной торговой палате. Заодно скандинавы попросили суд наложить арест на этот пакет до конца разбирательства, чтобы он раньше времени не достался «Альфе». Впрочем, пока женевский арбитраж просьбу TeliaSonera не удовлетворил, и, скорее всего, его решение мало будет отличаться от вынесенного вторым арбитражным судом стамбульского района Бейоглу. Там TeliaSonera уже пыталась безуспешно оспорить решение совета директоров Turkcell, позволившее

«Альфе» приступить к проверке предстоящих сделок. И теперь купить акции Turkcell «Альфе» могут помешать лишь турецкие регуляторы.

Johnson & Johnson подался в лекари

Американская косметическая корпорация Johnson & Johnson (J&J) в сентябре этого года планирует вывести на российский аптечный рынок новый бренд лечебной косметики RoC. Лидеры этого сегмента Vichy теперь придется потесниться.

КОНКУРЕНЦИЯ

Косметическая линия RoC будет включать около 17 наименований и делиться на четыре линейки: anti-age, пилинговая, увлажняющая и очищающая косметика. По стоимости продукты RoC будут слегка превышать лидирующие на рынке Vichy, средняя цена которых составляет \$16 за упаковку. Первоначальные объемы поставок не раскрываются, но, по мнению участников рынка, сейчас компании логично было бы ввезти в Россию примерно 600 тыс. флаконов продукции, потратив \$10 млн. Выход в сегмент аптечной косметики нового крупного игрока говорит о том, что этот рынок стал очень востребованным. Потребитель уже привык покупать в аптеках не только лекарства, но и косметику и другие сопутствующие

ТИПИЧНО ФИНСКИЙ ДОМ ПО НЕТИПИЧНО НИЗКОЙ ЦЕНЕ

589 1227

МЕНЕЕ 800 \$/м²
ЦЕНА ПОД КЛЮЧ

scandicHOUSE
Новый Арбат, д. 21
www.scandicHOUSE.ru

с39



Новым полем для конкурентной борьбы корпорация Johnson & Johnson выбрала аптеки

товары. По данным дистрибуторской компании «Градиент», сейчас практически во всех сетях и отдельных аптеках формата drugstore около 60% ассортимента занимает как раз лечебная косметика и парафармацевтика. По информации ЦМИ «Фармэксперт», объем российского рынка лечебной косметики составляет \$100–120 млн. Основные игроки на нем — Vichy, Lierac и Galenic. Причем Vichy, которую в ближайшие два года намерен обогнать J&J, занимает около трети рынка и лидирует с большим отрывом. Соперничая с Vichy, J&J может столкнуться с рядом сложностей: лечебная косметика, как правило, дорога, и ее покупатели очень консервативны в своих пристрастиях. Впрочем, по мнению аналитиков, J&J сразу выбрала правильную тактику, выбрасывая на рынок полноценную линейку продуктов, ведь покупатели лечебной косметики обычно приобретают весь комплекс средств.

МТС решила привлечь к сотрудничеству еще одно рекламное агентство.

Теперь вместе с «Родной речью» над рекламным образом МТС будет работать FCB MA, входящее в Media Arts.

Эксперты полагают, что такой шаг связан с грядущим ребрендингом компании, который многие считают весьма своевременным. По некоторым данным, он начнется уже осенью этого года.

Обновление МТС

Наблюдая за тем, как стремительно растет маркетинговая активность конкурентов, компания МТС решила привлечь к сотрудничеству еще одно рекламное агентство. Теперь вместе с «Родной речью» над рекламным образом МТС будет работать еще и FCB MA, входящее в Media Arts.

ТРЕНД

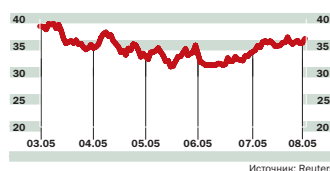
Эксперты полагают, что такой шаг связан с грядущим ребрендингом компании, который, кстати, многие считают весьма своевременным. По некоторым данным, он начнется уже осенью этого года. Гендиректор McCann-Erickson Russia Александр Алексеев полагает, что логотип и фирменный стиль МТС очень устарели: они имеют отношение скорее к началу 1990-х, но никак не к XXI веку. Как полагает эксперт, бренд так и не стал современным, и в этом плане МТС уступает и недавно осуществившему ребрендинг «Вымпелкому» и «Мегафону». При этом исполнительный директор Sorec Media Артем Донец оценива-

«МОБИЛЬНЫЕ ТЕЛЕСИСТЕМЫ»

(НА 31 ДЕКАБРЯ 2004)

ВЫРУЧКА (МЛРД РУБ.)	61,745
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (МЛРД РУБ.)	20,533
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (МЛРД РУБ.)	15,209
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 03.08.05 (\$ МЛРД)	14,109

ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, NYSE (\$)



ет расходы МТС на рекламу как сопоставимые с затратами конкурентов — не исключено, что они их даже превышают. По подсчетам участников рынка, сегодня совокупный рекламный бюджет у МТС составляет от \$900 тыс. до \$1,5 млн в год. В самой компании подобные шаги предпочитают комментировать осторожно и весьма расплывчато. По словам директора по связям с общественностью Павла Нефедова, компания тщательно продумывает варианты дальнейшего технологического, сервисного и маркетингового обновления, чтобы максимально соответствовать ожиданиям потребителей. Стоит напомнить, что не так давно представители МТС даже заявляли о том, что обновление ее логотипа и фирменных цветов — это еще не самое интересное, подчеркивая, что должна измениться сама компания.

Дискаунтеры подвели на водку

Увлечение российских розничных сетей производством private labels набирает обороты. Два отечественных дискаунтера — «Пятерочка» и «Копейка» — собираются выпустить под собственными марками водку, хотя, по мнению экспертов, для своих private labels они выбрали не тот продукт.

Пока это только планы, о которых «Пятерочка», к слову, заявляла еще в феврале этого года, однако приступить к их реализации решила только сейчас. А как заявил газете «Бизнес» гендиректор «Копейки» Сергей Ломакин, их сеть тоже только начала разработку проекта водки private label. Вскоре «Копейка» объявит тендер, в котором будут участвовать три производителя: московский завод «Кристалл», входящий в группу компаний «Диамант-алко» завод «Традиции качества» и «Ост-алко». Завод, выигравший тендер, как уверяет начальник отдела по работе с сетевыми клиентами «Традиции качества» Александр Дивина, помимо крупного заказа от дискаунтера обеспечит себе еще и более легкий доступ собственных водочных брендов к полкам магазинов этой сети. Розничные сети уже давно торгуют разными видами private label. Правда, из алкогольных напитков сети, в число которых входит и «Копейка», ранее выпускали лишь пиво. Хотя, по некоторым данным, в прошлом году другая

СТИМУЛ

крупная сеть — «Магнит» — также начала торговать одноименной водкой. Тем не менее у экспертов водочные проекты вызывают недоумение. По их словам, в мировой практике пока не встречалось случаев, когда в качестве private label производился крепкий алкоголь, поскольку на Западе такие напитки, как правило, брэндированы и потому дороги. Тем не менее, как отмечает аналитик РБК Валентин Крохин, в России водка часто является дешевым продуктом и чуть ли не товаром повседневного спроса. «Именно потому, что у водки private label не будет наценки за известность брэнда, напиток будет стоить еще меньше, и при

должном качестве его продажи могут оказаться довольно высокими», — констатирует он.

Японцы застрахуют Россию

Третья по величине в Японии страховая компания Sompo Japan Insurance стала третьим японским страховщиком за последние три месяца, объявившим о выходе на наш рынок.

ЭКСПАНСИЯ Магия числа «три» в данном случае совсем не при чем: японские компании просто почувствовали, что российский рынок наконец готов их принять. Sompo открывает свое представительство в России в октябре. Как сообщается в пресс-релизе компании,

Sompo будет специализироваться на страховании несчастных случаев. Через своих российских партнеров Sompo планирует продавать полисы страхования различных видов ответственности, страхования от несчастных случаев, а также автострахования. Интересен тот факт, что при выходе на российский рынок японские страховщики не забывают о традиционном для своей страны принципе субординации. Так, в мае об открытии российского представительства объявила крупнейшая страховая компания Японии Tokio Marine & Nichido Fire Insurance Co, а месяц назад в Москве и Петербурге начали работать офисы второго по

объемам страховых сборов японского игрока Mitsui Sumitomo Insurance. И вот теперь пришло время и для третьего по величине страховщика Японии выйти на наш рынок, о чем он не замедлил заявить. Правда, по мнению экспертов, Sompo пока только изучает российский рынок и в ближайшее время не будет создавать здесь «дочку». Как полагает руководитель центра стратегических исследований «Росгосстраха» Алексей Зубец, для японцев характерен расчет на длительную перспективу, и, кроме того, они очень чувствительны к рискам, поэтому речь в ближайшие годы будет идти только о представительстве Sompo. **СФ**



БРЕНД ГОДА /EFFIE 2005

ВНИМАНИЕ!

Открыт прием заявок на участие в конкурсе



Торжественная церемония награждения 26 октября 2005

Регистрация участников и дополнительная информация:

117393, Москва, ул. Профсоюзная, д.78. Тел.: +7 (095) 363-03-35, 363-11-11 (доб. 1885).

E-mail: brandgoda@rbc.ru www.brandgoda.ru

Спонсоры:



Информационные спонсоры:

The Moscow Times



Как подписаться на журнал «Секрет фирмы»

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ РЕДАКЦИЮ

Оформив подписку через редакцию, вы будете получать журнал **в московском офисе** с курьером по понедельникам.

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

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 – 132 руб., включая НДС. Период подписки – любое количество месяцев.

Фамилия

Имя

Отчество

Почтовый адрес:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом корп. кв.

Телефон

Подпись

Дата

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ
для ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ

Банковские реквизиты плательщика:

ИНН/КПП

Полное юридическое название

Юридический адрес

р/с

к/с

Банк

БИК

Заполните подписной купон

ФИЗИЧЕСКИЕ ЛИЦА

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

ЮРИДИЧЕСКИЕ ЛИЦА

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

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

сумма

Подписка на журнал
«Секрет фирмы»

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

сумма

Подписка на журнал
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

Кассир

Подписка с любого месяца Гарантированная доставка

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

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

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ В ЛЮБОМ ОТДЕЛЕНИИ СВЯЗИ РОССИИ

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



с44 Горизонтальная власть

Как укрепить вертикаль власти и обойтись без силовых методов

«Секрет фирмы» отыскал пять оригинальных способов наладить эффективные коммуникации между сотрудниками

с49 Операция «Преемник»

Как найти замену топ-менеджеру, не прибегая к услугам «варягов»

Подготовить достойного преемника внутри собственной компании — задача не из простых. Но игра стоит свеч

Горизонтальная власть

ЧТОБЫ НАУЧИТЬ СОТРУДНИКОВ ГОВОРИТЬ НА ОДНОМ ЯЗЫКЕ, ДОСТАТОЧНО ПРАВИЛЬНО ВЫСТРОИТЬ ВНУТРЕННИЕ КОММУНИКАЦИИ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ОТЫСКАЛ НЕСКОЛЬКО ЭФФЕКТИВНЫХ СПОСОБОВ ПОДДЕРЖАТЬ ПРОЧНЫЕ СВЯЗИ МЕЖДУ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ И СКООРДИНИРОВАТЬ ИХ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, СФОРМИРОВАТЬ КОМАНДНЫЙ ДУХ И ОБЕСПЕЧИТЬ РАВНОПРАВИЕ СОТРУДНИКОВ. Текст: Александра Чугунова

Наверное, последним великим руководителем, кто не стремился развивать коммуникации между специалистами различных отделов, а, напротив, считал их ненужными и даже вредными, был Генри Форд. Он не приветствовал активное общение сотрудников, поскольку был убежден, что прочные связи между коллегами бесполезны для компании и лишь отвлекают персонал от выполнения рабочих задач.

С тех пор сменилось несколько поколений руководителей, и теперь управленцы исповедуют совсем другие принципы. Появилось больше технологичных компаний, главы которых понимают, как важно научиться «отвлекать» сотрудников на общение друг с другом и какую пользу можно из этого извлечь.

Укрепив горизонтальные связи, компания может рассчитывать на значительное улучшение результатов работы. Исследование, проведенное консалтинговой компанией Watson Wyatt, показало: эффективное общение подчиненных и руководителей компании дает акционерам до 26% дополнительной прибыли, а вот фирмы с менее отлаженной коммуникацией приносят всего 15% прибыли. Также исследователи утверждают, что развитые внутренние коммуникации способны поднять рыночную стоимость компании на 30%.

В ходе небольшого опроса руководителей, директоров по персоналу и линейных менеджеров компаний, проведенного совместно с Begin Group, мы составили рейтинг наиболее эффективных способов обеспечения горизонтальных коммуникаций. Выяснилось, что самыми действенными способами налаживания горизонтальных связей между сотрудниками участники опроса считают специальные меро-



приятия по обмену знаниями, образование временных команд и неформальное общение между лидерами групп. Кроме того, возникновению связей способствуют открытое пространство офиса, создание условий для неформального общения и поддержание внутреннего языка компании (см. таблицу).

Специально к этому исследованию **СФ** отыскал пять нестандартных способов организовать обмен информацией между отделами, подразделениями и сотрудниками. Герои наших историй подошли к решению задачи построения горизонтальных коммуникаций творчески. Некоторые из них рисковали, другие действовали наугад, третьи нашли оригинальные решения случайно. Но, обратив внимание на необходимость организовать общение сотрудников разных отделов и уровней иерархии, все они не прогадали.

Исследования корпоративной культуры вдохновили компанию Media Arts Group на создание корпоративного словаря. С основными терминами знакомят всех новичков, будь то руководители или сотрудники, только начинающие свой профессиональный путь. В Nival Interactive усилиями энтузиастов продолжает пополняться видеотека, созданная специально для корпоративного кинотеатра. А в компании 3M продолжают эксперименты с офисным пространством, стремясь максимально облегчить общение сотрудников различных подразделений.

Реальный опыт компаний показал, что налаживание горизонтальных коммуникаций вовсе не рутинная работа. Их «благоустройство» — увлекательный процесс, который при творческом подходе может захватить не только организаторов, но и тех, среди кого эти связи налаживаются.

ГОРИЗОНТАЛЬНЫЕ КОММУНИКАЦИИ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ



Отношение к горизонтальным коммуникациям

Поддерживает ли руководство вашей компании горизонтальные коммуникации

Да	97%
Нет	3%

Влияют ли горизонтальные коммуникации на производственные показатели

Да	94%
Нет	6%

Инструменты поддержания и развития горизонтальных коммуникаций

Инструменты, используемые для поддержания и развития горизонтальных коммуникаций (%)*	Оценка руководи- телей компаний	Оценка HR- директоров	Оценка руководителей подразделений	Распределение ответов всех участ- ников опроса
Неформальное общение между сотрудниками компании	69	81	59	69,7
Совместное обсуждение и постановка общих целей	78	47	82	69
Образование временных команд для выполнения центральной задачи	72	62	70	68
Мероприятия, направленные на формирование корпоративной культуры	56	69	76	67
Открытое пространство офиса	65	62	59	62
Корпоративные СМИ (газета, внутренний сайт и др.)	44	65	47	52
Специальные мероприятия для обмена знаниями между сотрудниками	47	57	41	48,3
Создание внутреннего языка компании	21	14	23	19,3
Другое**				24

Эффективность горизонтальных коммуникаций (%)

Что лучше всего помогает налаживать горизонтальные коммуникации между подразделениями

Неформальное общение между сотрудниками различных подразделений	В незначительной степени	В некоторой степени	В значительной степени
Оценка руководителей компаний	31	29	40
Оценка HR-директоров	19	48	33
Оценка руководителей подразделений	24	35	41
Распределение ответов всех участников опроса	24,67	37,33	38
Совместное обсуждение и постановка общих целей			
Оценка руководителей компаний	19	31	50
Оценка HR-директоров	14	48	38
Оценка руководителей подразделений	17	42	41
Распределение ответов всех участников опроса	16,7	40,3	43
Образование временных команд для выполнения центральной задачи			
Оценка руководителей компаний	0	25	75
Оценка HR-директоров	10	19	71
Оценка руководителей подразделений	18	23	59
Распределение ответов всех участников опроса	9,33	22,34	68,33
Мероприятия, направленные на формирование корпоративной культуры			
Оценка руководителей компаний	18	26	56
Оценка HR-директоров	9	29	62
Оценка руководителей подразделений	14	64	22
Распределение ответов всех участников опроса	13,67	39,66	46,67
Открытое пространство офиса			
Оценка руководителей компаний	31	29	40
Оценка HR-директоров	19	48	33
Оценка руководителей подразделений	24	35	41
Распределение ответов всех участников опроса	24,67	37,33	38
Корпоративные СМИ (газета, внутренний сайт и др.)			
Оценка руководителей компаний	19	48	33
Оценка HR-директоров	26	11	63
Оценка руководителей подразделений	24	24	52
Распределение ответов всех участников опроса	23	27,67	49,33
Специальные мероприятия для обмена знаниями между сотрудниками			
Оценка руководителей компаний	6	25	69
Оценка HR-директоров	9	10	81
Оценка руководителей подразделений	6	36	58
Распределение ответов всех участников опроса	7	23,67	69,33
Создание внутреннего языка компании			
Оценка руководителей компаний	16	69	15
Оценка HR-директоров	19	62	19
Оценка руководителей подразделений	30	29	41
Распределение ответов всех участников опроса	21,67	53,33	25

Опрос проводился Begin Group. В исследовании приняли участие руководители компаний (46), директора по персоналу (30) и руководители подразделений (24) 99 российских компаний.

* Вопросы, на которые можно было дать более одного ответа.

** Среди дополнительных инструментов, используемых для поддержания горизонтальных коммуникаций, участники опроса назвали поощрение инициативы сотрудников (11%), корпоративный кодекс, в котором описаны правила взаимодействия между отделами и сотрудниками (8%), горизонтальную ротацию кадров (3%) и использование процедуры «один день в другом отделе» (2%).



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

КОМПАНИЯ: Nival Interactive
ИНСТРУМЕНТ: корпоративный кинотеатр
ЦЕЛЬ: наладить обсуждение рабочих вопросов в неформальной атмосфере

Корпоративный кинотеатр

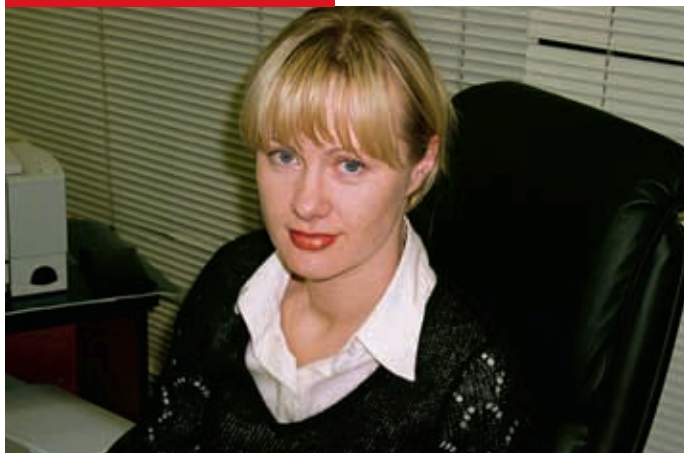
На интернет-странице компании-разработчика компьютерных игр Nival Interactive, посвященной вакансиям, размещено подробное описание условий работы в компании. Обещанием развитой системы поощрений и широких возможностей для профессионального и карьерного роста здесь не ограничиваются. В компании идут дальше: удобное и просторное рабочее место, бесплатные обеды, а также кофе и чай с десертами на выбор в течение всего дня. Но и на этом в компании решили не останавливаться. Апогеем организации досуга на рабочем месте стало открытие собственного кинотеатра.

В корпоративном кинозале сотрудники могут собираться по вечерам и смотреть любимые фильмы. Бесплатное пиво после 20.00 — еще одна находка Nival. По мнению сотрудников компании, это мощный стимул, чтобы перенести обсуждение рабочих вопросов в менее формальную (чтобы не сказать совершенно непринужденную) обстановку.

Человеку непосвященному может показаться, что это шутка, но к своему изобретению президент компании **Сергей ОРЛОВСКИЙ** относится серьезно. «Наш кинотеатр появился в 2001 году — тогда мы занимались обустройством нового просторного офиса. Чтобы делать лучшие игры, нам важно постоянно изучать лучшие произведения кино как наиболее близкой области искусства. Но наш кинопрокат не часто радует шедеврами, скажем, японского кинематографа или анимации, арт-хаусными фильмами или классикой 1940 — 1960 годов. Вот мы и решили заполнить этот пробел», — рассказывает историю появления корпоративного кинотеатра Сергей Орловский.

Импровизированный кинотеатр рассчитан на 50 — 100 мест, обычно по вечерам в нем собирается до 20 человек. А в дневные часы, свободные от показа фильмов, кинотеатр превращается в переговорную: киноэкран отводится бизнес-презентациям.

КОМПАНИЯ: «Ростик групп»
ИНСТРУМЕНТ: открытое офисное пространство
ЦЕЛЬ: вынудить сотрудников из смежных подразделений больше общаться



Офис без границ

«Мы никогда не используем стены, только стеклянные перегородки. Они дают ощущение общего пространства», — рассказывает PR-директор корпорации «Ростик групп» **Валерия СИЛИНА**. — Открытое пространство позволяет всем сотрудникам быть в курсе событий, проектов, быстрее налаживать коммуникацию. Это создает позитивную командную атмосферу и помогает добиваться лучших результатов в работе», — говорит она.

В офисном здании «Ростик групп» существует целый этаж, где расположены кабинеты ресторанных концепций (так в компании называют основные направления бизнеса — «Ростик'с», Il Patio, T.G.I. Friday's и др.), отгороженные друг от друга прозрачными стенами.

Не только условная, но и физическая прозрачность границ между подразделениями стала доброй традицией компании «Ростик групп».

Возможность видеть то, что происходит у соседей, привела к усилению внутренней конкуренции. Борьба стала еще жарче, когда в одной из ресторанных концепций появилось нововведение. Изменения произошли в концепции «Ростик'с», где рабочие места разделены лишь низкими прозрачными перегородками. Теперь в офисе концепции на самом видном месте висит большое табло-счетчик. На нем — количество открытых ресторанов. Информация постоянно обновляется, причем цифры видны всем, кто работает на этаже.

«С тех пор, как мы установили счетчик, между концепциями объявлено негласное соревнование — кто откроет больше ресторанов», — рассказывает Валерия Силина. Однако к конфликтам и жесткой конкуренции это не привело. Напротив, поводов для общения коллег из независимых ресторанных концепций, которые строят общий бизнес, стало больше — люди встречаются, обсуждают друг с другом рабочие задачи.

Недавно бумажное табло заменили счетчиком со сменными табличками-цифрами и подсветкой: менять таблички гораздо удобнее, чем писать цифры от руки.



АЛЕКСАНДР БАСАЛАЕВ

КОМПАНИЯ:
Media Arts Group
ИНСТРУМЕНТ:
развитие корпоративного
фольклора
ЦЕЛЬ: сплотить большой
и разрозненный
коллектив уникальным
языком общения

КОМПАНИЯ: «Московская
ореховая компания»
ИНСТРУМЕНТ: участие
сотрудников в оценочных
сессиях в качестве
экспертов
ЦЕЛЬ: дать шанс перспек-
тивным специалистам
проявить себя

Словарь корпоративного языка

В Media Arts Group любят повторять, что корпоративная культура создается единомышленниками. Чтобы сотрудники, работающие в каждой из более чем десяти компаний, входящих в Media Arts Group, чувствовали себя одной командой, в группе компаний задумались о собственном языке.

«Представьте: однажды вы приходите в офис и обнаруживаете, что никто не понимает ваших шуток. Это же катастрофа», — говорит PR-директор Media Arts Group **Анна ОРЛОВА**. Чтобы индивидуум не отрывался от коллектива, в компании решили заняться изучением корпоративного фольклора. Озаботившись этой проблемой, два года назад в Media Arts Group создали словарь корпоративных словечек. «Мы спрашивали людей, какие „собственные“ слова они используют для общения с коллегами, узнавали, что им нравится и не нравится в компании, и пытались установить связь между корпоративным фольклором и корпоративными традициями», — рассказывает Анна Орлова. Оказалось, что если внимательнее отнестись к внутренней лексике, она может стать неплохим индикатором настроений. Так, сотрудников брэнд-билдингового агентства Vazari в компании за глаза — в зависимости от ситуации — называют «вазариками» или «вазарийцами». Использование первого варианта — добрый знак, второй же говорит о том, что во взаимоотношениях дизайнеров и других подразделений агентства наметился кризис.

Фиксируют в компании и отраслевой жаргон, прижившийся в агенстве. Так, «побрендить» значит подумать над креативом брэндов, «забрифовать» — внимательно изучить бриф, а «показать фокус» значит «провести фокус-группу».

Все это помогает сотрудникам чувствовать себя командой «сообщников». Чтобы словарь пополнялся, в компании поощряют фольклор. Его распространению способствуют внутренний сайт и корпоративная газета.

Недавно в компании провели новое исследование и откорректировали словарь. Сейчас в нем около тридцати слов. Казалось бы, немного. Но всего два года назад их насчитывалось и того меньше — не более десяти.



АЛЕКСАНДР БАСАЛАЕВ

Рядовые оценщики

Однажды в «Московской ореховой компании» случилась неожиданная неприятность. За несколько дней до ежегодного заседания оценочной комиссии выяснилось, что вместо пяти-шести участников из числа руководителей компании и сотрудников отдела персонала прийти смогут только трое. Чтобы не переносить мероприятие, тренинг-менеджер решила пригласить рядовых сотрудников и поискать среди них экспертов, которые могли бы пополнить ряды оценщиков. Главное условие — приглашенный эксперт должен хорошо знать специфику работы оцениваемого и иметь в компании равный ему статус.

В первой экспериментальной оценочной комиссии рядовой сотрудник был всего один. Разбирая задание, выполненное коллегой из соседнего отдела, он повел себя неожиданно активно. А когда дискуссия достигла кульминации — комиссия решала, сколько баллов поставить сотруднику за решение кейса — живо дискутировал с членами оценочной комиссии. Он доказывал, что сотрудник решил кейс верно и яростно убеждал экспертов-руководителей в том, что жизнь сложнее книги и им «на местах» виднее. В итоге перетянул часть голосов на свою сторону. Так участие обычного сотрудника в выставлении оценок неожиданно помогло сделать их более объективными. «Руководители тоже могут ошибаться. К тому же подчас трудно понять, все ли сотрудник делает для того, чтобы выполнить поставленные задачи. Да и не обо всех трудностях в его работе они могут догадаться», — говорит директор по персоналу «Московской ореховой компании» **Наталья ВОЛОДИНА**.

Эксперимент с участием рядовых сотрудников в оценке персонала продолжается. Ведь он не только дал объективный результат, но и доказал, что подобный опыт — отличный шанс лучше понять работу смежных подразделений и установить с ними неформальные связи.

Офисные демократы

За последние десять лет компания «ЗМ Россия» переезжала четыре раза. Сейчас офис снова готовится к переезду, и к планированию помещения здесь относятся со всей серьезностью. «Мы учтем все особенности коммуникаций между отделами и постараемся сделать так, чтобы их сотрудникам было удобно работать и общаться друг с другом в течение дня», — рассказывает специалист по работе с персоналом компании «ЗМ Россия» **Юлия ДЕМЧЕНКО**.

Использование языка офисного пространства — давний конек ЗМ. Например, закрытые двери кабинетов — дурной тон. Это допустимо только на время переговоров. Во всех остальных случаях каждый руководитель компании доступен для общения. «Мы проводим политику открытых дверей — рассказывает Демченко. — Все сотрудники имеют право в любое время общаться с топ-менеджментом. Не нужно договариваться о встречах через секретаря, можно просто заглянуть в комнату, если дверь не заперта». Да и эти отдельные кабинеты положены только топ-менеджменту. Линейные руководители работают в одном помещении с подчиненными. Причем не только со своими. Например, рабочие места сотрудников отдела по работе с клиентами, секретарей

КОМПАНИЯ: «ЗМ Россия»
ИНСТРУМЕНТ: политика открытых дверей
ЦЕЛЬ: облегчить общение между сотрудниками и руководством



АЛЕКСАНДР БАСЮЛАЕВ

и работников службы персонала расположены так, чтобы общаться с ними было удобно всем. В развитии офисной открытости российскому ЗМ есть с кого брать пример: английские коллеги пошли еще дальше. Они вообще отказались от личных кабинетов и работают в одном помещении, все вместе. Чтобы сделать коммуникации максимально эффективными, рядовых сотрудников и руководителей усадили за круглые столы, напоминающие разрезанный торт. Каждый стол поделен на несколько секторов-рабочих мест. Чтобы пообщаться с коллегой, достаточно просто взглянуть на чужой «кусочек торта». **сф**

В сентябре
первый и единственный
бизнес-канал России РБК-ТВ
начинает свой
очередной оборот
вокруг Солнца

Нас смотрят **5 млн** зрителей
33% зрителей - владельцы, руководители
и менеджеры предприятий
44.8% зрителей смотрят канал
каждый будний день

РБК-ТВ

набирает обороты...

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

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

Операция «Преемник»

ПОИСК ПРЕЕМНИКА ДЛЯ ПЕРВОГО ЛИЦА КОМПАНИИ — ДЕЛО РИСКОВАННОЕ. КАК ПРАВИЛО, ПРОЦЕСС СОПРОВОЖДАЕТСЯ ВНУТРИКОРПОРАТИВНОЙ БОРЬБОЙ И МОЖЕТ ПРИВЕСТИ К ПОТЕРЕ ЦЕННЫХ КАДРОВ. ОДНАКО ОТОБРАТЬ ИЗ ДЕСЯТКОВ ВЫСОКОКЛАССНЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ ОДНОГО, САМОГО ЛУЧШЕГО — ВПОЛНЕ ВОЗМОЖНО. ХОТЯ В РОССИИ ТОЛЬКО НАЧИНАЮТ ОСВАИВАТЬ ТАКИЕ ПРАВИЛА ИГРЫ, «СЕКРЕТ ФИРМЫ» НАШЕЛ ТРИ КОМПАНИИ, НАХОДЯЩИЕСЯ НА РАЗНЫХ ЭТАПАХ РЕШЕНИЯ ЭТОЙ ПРОБЛЕМЫ. Текст: Александра Чугунова

Авторы книги «Построенные навечно: успех компаний, обладающих видением» **Джим Коллинз** и **Джерри Поррас** пишут, что за 1700 лет совокупной истории великих компаний было лишь четыре случая, когда посторонний человек назначался сразу на пост CEO. Таков был результат исследования, которое проводилось в бизнес-школе Стэнфордского университета в течение шести лет. Авторы установили, что в разное время на этот шаг решились Philip Morris, Walt Disney, IBM и Boeing, которые в критический для компании момент оказались не готовы рекрутировать лидера из собственных рядов. Во всех остальных случаях корпорации с историей, насчитывавшей не одно десятилетие, стремились определить человека, достойного встать у руля, задолго до того как обстоятельства вынудили бы их срочно менять руководителя.

В России же, напротив, готовить преемников немодно. Об этом можно судить по тому, насколько популярны услуги поиска кандидатов на пост CEO. **Ольга Суворова**, управляющий партнер компании Suvorova & Partners Executive Search, отмечает, что чаще всего на роль преемника генерального директора приглашаются кандидаты из западных компаний с многолетними традициями управления бизнесом. В марафоне, главный приз которого — кресло генерального директора, лидируют управленцы из Mars, Gillette, PepsiCo и Coca-Cola. Неизменной популярностью пользуются кандидаты с опытом рабо-



АННА МУЗЫКА

ты в McKinsey. По мнению Ольги Суворовой, в 80% случаев преемник генерального директора приходит из другой компании, где он, как правило, занимал должность CEO, финансового директора или директора по продажам.

Директор по развитию бизнеса компании RosExpert **Галина Рогозина** согласна с тем, что пока лишь немногие российские руководители озабочены подготовкой преемников, но все же, по ее мнению, ситуация изменится уже довольно скоро: «На рынке огромный дефицит управленцев. Сильных людей постоянно переманивают конкуренты, поэтому значительные долгосрочные инвестиции в подготовку преемника часто неоправданны. Но когда рынок насытится профессиональными менеджерами, вопросам преемственности, наставничества, формирования кадрового управленческого резерва будет уделяться все больше внимания», — говорит она.

СФ отыскал три компании из этой горстки дальновидных. В каждой из них преемственность находится на разных этапах осмысления, разработки, внедрения. В ИФД «Капиталь» необходимость такой процедуры только недавно осознали, в компании «Рольф» первая передача функций состоялась совсем недавно, а в московском офисе SAP механизмы выдвижения возможных кандидатов на пост CEO «снизу» разработаны давно и работают в «штатном режиме».

Сотрудник, которому в будущем, возможно, придется принять дела у своего руководителя, до последнего момента может не знать наверняка о существовании других преемников

Обыкновенный форс-мажор

Самый вероятный преемник руководителя — его заместитель. Поэтому в том, что зам становится первым лицом, трудно усмотреть знаковое явление. Но именно таким оно стало для компании ИФД «Капиталь», дав повод для серьезных изменений в принципах управления персоналом.

Произошло это после того как председатель правления компании **Борис Краснянский** объявил о том, что покидает ее в связи с предложением стать управляющим партнером в украинском представительстве PricewaterhouseCoopers. Совет директоров определил лучшего кандидата. Им стала заместитель подавшего в отставку председателя **Ольга Плаксина**. Проблема была решена. Однако в компании задумались: избежать стрессовых ситуаций, связанных с неожиданным уходом топа, помогло бы наличие четкой системы подготовки преемников.

К тому времени в ИФД «Капиталь» уже был внедрен основной компонент управления карьерой сотрудников, деловая оценка персонала по компетенциям. На ее основе и подготовили систему выявления сотрудников, имеющих потенциал для того, чтобы занять руководящие должности.

Теперь все компетенции сотрудников делятся на два типа:

базовые и ключевые. Базовые, с небольшими изменениями, используются при оценке всех сотрудников компании. Ключевые компетенции привязаны к различным уровням иерархии. Базовыми компетенциями для преемника являются контроль исполнения заданий, лидерство, принятие решений, развитие других сотрудников, делегирование полномочий, управление изменениями. В зависимости же от должности и карьерного плана кандидата важными для него компетенциями могут быть признаны стратегическое мышление, коммерческий подход, лояльность компании, межличностное взаимодействие, адаптивность, стрессоустойчивость и др.

Директор по персоналу ИФД «Капиталь» **Наталья Малеева** указывает на еще одно преимущество «предсказуемых» перестановок: «Если назначение справедливо, оно мотивирует не только продвигаемого, но и весь персонал», — говорит она. А кто же откажется от возможности мотивировать не одного, а сразу нескольких ключевых менеджеров?

Правила выдвижения

«Выведение преемника — это целая военная операция», — говорит владелец группы компаний «Рольф» **Сергей Петров**. — К тому же передача уп-

равления компанией новому СЕО — всегда стресс для сотрудников. Делать это надо очень деликатно». Компании «Рольф» для этого потребовалось почти четыре года.

Наиболее распространенная причина, по которой в компании начинается поиск и подготовка преемника, — желание руководителя отойти от операционной деятельности и заняться решением стратегических вопросов. Так произошло и в группе компаний «Рольф».

Еще пять лет назад Сергею Петрову стало очевидно, что его бизнес ожидает быстрый рост. Но когда оборот удалось увеличить вдвое всего за год, он всерьез задумался над тем, как управлять дальнейшим развитием компании. Отходить от дел Сергей Петров не планировал: «Тогда я не собирался никому отдавать управление. Думал, еще лет 15 спокойно поработаю». Но этим планам не суждено было сбыться.

Когда решение созрело, первым шагом стал выбор «нового парня» — так называл преемников бывший глава General Electric **Джек Уэлч**. Им стал ирландец **Мэтт Доннелли**, который работал финансовым директором «Рольфа» с 2000 года (до этого с 1996 года он возглавлял одно из направлений региональных продаж «ПепсиКо холдингс»).

Главное качество, которое Сергей Петров ценил в канди-

дате, — высокая эффективность в операционном управлении: «Я просто увидел, что в этом вопросе он значительно сильнее меня. А это как раз то, что нужно компании».

Чтобы привести кандидата на высший пост, Сергею Петрову понадобилось четыре года. За это время он постепенно передавал ему полномочия, создавал условия, в которых преемник мог получить опыт управления различными подразделениями компании.

Сначала Мэтт Доннелли занял специально созданную для него должность СОО (Chief Operating Officer), курировал оперативную и административную работу в компании и весь бэк-офис. «Все это время происходила притирка. Я наблюдал за тем, как он работает. Видел, что у него получается очень хорошо, а что не очень», — рассказывает Сергей Петров. Например, ирландцу было трудно достичь согласованности в работе с юристом. В результате победил преемник — юридическая служба была частично выведена из компании в аутсорсинг.

В сентябре 2004 года Петров предложил своему СОО повышение и назначил его президентом компании. Правда, как и планировалось, совсем отходить от дел Сергей Петров не собирается. Став председателем совета дирек-

читайте в **СФ №32** / 29.08.2005 /

специальное обозрение

КАБИНЕТ

КАК В РОССИИ ФОРМИРУЕТСЯ ЦЕНА НА МЕБЕЛЬ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ СРЕДНЕГО ЗВЕНА

КАК ПОДСЧИТАТЬ ЗАТРАТЫ НА КАНЦТОВАРЫ ДЛЯ ОФИСОВ, УЧИТЫВАЯ РАЗЛИЧНОЕ КОЛИЧЕСТВО СОТРУДНИКОВ

По вопросам размещения рекламы обращайтесь к Евгении Тарасовой по тел. (095) 960-3128 (доб. 21-35), по e-mail: etarasova@sf-online.ru

Главное, что директор компании «Рольф» увидел в кандидате,— эффективность в операционном управлении. «В этом он оказался сильнее меня. А именно это и было нужно компании»



торов, он сосредоточился на долгосрочной стратегии и формировании корпоративной культуры.

Преемник по плану

В компании SAP в странах СНГ и Балтии преемники определяются на ключевые для бизнеса позиции. Определение кандидатов происходит согласно специальным планам преемственности, которые заполняют генеральный директор, руководители подразделений и секторов. Этот важный для компании документ занимает всего одну страницу.

Обычно планы преемственности используются при развитии управленческого резерва. Они начинают действовать, если глава компании или один из топ-менеджеров принимают решение покинуть организацию, переходят на другую должность. Или, скажем, отправляются в длительную командировку.

Заполняют план генеральный директор и высшее руководство. Корректируется и дополняется он ежегодно. Главное в его содержательной части — имена тех, кого топ-менеджеры видят своими преемниками. Квоты на выдвижение таковы: генеральный директор и другие руководители могут назвать одного или двух преемников. Причем топ-менеджеры могут выбирать претендентов из смежных подразделений или из числа внешних кандидатов.

Также в плане описаны области развития преемников, требуемая дополнительная подготовка и их краткосрочные (на полгода), среднесрочные (на год) и долгосрочные перспективы.

Средний срок подготовки преемника от полугода до полутора лет. Конечно, на практике назначение может не состояться именно в эти сроки. На этот случай в документе описаны риски компании при уходе преемника и предложены возможные варианты их

снижения. Например, возможные горизонтальные перемещения кандидатов. При этом планы подготовки преемников остаются конфиденциальными. Сотрудник, которому в будущем, возможно, придется принять дела у своего руководителя, до последнего момента может наверняка не знать о существовании других преемников. Также нет никаких гарантий того, что преемником выберут именно этого кандидата. Но, может быть, поэтому нет и разочарования.

План преемственности был приведен в действие не так давно, в марте этого года. Главой нефтегазового сектора SAP в странах СНГ и Балтии стал **Роман Журавлев**, который до этого в течение двух лет был «официальным» преемником прежнего главы департамента.

В компании считают, что менеджер, один раз прошедший эту процедуру, будет гораздо серьезнее относиться к разработке подобных планов, когда ему придется искать замену уже самому себе. А вот в признанном авторитете в области программ преемственности General Electric будущих руководителей приучают к той мысли, что им также придется подготовить себе смену, другим, более оригинальным образом. Джек Уэлч вспоминает: когда стало известно о том, что он будет преемником Реджинальда Джонса, тот задал ему неожиданный вопрос: «Представим, что мы с вами летим на одном из наших самолетов. Самолет терпит крушение. Мы с вами гибнем. Кто должен стать CEO General Electric?»

В свою очередь, Джонс научился этому приему у своего предшественника, Фреда Борха. Так из поколения в поколение CEO General Electric приучают своих преемников к необходимости продолжать традиции управления компанией. Возможно, через пару десятков лет такие корпоративные легенды появятся и в России. **СФ**

ЭКСПЕРТ НОМЕРА



Владимир РОМАНОВ,
председатель правления
банка «Электроника»

«Важно демонстрировать команде, что всегда есть некий абстрактный преемник»

— Очевидно, что вопрос наличия преемственности в компании на всех уровнях — один из основных для руководителя, совета директоров и акционеров. Если в корпорации не работает механизм преемственности, то рано или поздно это повлечет огромные издержки, связанные с потерей знаний, умений, качества обслуживания или качества продукта. К тому же компания не будет иметь никакой стратегической привлекательности. Поэтому необходимо тратить время, деньги и усилия на формирование преемственности как механизма. Это должен быть большой, разносторонний комплекс мероприятий, связанных с выстраиванием корпоративной культуры, информационных систем, организацией управления, corporate governance, стабильностью акционеров компании и т. д.

На мой взгляд, преемственность должна выражаться не в наличии конкретного человека-замены, а в построении такой системы организационных блоков, что при падении человека из цепи в компании не случается кризиса. Четкая структура поможет избежать нарушения процессов.

Отсутствие преемника как такового может стать для компании тактическим преимуществом, например на этапе роста, поскольку оно не путает карты и не сбивает всех с толку, или же в ситуации кризиса, когда концентрация власти бывает весьма полезной. На этапе же стабильного развития важно демонстрировать команде, что всегда есть некий абстрактный преемник. Это создает здоровый ажиотаж, конкуренцию среди сотрудников, считающих себя претендентами на кресло начальника.

В вопросе «выращивания» преемника, как и в любом другом, не стоит впадать в крайности: не надо заранее назначать его, иначе исчезнет соревновательность, структура станет косной, а у сотрудников более низкого звена пропадет даже теоретическая возможность роста. Не нужно также следовать по пути харизматичного лидера, который все в компании построил и теперь должен уйти. Я знаю примеры, когда люди своей харизматичностью задавливают ситуацию и не дают вырасти преемникам, поэтому в итоге компания переживает не лучшие времена. Если же приход нового человека не приводит к катастрофическим изменениям, это означает, что в компании сформирована преемственность на всех уровнях, в том числе и на уровне совета директоров или акционеров.

Занимательная свенология



СВЕН-ЙОРАН ЭРИКССОН — ШВЕД, КОТОРЫЙ УЖЕ ПОЧТИ ШЕСТЬ ЛЕТ ТРЕНИРУЕТ АНГЛИЙСКУЮ СБОРНУЮ ПО ФУТБОЛУ. АВТОРЫ КНИГИ «КОМАНДА ПОБЕДИТЕЛЕЙ. ЛИДЕРСТВО В СТИЛЕ СВЕНА-ЙОРАНА ЭРИКССОНА» ДЖУЛИАН БИРКИНШОУ И СТЮАРТ КРЕЙНЕР РАССМАТРИВАЮТ ЕГО ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ФУТБОЛЬНОЙ КОМАНДОЙ КАК ТИПИЧНЫЙ ОБРАЗЕЦ ШВЕДСКОГО СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ.

Текст: Александра Чугунова



**КОМАНДА ПОБЕДИТЕЛЕЙ.
ЛИДЕРСТВО В СТИЛЕ СВЕНА-
ЙОРАНА ЭРИКССОНА**

БИРКИНШОУ Д., КРЕЙНЕР С.

**СПБ: СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА
ЭКОНОМИКИ В САНКТ-ПЕТЕРБУР-
ГЕ, 2005**

ОБЛОЖКА / ПЕР. С АНГЛ. / 240 С.

Книги по лидерству от спортивных гуру — один из актуальных книгоиздательских трендов. Том Питерс превозносит книгу I've Got Your Back тренера по теннису Брэда Гилберта, взрастившего Агасси: «Я общался с Уэлчем, Джулиани и Босиди, — заявляет Питерс. — Но, похоже, идеи надо было искать не в Маккормик-центре, а на теннисном поле».

Другой типичный пример — объемистый труд южнокорейского спортивного журналиста Ким Хва Сона и профессора делового администрирования Ли Тон Хёна «СЕО Хиддинк: Господство над игрой». В книге описывается то, как голландский тренер Гуус Хиддинк в 2002 году вывел в полуфинал чемпионата мира одну из самых слабых футбольных команд, сборную Южной Кореи, которая до этого вообще не могла выиграть ни одной игры. После чего сам Хиддинк стал бизнес-иконой, а его управленческий стиль стали рассматривать как модель, которая поможет преодолеть экономический застой и привести корейские компании к успехам на мировых рынках.

Спорт — удобная метафора, чтобы наглядно продемонстрировать аспекты эффективного менеджмента. Достаточно лишь найти удобный объект для анализа. Специалисты по менеджменту Джулиан Биркиншоу и Стюарт Крейнер выбрали на роль живой метафоры шведа Свена-Йорана Эрикссона и его подвиг по реанимации футбольной сборной Англии. С его помощью авторы демонстрируют миру еще один подход к эффективному менеджменту: шведскую модель управления.

По мнению Биркиншоу и Крейнер, родина IKEA, Scania и SAS подарила миру новый взгляд на лидерство. Слоган Just do it, придуманный Nike, здесь вне игры. В ответственных ситуациях тут скорее скажут: «Подумай,

что здесь можно сделать». И лишь потом действуют.

Авторы считают, что важными качествами лидера, воспитанного в шведских традициях управления, оказываются доверие, упорство, целеустремленность и скромность. Еще одна особенность шведского управленческого стиля — индивидуальный подход. Он выражен, например, в том, что в шведских компаниях процесс принятия решений представляет собой длительную процедуру согласования, в которой участвуют все заинтересованные стороны. Окончательное решение принимают только после того, как с результатом обсуждения согласны все участники дискуссии.

В сфере деятельности Эрикссона это значит, что он предоставляет игрокам возможность самостоятельно принимать решения и избегает давать прямые советы. А его «индивидуальный подход» можно свести к двум составляющим: делегированию полномочий и наставничеству.

Тренер сборной Англии по футболу всегда остается в тени и держится просто. Он приучает команду к мысли, что поражение возможно, и старается научить игроков продумывать все возможные варианты развития событий. Он внимательно слушает и дает шанс всем футболистам, предпочитая дожидаться результатов и полагая, что команда, наспех собранная из хороших игроков, вовсе не обязательно хорошая команда.

Что еще можно перенять у Свена-Йорана Эрикссона? Его дипломатичность, которой позавидовал бы любой лидер. Когда в конце 2001 года перед товарищеским матчем Англия—Швеция у Эрикссона спросили, какой из гимнов он будет петь, тот вежливо переспросил: «Какой гимн я буду петь? Что ж, скажем так: мне больше нравится слушать». сф

ТЕЛЕКАНАЛ



РЕАЛИТИ-ШОУ

ГОЛОД

СЕГОДНЯ 20.00

12 ЧЕЛОВЕК С ЗАВЯЗАННЫМИ ГЛАЗАМИ
ВЫВОЗЯТ В НЕИЗВЕСТНЫЙ ГОРОД* ЗА ГРАНИЦЕЙ.
ОНИ ОКАЖУТСЯ В ДОМЕ, ГДЕ ЕСТЬ ВСЕ, КРОМЕ ЕДЫ...
ИХ ЗАДАЧА – ВЫЖИТЬ В ЧУЖОЙ СТРАНЕ.

СТАВКИ УДВОЕНЫ!
ПРИЗ – \$2000 В МЕСЯЦ
ДО КОНЦА ЖИЗНИ ПОБЕДИТЕЛЯ.

ГОЛОД ВОЗВРАЩАЕТСЯ НА TNT!

Стоимость SMS-сообщения 0,75 у.е. без учета налогов по курсу ЦБ РФ на день отправки.

★ УГАДАЙ ГОРОД,
ГДЕ БУДЕТ «ГОЛОД»—
и получишь шанс
выиграть иномарку!
SMS с названием города
пошли на номер 3308

WWW.GOLODTNT.RU
WAP.GOLODTNT.RU

Работники за идею

ЗА ПОЛТОРА ГОДА РАБОТЫ ВИРТУАЛЬНОЕ КРЕАТИВНОЕ АГЕНТСТВО «ЛАБОРАТОРИЯ ИДЕЙ» ДОБИЛОСЬ НЕМАЛОГО: СФОРМИРОВАН КОСТЯК АВТОРОВ, НАЛАЖЕНО СОТРУДНИЧЕСТВО С ТАКИМИ КРУПНЫМИ КОМПАНИЯМИ, КАК «ГАЗПРОМ», «МИЭЛЬ» И МВО. НО НЕСМОТРИ НА ВСЕ ЭТО ЖЕЛАЮЩИХ ВОСПОЛЬЗОВАТЬСЯ ЕГО УСЛУГАМИ ПОКА НЕМНОГО. ЧТОБЫ ДОСТИЧЬ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ, АГЕНТСТВУ НУЖНО ПРОВОДИТЬ ПО 10 – 12 КОНКУРСОВ В МЕСЯЦ, А ПОКА ПОЛУЧАЕТСЯ ЛИШЬ В ПОЛТОРА РАЗА МЕНЬШЕ.

Текст: Елена Провоторова

На сайте www.idealab.ru заказчик может оставить заявку на разработку промоакции, названия продукта, слогана или сценария рекламного ролика. Над решением его проблемы сразу же начинают думать тысячи фрилансеров из России и ближнего зарубежья. Из множества присланных идей (от 50 до 500) клиент сам должен выбрать то, что ему больше всего подходит. Главным козырем в «Лаборатории идей» считают низкую стоимость креатива: несколько сотен решений продают всего за \$400.

Такое предложение, по мнению организаторов «креативной биржи», может заинтересовать небольшие и средние компании с ограниченным рекламным бюджетом, а также профессиональные рекламные и PR-агентства, которые не могут справиться с объемом работ своими силами и готовы отдать поиск креатива на аутсорсинг.

Каждый месяц «Лаборатории идей», на которую работают более трех с половиной тысяч авторов, готова проводить 15 – 25 конкурсов. Но пока спрос со стороны потенциальных клиентов в два – три раза ниже возможностей. Особенно резко число заказов сокращается в «мертвый сезон», летом. Руководитель виртуального агентства «Лаборатория идей» **Василий Трубников** видит основную причину неудач в недоверии к «идеям из интернета». Чтобы удержаться на плаву, агентство предложило клиентам дополни-

тельные услуги: регистрацию, проверку и продажу товарных знаков. Однако отказываться от основного направления работы, креативных услуг, не собирается. Поэтому «Лаборатория идей» обратилась к читателям «Секрета фирмы» с вопросами: «Как раскрутить виртуальный проект? Как побороть недоверие к виртуальному креативу и обеспечить стабильный приток заказов от малого и среднего бизнеса и профессиональных агентств? Какие источники доходов помогут сгладить сезонные колебания?»

Проблема была вынесена на обсуждение в **СФ** №26/2005 в рамках совместного проекта «Секрета фирмы» и сообщества менеджеров и профессионалов E-xecutive.ru «Банк идей». Мы получили 34 решения, из которых члены жюри отобрали пять лучших. Вот как они объясняют свой выбор ☺.

Автор проблемы

Василий Трубников, руководитель креативного виртуального агентства «Лаборатория идей»:

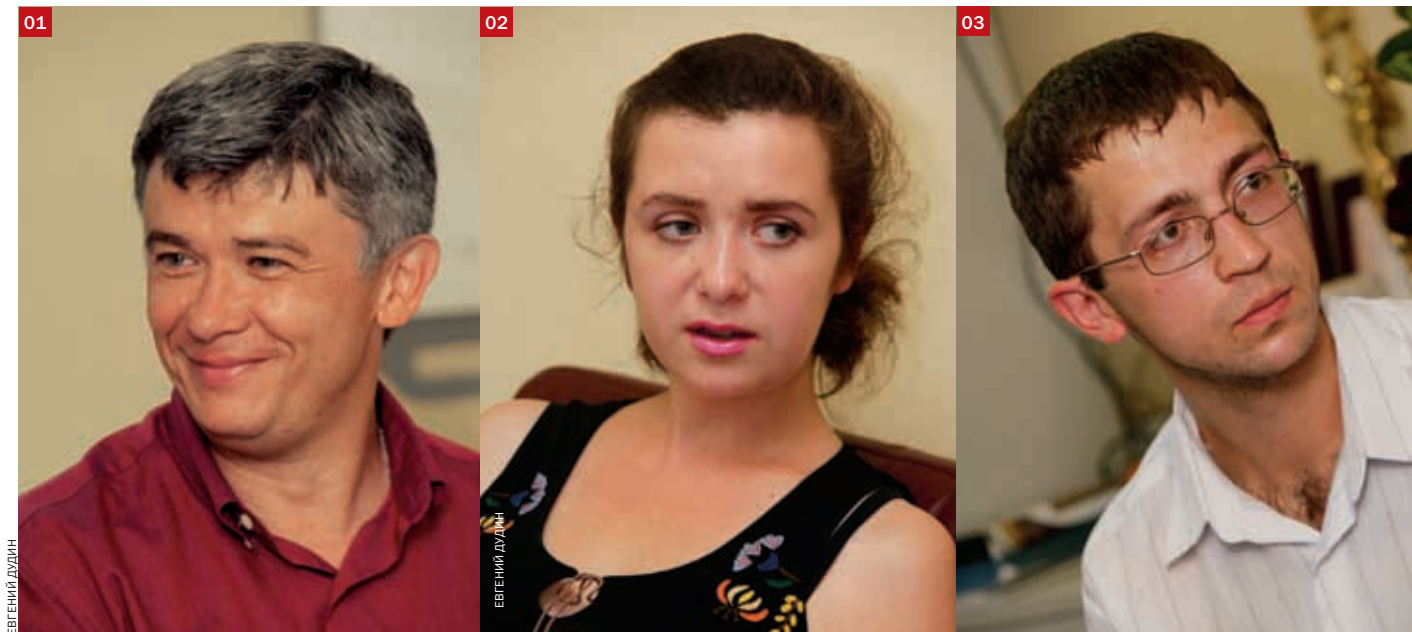
— Многие читатели рекомендуют дорабатывать наше предложение, то есть выдавать заказчику не сто-двести решений, а пять-десять, но обработанных. По мнению **Елены Кадышевой**, для этого необходимо сформировать штат маркетологов, которые превратят «сырые» идеи в готовый продукт. Это то, к чему мы постепенно сами идем. По итогам конкурса заказчик обычно получает от 40 до 500 вариантов. Недавно мы начали предлагать свою помощь в выборе самого рационального решения. Помимо этого мне понравилось предложение разработать для каждой целевой группы клиентов свой пакет услуг. Любопытна мысль разделить агентство на две компании: первая предоставляла бы дешевые услуги, вторая — дорогие. Но нам это не подходит.

Полностью согласен с **Ильдаром Валиуловым**: навигацию сайта нужно совершенствовать и обязательно разместить подробное портфолио, наглядно демонстрирующее потенциальным клиентам наши возможности.

Еще мы давно размышляли над тем, как сформировать «костяк» авторов, придумывающих действительно хорошие идеи. **Оксана Зайцева** считает, что нужно проводить отсев с помощью коротких задачек-тестов: например, убрать не подходящие к конкретному брифу решения. По всей видимости, мы так и поступим.

Часто выдвигается предложение создать рейтинг авторов. Отличный вариант, позволяющий справиться сразу с двумя проблемами. У клиентов появляется возможность выбора «лучших из лучших», у авто-

«Рекламные агентства с удовольствием купят у вас огромное количество сырых вариантов, выберут две-три лучшие идеи, красиво упакуют их и перепродадут заказчику»



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

ров — эмоциональная привязка к проекту. Комментарии профессионалов к решениям победителям (идея **Алексея Зюзина**) станут к этому логичным дополнением. Это реклама для агентства и стимул для творческого роста авторов.

Игоря Каверзина и Валерия Глушкова я бы отметил за нестандартный подход. Они предлагают заручиться поддержкой не только отраслевых ассоциаций и союзов, но и налоговой инспекции, на сайте которой в последнее время появляется реклама бухгалтерских программ и т. д. Предложение необычное и весьма непростое в реализации, но тут, безусловно, есть над чем подумать. Похожий способ продвижения предлагает **Максим Тарадин**, а именно: работать с компаниями, регистрирующими новые предприятия. Такой нетрадиционный кросс-промоушн весьма интересен.

Отдельно я бы выделил идею **Гюльнары Ильясовой**. В числе наиболее эффективных способов продвижения услуг она называет отслеживание эффективности внедрения наших идей и публикацию результатов на сайте. Со-

гласен, что информация об успешном решении проблем заказчика — лучшая реклама нашему агентству.

Практик

Елена Молчанова, директор по маркетингу компании Promo Interactive:

— Многие авторы сосредоточились не на разработке каналов продвижения, а на усовершенствовании продукта. Напрашивается резонный вопрос: что продавать — набор идей или уже обработанные креативные решения? Большинство склоняется к более прибыльному второму варианту. Кроме того, авторы предлагают определиться с тем, кто же является вашим клиентом, и в зависимости от этого выбирать рекламные носители. Если это крупные компании, есть смысл задействовать интернет, которому они вполне доверяют. Если речь идет о малом бизнесе, то придется искать другие пути: небольшие компании интернет почти не используют.

Блестящее предложение, на мой взгляд, выдвинул **Андрей Горшков**: создать банк идей, в котором компании или агентства смогут найти что-

01 Сергей КАНИН

директор по стратегическому планированию рекламного агентства Art-Com/Worldwide Partners

02 Елена МОЛЧАНОВА

директор по маркетингу компании Promo Interactive

03 Василий ТРУБНИКОВ

руководитель виртуального креативного агентства «Лаборатория идей»

нибудь подходящее. Следующий этап — введение платной подписки для доступа к нему. По его расчетам, 200 — 300 подписчиков будут ежемесячно приносить \$6 — 10 тыс. Отдаю должное **Игорю Каверзину и Валерию Глушкову**. Хотя достижение договоренностей с налоговыми инспекторами или регистрирующими компаниями — ход неоднозначный, но разумное зерно в этом есть.

По крайней мере, такой способ продвижения значительно дешевле телероликов и наружной рекламы, которые предлагает задействовать **Гюльнара Ильясова**.

Сайт нужно переделывать, считает **Баурджан Исаев**, и с ним трудно поспорить. Если заказчики увидят размещенную на сайте табличку «ищем авторов», они действительно могут подумать, что агентству не хватает генераторов идей.

Как оценивались бизнес-решения

Члены жюри выбрали несколько наиболее понравившихся им решений, которые далее обсуждались более детально. Затем эксперты оценили каждое решение по одному интегральному показателю, в качестве которого была выбрана эффективность рекомендаций по решению проблемы, описанной в кейсе. По этому параметру три эксперта независимо друг от друга оценивают решения в баллах (от 1 до 10). Далее вычисляется среднее арифметическое от представленных экспертами баллов для каждого решения. Победителем становится то из них, которое получает максимальный итоговый балл.



«Высокая цена — гарантия качества. Если заказчик платит \$20 тыс. за разработку названия, это прибавляет уверенности в том, что он получил профессиональное решение»



«200–300 подписчиков решат проблемы агентства»

Андрей Горшков, коммерческий директор аптечной сети «Вита», предлагает получать прибыль от непроданных идей:

— Получение субподряд

да от рекламных агентств желательно, но, как мне кажется, его трудно реализовать. Но в каждом агентстве, отделе маркетинга или рекламы есть те, кто должен, но не может придумывать идеи. Не важно, нет у них таланта или желания, главное — есть потребность в помощи. Если эта помощь укладывается в бюджет такого сотрудника, он станет благодарным и преданным клиентом. Когда объявляется конкурс, приходит 300–500 идей, продается из них только одна. Что происходит с остальными? Ведь это основа для будущих решений. Предлагаю создать банк идей, из которых маркетолог сможет выбрать подходящее решение, усовершенствовать его и засверкать звездочкой в своей компании.

Если сделать доступ к банку идей платным, например, брать \$20–30 в месяц за неограниченный доступ, это сулит заманчивые перспективы. Для развития агентству достаточно проводить 15–25 конкурсов в месяц. Если каждый заказ приносит \$400, ваша цель — как раз \$6–10 тыс. в месяц. Для ее достижения необходимо подписать 200–300 пользователей, которые будут платить в месяц \$30. Необходимо продумать структуру банка идей: сделать удобный классификатор по отрасли, типу коммуникации с потребителем, носителю сообщения. Вашим авторам можно создать персональный брэнд и проводить поиск и по этому свойству. Но авторский брэнд нужно привязать к ресурсу, чтобы его можно было использовать только в «Лаборатории идей» (не знаю, возможно ли это с юридической точки зрения). Таким образом появится реальный инструмент мотивации авторов к активной работе. Они будут выкладывать идеи не под заказ, а по мере их появления.

рую предложил ввести **Андрей Горшков**. Думаю, для «Лаборатории идей» это если и не способ развития бизнеса, то как минимум хороший источник прибыли.

Если говорить о продаже креатива непосредственным потребителям, то ни в коем случае нельзя предлагать 50 вариантов. **Елена Кадышева** права, столько клиент не в состоянии самостоятельно проанализировать. Далее, я бы посоветовал разместить на сайте статьи с подробным описанием технологии: как выбрать агентство, как грамотно ставить задачи и т. д.

Не думаю, что стоит следовать совету **Галины Якушкиной** и расширять портфель услуг — заниматься проведением вечеринок, решать кейсы по управлению персоналом. Это «сбивает фокус», да и авторам, специализирующимся на рекламном креативе, вряд ли это будет интересно, а они — ваш главный ресурс.

А вот **Антон Капустин** предлагает для продвижения услуг «Лаборатории идей» опираться на отзывы довольных заказчиков. Я согласен, что самый простой и эффективный путь — использовать силу клиентских брэндов. **СФ**

Мне кажется, что «Лаборатория идей» забывает о своем огромном преимуществе, большой базе авторов. Далеко не все они, как справедливо замечает **Сергей Прокопьев**, бедные студенты. Некоторые работают в крупных компаниях и вполне могли бы стать агентами по продаже услуг. Не факт, что все согласится, но попробовать стоит. Наконец, **Галина Якушкина** предлагает подключить самих авторов к решению проблем агентства. Наверняка от них поступит множество оригинальных идей, как стать популярнее.

Что касается предложения **Анны Благодзе** сообщать больше информации о своих креативщиках, то, на первый взгляд, это совершенно логично. Однако у него есть серьезный недостаток. Скорее всего, среди авторов «Лаборатории

идей» рекламные агентства увидят своих сотрудников и вряд ли обрадуются этому. Лучше ограничиться никами. А вот работа с сайтами, на которых можно выставлять идеи для голосования, — удачная мысль. Технически это очень просто: достаточно обменяться баннерами.

Теоретик

Сергей Канин, директор по стратегическому планированию рекламного агентства Art-Com/Worldwide Partners:

— Не исключено, что низкие цены, которые «Лаборатория идей» считает своим основным конкурентным преимуществом, — скорее источник проблем. Высокая цена воспринимается как гарантия качества. Если заказчик заплатил \$20 тыс. за разработку названия, это прибавляет уве-

ренности в том, что он получил профессиональное решение.

Полностью согласен с **Максимом Тарадиным**: бизнес нужно разделить на два направления — b2b и b2c (прямые продажи). Оба направления перспективны. Многие рекламные агентства сокращают медиабюджеты из-за того, что их собственные копирайтеры не справляются с работой. Эти агентства с удовольствием купят огромное количество «сырых» вариантов. Они выберут две — три лучшие идеи, красиво упакуют их и перепродадут заказчику.

Правда, маловероятно, что агентства захотят работать с «Лабораторией идей» открыто: претензии клиентов гарантированы. Недорогой и безопасный выход — получать идеи по подписке, кото-

АВТОРЫ САМЫХ ИНТЕРЕСНЫХ РЕШЕНИЙ

МЕСТО	БАЛЛ	АВТОР	КОМПАНИЯ	ДОЛЖНОСТЬ	ГОРОД
1	9,3	АНДРЕЙ ГОРШКОВ	АПТЕЧНАЯ СЕТЬ «ВИТА»	КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР	САМАРА
2	9,0	ГУЛЬНАРА ИЛЬЯСОВА	ХОЛДИНГ «СТС МЕДИА»	PR-МЕНЕДЖЕР	МОСКВА
3	7,0	АЛЕКСЕЙ ЗЮЗИН	ИЦФ	ПРОЕКТ-МЕНЕДЖЕР	МОСКВА
4	5,6	ЯНА СТРЕЛЬЦОВА	STRATEGICA	АНАЛИТИК	МОСКВА
5	5,0	ИГОРЬ КАВЕРЗИН, ВАЛЕРИЙ ГЛУШКОВ	МЦ «ЗНАК»	КРЕАТИВ-ДИРЕКТОР, ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ И РАЗВИТИЮ	БРАТСК

Ценные советы по сложным проблемам

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

Исключительная производительность

для высокопроизводительных вычислительных систем

Графические рабочие станции ARBYTE® CADStation на базе процессоров Intel® Xeon™ – выдающееся соотношение цена/производительность для решений в области высокопроизводительных вычислительных систем.



Наивысшая производительность для САПР

- результат совместной работы с ведущими производителями программного обеспечения для САПР: UGS, PTC, AСКОН, MSC, Software, CATIA, Autodesk
- совместимость с широким кругом приложений для САПР и ГИС

Самый низкий уровень акустического шума

- уровень шума ARBYTE CADStation WS600 не превышает 35 dBA
- результат совместной работы с кафедрой акустики Физического Факультета МГУ им. М.В. Ломоносова
- уникальные технические решения



Самая низкая стоимость владения

- лучшая цена среди графических рабочих станций с аналогичными характеристиками
- 5 лет гарантии. Гарантированное максимальное время ремонта 5 рабочих дней в любом из 100 сервисных центров ARBYTE

Рекомендации по применению рабочих станций ARBYTE CADStation с прикладными пакетами САПР

	ARBYTE WS200	ARBYTE WS400	ARBYTE WS600
CAD-системы			
AutoCad			
ArchiCad			
КОМПАС			
Inventor			
SolidWorks			
SolidEdge			
Unigraphics			
PTC Pro/Engineer			
Catia			
CAE-системы			
MSC.Patran			
MSC.Adams			
MSC.Nastran			
MSC.Dytran			
ANSYS			
CFX-5			

■ совместима ■ рекомендована

ARBYTE®
www.arbyte.ru

Москва ARBYTE (095) 725-8008,
Vergell Distribution (095) 777-33-45, 935-79-79

Альметьевск: Белфорт (8553) 23-87-67 • Архангельск ООО "Севералмаз" (8182) 65-71-84 • Благовещенск: ООО "Системный Интегратор" (4162) 53-35-33
• Владимир: Электрон-сервис (0922) 33-60-01 • Воронеж: Криста-Офис (0732) 71-84-75 • Калуга: Пи 8 Плюс (0842) 56-48-88 • Киров ВИТ: (8332) 64-04-10 • Кострома: Стэл (0942) 54-15-35 • Курск: ООО "Ко5" (0712) 53-15-06 • Липецк: ООО "Регард-Тур Электроникс" (0742) 22-05-55 • Минск: Белфорт (017) 234-20-54 • Набережные Челны: Белфорт (8552) 39-65-25 • Нижний Новгород : ОнЛайн (8312) 35-36-01 • Новосибирск: Арбайт Компьютерз Сибирь (3832) 12-57-79 • Оренбург: Белфорт Копикомпани (3532) 70-30-61 • Орск: Контакт Плюс (3537) 25-05-98 • Пятигорск: Милена (8793) 97-45-85 • Улан-Удэ: ИАЦ Администрации г. Улан-Удэ (3012) 43-62-25 • Уфа: Белфорт (3472) 25-37-77 • Чебоксары: Копир-Сервис (8352) 74-11-00



Ошибка переводчика

ЧТОБЫ СЛОМАТЬ ПРЕДУБЕЖДЕНИЕ ПРОТИВ МАШИННОГО ПЕРЕВОДА, КОМПАНИЯ «ПРОМТ» СОЗДАЛА САЙТ WWW.TRANSLATE.RU. ЧУТЬ ПОЗЖЕ ВЫПУСТИЛА ОБЛЕГЧЕННУЮ И, СООТВЕТСТВЕННО, ДЕШЕВУЮ ВЕРСИЮ СВОЕГО БАЗОВОГО ПРОДУКТА — X-TRANSLATOR, ВНЕДРИВШИСЬ В МАССОВЫЙ СЕГМЕНТ РЫНКА. ОБА НАЧИНАНИЯ ОКАЗАЛИСЬ УСПЕШНЫМИ. ОДНАКО ИМЕННО ПОЭТОМУ ОНИ СТАЛИ «ДЫРАМИ», ЧЕРЕЗ КОТОРЫЕ УПЛЫВАЕТ ПРИБЫЛЬ КОМПАНИИ. Текст: Елена Провоторова

Устранять языковые барьеры компания «Промт» начала в 1991 году. Условия для выполнения миссии сложились на редкость благоприятные: тратить силы на борьбу с конкурентами не приходилось. Их фактически не было. В начале 1990-х на рынке появилась только программа «Сократ», созданная еще одним российским разработчиком систем машинного перевода — компанией «Арсеналь». Однако четыре года назад «Арсеналь» свернул свой переводческий проект и занялся другими направлениями бизнеса. По словам **Александра Андреева**, директора по маркетингу компании «Промт», из западных игроков на российском рынке активно работают Ectaco и ABYY, но назвать их прямыми конкурентами нельзя: «Ectaco продвигает карманные устройства с обучающими программами и голосовыми переводчиками, ABYY продает электронные словари Lingvo для персональных компьютеров или КПК».

То, что «Промт» ни с кем не делил рынок, видно по динамике развития компании. Если в 2003 году продажи составили \$2,8 млн, то в прошлом году — уже \$4,5 млн. Основным двигателем развития стал сектор корпоративных решений — прирост 117%. Знание иностранных языков понадобилось компаниям, активно выходившим на западный рынок или расширяющим круг зарубежных партнеров.

Единственным фактором, способным испортить ситуацию, в «Промте» называют снижение темпа экономического роста: если он замедляется хотя бы

на один процент, кривая продаж сразу же идет вниз. Правда, пока это проблема для компании скорее гипотетическая. Единственными серьезными сложностями для «Промта» стали последствия от внедрения собственных, на первый взгляд перспективных, идей.

Как заставить платить

Во всем мире услуги электронных переводчиков востребованы намного меньше, чем человеческий труд. По оценкам агентства Allied Business Intelligence, в прошлом году «машины» заработали не так уж мало — \$1,4 млрд, но люди за аналогичные работы получили гораздо больше — \$9,3 млрд. Скептики утверждают: как бы ни совершенствовались программы, соотношение сил не изменится.

Сайт компании «Промт» www.translate.ru запустили в 1999 году как раз для того, чтобы опровергнуть мнение о негодности машинного перевода. В первое время его ежемесячно посещали около 100 человек, но в последние годы число пользователей стало исчисляться тысячами. Такая популярность ресурса навела на мысль превратить его в промплощадку для всех продуктов «Промта», а заодно и в еще один канал сбыта. На сайте разместили версии стандартных коробочных решений, которые после месяца бесплатного тестирования можно было приобрести в интернет-магазине. Но если количество обращений к сайту продолжает расти (например, в июле этого года оно приблизилось к 650 тыс.), то в интернет-магазине за тот же период было сделано всего 1352 покупки. «Низкий процент перехода посетителей в покупателя связан со спецификой товара. Мы предлагаем не цветы или музыкальные диски, а интеллектуальный продукт, после первого знакомства с которым редко принимается решение о покупке», — поясняет Александр Андреев. — Но с другой стороны, есть опасения, что мы недополучаем деньги из-за бесплатного онлайн-сервиса сайта — словарей и переводчиков текстов».

«Промт» оказался перед дилеммой: как, не снижая посещаемости сайта, в то же время не упустить выгоду. Ведь среди пользователей оказались не только небольшие фирмы, неспособные позволить себе покупку программ, но и солидные компании, которые могут запросто приобрести корпоративное решение на 150 рабочих мест за \$15 тыс. Самый радикальный вариант — закрыть сайт или сделать все услуги платными — не рассматривается. Однако если оставить все без изменений, популярность сайта и дальше будет расти, но на продажах в интернет-магазине это вряд ли скажется.

«Мы предлагаем не цветы или музыкальные диски, а интеллектуальный продукт, после первого знакомства с которым редко принимается решение о покупке»



Сегодня в компании размышляют над двумя способами решения проблемы. Первый — в дополнение к имеющимся услугам ввести специальные, за которые нужно платить. К примеру, возможность переводить 2 тыс. байт текстовой информации, а не 500 байт, подключать не три словаря, а пять и т. д. Второй — попробовать увеличить сборы от размещения рекламы. Правда, и насчет этой идеи есть сомнения. Наиболее вероятные клиенты — бюро переводов, но они вряд ли способны обеспечить стабильный приток рекламы. «Может, стоит создать портал, интересный более широкому кругу компаний?» — спрашивает Александр Андреев.

Проблемы со знаком light

Интеллектуальные продукты «Промта» может позволить себе не каждый: их стоимость колеблется в пределах \$300 — 500. «Это предложение не устраивает большинство предприятий малого бизнеса и частных пользователей, — говорит Александр Андреев. — Мы решили исправить свое упущение».

Облегченная версия X-Translator, рассчитанная на нижний ценовой сегмент, была выпущена в 2001 году и продавалась в рознице всего по 150 — 200 руб. Помимо завоевания массового потребителя она должна была потеснить пиратскую продукцию. Возможности программы ограничивались исключительно переводом, качество которого, как признают в «Промте», далеко не идеально. Убрав почти все дополнительные настройки, компания пыталась исключить вероятность возникновения внутренней конкуренции в продуктовой линейке. Называться Promt могло только интеллектуальное решение, поэтому для нового дешевого продукта была специально придумана совершенно другая торговая марка — X-Translator.



За четыре года с момента создания продажи X-Translator выросли в четыре раза и достигли внушительных сумм. На то, что «недоделанный продукт» станет настолько популярным, никто не рассчитывал. «С точки зрения прибыли нас все устраивает. Но, с другой стороны, партнеры рекомендуют нам задуматься, не потеряет ли после такого успеха „Промт“ репутацию разработчика серьезных инновационных продуктов», — говорит Александр Андреев.

Радикальные меры снова не годятся. Семейство X-Translator оказалось удобным решением для своей целевой аудитории. Отказаться от его выпуска, не предложив ничего взамен, означает потерять внушительную часть потребителей и прибыль. К тому же согласно изначальному замыслу X-Translator должен стать мостиком к «умным» базовым решениям.

Достучаться до звезд

Переход на более дорогие продукты — актуальная задача для всей сбытовой стратегии «Промта». Ведущие западные разработчики сосредотачивают силы на получении крупных корпоративных заказов, предполагающих установку многофункциональных сис-

тем. Помимо серьезных бюджетов подобные программы дают отличный повод для самопиара. В «Промте» тоже решили нарастить число крупных проектов.

Несколько громких корпоративных заказов в портфеле компании уже есть. В конце прошлого года профессиональный пакет приобрела немецкая SAP AG. Пару лет назад многоязычные переводческие системы были установлены во всех российских представительствах большой аудиторской четверки. Правда, в последнем случае помогли рекомендации американского разработчика лингвистических программ — компании Trados, эксклюзивным поставщиком которой на территории России и СНГ «Промт» стал в 2001 году. «В общем объеме продаж доля корпоративных клиентов высока — 60 — 70%, но дело в том, что чаще всего покупаются стандартные корпоративные или сетевые решения на 10 — 30 рабочих мест, — говорит Александр Андреев. — Крупных проектов могло бы быть больше, но непонятно, как достучаться до больших компаний. По нашим ощущениям, кроме основного направления бизнеса их больше ничего не волнует. Мы подумали, чем привлечь внимание

Директор по маркетингу компании «Промт» Александр Андреев хочет, не расставаясь с облегченными программами, привлечь «тяжелых» клиентов

„тяжелых“ клиентов, и пришли к выводу, что действенных способов не так много».

Стандартные ходы — реклама в прессе и участие в выставках — малоэффективны. Один из вариантов — устраивать корпоративные семинары, интерес к которым довольно велик. Но здесь существует организационное ограничение. За год можно провести не более пяти таких проектов, поясняет Александр Андреев.

Самой сложной и важной для бизнеса маркетинголог «Промта» считают задачу привлечения крупных заказчиков. Но до сих пор нет ясности, как исправить собственные ошибки, сделав так, чтобы X-Translator не разрушил имидж производителя интеллектуальной продукции и со временем переключил пользователей на более дорогие продукты? Что придумать для сохранения посещаемости www.translate.ru и увеличения уровня продаж в интернет-магазине? **СФ**

Слово для печати

Свои решения данной проблемы вы можете присылать в редакцию «Секрета фирмы» (idea@sf-online.ru), а также оставлять на сайте и интернет-ресурсе www.e-xecutive.ru (раздел «Мастерская») до **02.09.05**. Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, город и компанию, в которой вы работаете, а также вашу должность. Присланные решения будут опубликованы на нашем сайте. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, «Секрет фирмы» и www.e-xecutive.ru сообщат **12.09.05**, тогда же мы представим и победителя конкурса.

Овощной ряд

ГЕРОИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕАЛИТИ-ШОУ «КАНДИДАТ» НА КАНАЛЕ ТНТ ПОЛУЧИЛИ НОВОЕ ЗАДАНИЕ: СОЗДАТЬ РЕКЛАМУ ЭКОЛОГИЧЕСКИ ЧИСТЫХ ПРОДУКТОВ. В РЕЗУЛЬТАТЕ ИДЕЯ УНИКАЛЬНОСТИ ПРОИГРАЛА ТЕХНОЛОГИЧНОСТИ.

Текст: Константин Бочарский



В прошлом задании команды игроков телепроекта «Кандидат» соревновались в успешности налаживания торгового бизнеса. Им требовалось определить, каким ассортиментом и по какой цене торговать, провести закупку, а затем продемонстрировать черты настоящего продавца. На этой неделе игроки получили задание товар продвинуть.

На мой взгляд, одна из родовых особенностей рекламы, в отличие, скажем, от тех же продаж, заключается в том, что говорить о ее конкретном результате не приходится. Несмотря на внушительный терминологический, понятийный аппарат и не менее внушительный инструментарий, специфика споров на тему удачности или неудачности рекламного решения сводится по большому счету к одному: нравится или не нравится. В результате любая подобная история заканчивается тем, что приходит заказчик и определяет, какое решение эффективное, а какое нет. И все облегченно вздыхают.

Тут-то и появляется повод поговорить.

В нашем случае командам дали задание создать рекламу для нового направления бизнеса ведущего шоу **Аркадия Новикова**, — теплиц с экологически чистыми овощами. Участники получили два рекламных щита на оживленной городской магистрали, право на один телефонный звонок и шесть тысяч рублей на закупку материалов и услуг.

Команда «Абсент» воспользовалась безграничными возможностями аутсорсинга: наняла дизайнера, разработавшего рекламный макет. Дизайнер не посрамил. В макете присутствовала и некая ось симметрии, придающая композиции стройность, и лаконичный красный цвет из логотипа, да и сам шрифтовой макет был прост в реализации.

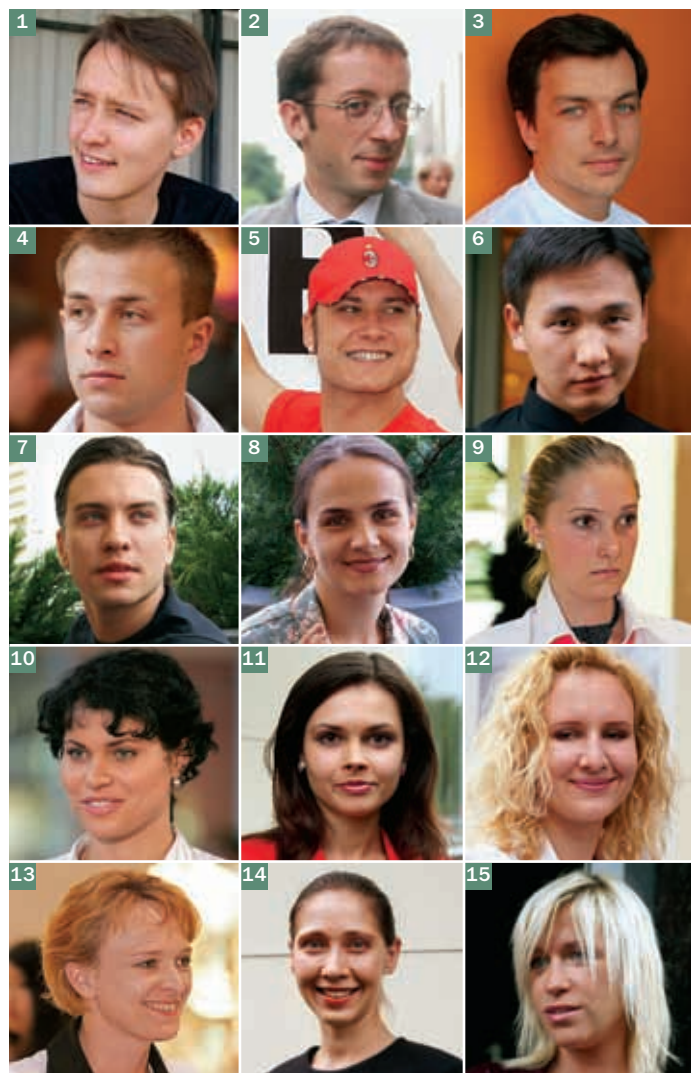
Девушки же пустились на то, что менеджер команды «Абсент» **Евгений Юдкин** назвал «художественным хендмейдом, аппликацией и макраме». Всю ночь они пришивали нарядные баклажаны и бол-

Кандидатский минимум

Реалити-шоу «Кандидат» выходит на канале ТНТ с 31 июля. Это лицензионная версия американского шоу The Apprentice, вышедшего на телеэкраны США всего год назад. Ведущий оригинальной программы — миллиардер Дональд Трамп. По результатам первого показа The Apprentice вошла в тройку самых успешных программ в мире.

В России участники проекта, разделенные на две команды, борются за управленческую должность в группе компаний ресторатора Аркадия Новикова — ведущего проекта. Годовой доход победителя составит 1,5 млн руб. Еженедельно шоу покидает один из участников. Партнер проекта — журнал «Секрет фирмы» — следит за развитием событий и комментирует решения бизнес-кейсов.

специальный проект



КАНДИДАТЫ

Команда «Абсент»

01_Дмитрий ТРЕМБОВольский,
24 года, Иркутск

02_Илья СТРОКОВ,
26 лет, Москва

03_Денис СОЛДАТЕНКОВ,
28 лет, Ярославль

04_Евгений ЮДКИН,
24 года, Саранск

05_Василий СМОЛЬНЫЙ,
19 лет, Самара

06_Владимир КИМ,
28 лет, Ярославль

07_Роман КОНОВАЛОВ,
25 лет, Москва

Команда «Комильфо»

08_Татьяна БУРДЕЛОВА,
26 лет, Москва

09_Юлия ГРИГИНА,
22 года, Москва

10_Анна ОЛЕФИРЕНКО,
24 года, Челябинск

11_Светлана РЫБАКОВА,
23 года, Москва

12_Анна КУСТОВА,
23 года, Новосибирск

13_Елена ХОРС,
29 лет, Самара

14_Ирина КАРИМОВА,
28 лет, Екатеринбург

15_Наталья ГРАДСКАЯ,
35 лет, Москва

гарские перцы к материалу, наминавшему газонную траву. Слоган: «Будет точно больше силы. Новиков — витамин». Такая самоотверженность поразила даже приглашенную звезду, пивовара **Олега Тинькова**, которого особенно тронуло то, что «всю ночь не спали, нитками пришивали».

— А еще гвоздями прибивали, — дополнили картину ночного аврала девушки.

— Гвоздями? — переспросил гуру и закусил чем-то, похожим на огурец. — Почему вы еще не замужем только, непонятно.

Девчонки прыснули в ладошки. Тиньков сплюнул в кулак кусочек овоща.

В принципе, я прекрасно понимаю мэтра. По большому счету, выжать из задачи оценки креатива больше нечего. Девушки симпатичные, а креатив... На то он и креатив, что-

бы каждый имел на него свою точку зрения. А их как раз было предостаточно.

Так, придя практически к идентичному позиционированию (экологически чистый продукт), каждая команда имела свое мнение по поводу продвижения продукта. Да и внутри коллективов ярко проявили себя оппозиционеры, бескомпромиссно отстаивавшие собственные идеи. Далее Олег Тиньков поддержал идею «Абсента» — «Ресторан у вас дома» — и раскритиковал их же идею VIP-овощей. А ведущий проекта Аркадий Новиков выше всего оценил решения, затерявшиеся в запасниках команды «Комильфо». Среди них — «Начни жизнь с чистого листа» и «Скажи мне, что ты ешь, и я скажу, кто ты». Правда, в результате все же отдал победу команде мужчин. В кон-

це концов, чьи теплицы, кому решать?

К полю уже имеющихся мнений каждый из читателей «Секрета фирмы» наверняка добавил бы и свое (кстати, всегда можете это сделать на нашем форуме на сайте www.sf-online.ru). Я, пользуясь служебным положением, скажу: мне было очень жаль, что идея девушек с рукодельной рекламой не получила признания. Олег Тиньков сто раз прав в том, что она невоспроизводима и уникальна. Команда мужчин назвала это рекламным хенд-мейдом, подразумевая огромный, жирный знак минус. А мне очень хочется поставить знак плюс.

Кастомизация, ручная сборка — богатая идеология, способная придать дополнительную ценность практически любому продукту. Потребители своими руками соби-

рают неповторимых плюшевых мишек (Build-A-Bear Workshops), банки с колой обзаводятся уникальными этикетками (Jones Soda), вы можете прислать фотографию и получить конструктор, из которого соберете свой портрет (Lego), или заказать джинсы по индивидуальному крою (Levi's).

Какое же отношение разные истории имеют к выращенным в теплицах овощам? На мой взгляд, в их основе лежит один простой принцип: продукты, одаренные персональным вниманием и обращенные к определенной аудитории, колоссально повышают свою ценность в глазах такой аудитории. И сразу следующий вопрос: «Если все адресуется продукту, почему это нельзя адресовать рекламе»? Как раз и получилась бы целостная и связанная концепция, где реклама не только доносит суть сообщения, но и сама живет на той же территории, что и идея продукта, — территории уникальности, заботы и внимания.

Конечно, это тоже не более чем еще одно мнение, но лично мне жаль, что команда «Комильфо» не донесла его до жюри. И проиграла. **сф**

Задание второе. Реклама.

Команды должны разработать и реализовать концепцию продвижения на рынке нового направления бизнеса Аркадия Новикова — теплиц с экологически чистыми овощами. У них есть по 6 тыс. руб.

В следующей программе: Задание третье. Рестораны.

Командам выдали по 10 кг картошки, они должны приготовить из нее как можно больше блюд и продать их как можно дороже в ресторане.

«...смело выбрасывайте в мусорную корзину пустопорожние талмуды о Coca-Cola или Nestle, а на освободившееся место ставьте эту книгу»

Самвел Аветисян,
директор по маркетингу
компании «Тинькофф»

БИЗНЕС ЕСТЬ БИЗНЕС

УЖЕ В ПРОДАЖЕ



60

авантюрных
историй
реальных
бизнесменов

ЕСЛИ ВЫ СЧИТАЕТЕ, ЧТО ПРИШЛО ВРЕМЯ РАССКАЗАТЬ РЕАЛЬНЫЕ ИСТОРИИ ВАШЕГО БИЗНЕСА, ОПИСАТЬ ЕГО ВЗЛЕТЫ И ПАДЕНИЯ, ПОДЕЛИТЬСЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИМ ОПЫТОМ, ПИШИТЕ НАМ. САМЫЕ ИНТЕРЕСНЫЕ И ЯРКИЕ ИСТОРИИ БУДУТ ОПУБЛИКОВАНЫ В РУБРИКЕ «МОЕ ДЕЛО» ГАЗЕТЫ «БИЗНЕС»

www.b-online.ru



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ **СЕКРЕТ ФИРМЫ**



ione

> ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

64 СОБЫТИЯ

66 ИНТЕРВЬЮ

«Преимущества мы уже ощущаем»

69 АЙВАН ВНЕДРЯЕТ CRM

Зачем издательскому дому Siebel

72 ТЕМА

Бизнес от ума

78 СИТУАЦИИ

Люди в системе

80 СИТУАЦИИ

Волжский информационный каскад

«Секрет фирмы» №30–31 (117–118) 08 августа – 28 августа 2005 г. Тематические страницы «Ионе. Информационные технологии» являются составной частью журнала «Секрет фирмы». Свидетельство ПИ №77-17066 от 26 декабря 2003 года. Распространяются только в составе журнала.

Думатель думает, анализатор анализирует > 72



СОБЫТИЯ

МОСКВИЧИ ПРЕДПОЧИТАЮТ ИНТЕРНЕТ ГАЗЕТАМ



Интернетом как основным источником информации пользуются 21% москвичей



В СТОЛИЦАХ ГАЗЕТЫ НЕ ЧИТАЮТ

и петербуржцев. Это показал опрос ВЦИОМ, который проводился в июне среди 1594 человек по всей России. Таким образом, Всемирная сеть обогнала для жителей столиц по важности такие традиционные источники новостей, как центральные и местные газеты (18% и 15% соответственно). Однако самым популярным источником информации для граждан России, в том числе жителей обеих столиц, по-прежнему остается центральное телевидение — из него новости черпают 76% опрошенных. В регионах ситуация иная: ТВ и там самый популярный источник информации, а вот интернет (10%) сильно уступает бумажным газетам (25%)

> IONE.RU

ОТ СІО ТРЕБУЮТ ВСЕ БОЛЬШЕ, А ПЛАТЯТ ВСЕ МЕНЬШЕ



В планах большинства ИТ-директоров по-прежнему на одном из первых мест остается аутсорсинг, однако существует огромный разрыв между ожидаемым эффектом от использования этой модели и тем, что получается на самом деле. Такой вывод делают исследователи рекрутингового агентства Harvey Nash, опросившие более 400 британских СІО. Как показал опрос, 81% ИТ-директоров уже отдали часть своих процессов на аутсорсинг. Одной из главных побудительных причин стало стремление снизить затраты. Однако выяснилось, что издержки зачастую снижаются не так существенно, как ожидалось. Тем не менее число аутсорсинговых контрактов растет. Треть опрошенных ИТ-директоров заявили о том, что их затраты на аутсорсинг в ближайший год вырастут: поэкспериментировав с небольшими проектами, компании переходят к более крупным сделкам в этой области. В исследовании также говорится, что роль СІО постепенно расширяется на другие бизнес-сферы. Две трети ИТ-директоров несут ответственность за некоторые сферы бизнеса, выходящие за рамки ИТ-хозяйства. Почти половина из них входит в число топ-менеджеров, занимающихся оперативным управлением. «Времена, когда СІО были просто „технарями“, прошли. Сегодня они все больше вовлекаются в управление бизне-

сом и даже выработку бизнес-стратегии, — говорится в отчете. — Это требует от них новых навыков. Одной технической подготовки уже недостаточно, теперь нужно также обладать лидерскими качествами, быть коммуникабельным человеком и сильным переговорщиком». Средний срок службы СІО в одной компании вырос в среднем до шести лет, но ситуация меняется, и почти две трети ИТ-директоров уже не думают, что будут сотрудничать с одним работодателем более двух лет. А уменьшение зарплат в последние два года привело к тому, что большинство СІО недовольны своими компенсационными пакетами

> SILICON.COM

БОМБА ДЛЯ НЕПЛАТЕЛЬЩИКА



Американская компания Payment Protection Systems создала весьма необычное



ТЕПЕРЬ ЭТА ДЕВОЧКА ПЛАТИТ ПО КРЕДИТАМ

оружие для борьбы с людьми, которые приобрели автомобиль в кредит, но не погашают его вовремя. Электронная система On Time/Payment Protection System представляет собой небольшой блок, который подсоединяется к приборной панели и мотору автомобиля. После каждого платежа по кредиту компания-кредитор пересылает владельцу автомобиля специальный код (комбинацию из восьми цифр), который необходимо ввести в устройство. Если платеж просрочен, на панели машины загорается красная лампочка. Сначала она слегка пульсирует, потом пульсации становятся интенсивнее. На четвертый день лампочка уже ровно горит ярким светом, а на пятый — автомобиль не заводится, пока владелец не заплатит и не получит код. Подобные устройства используют уже более 1,5 тыс. американских компаний, продающих автомобили

> WASHINGTON PROFILE

MICROSOFT И GOOGLE СУДЯТСЯ ИЗ-ЗА ТОП-МЕНЕДЖЕРА



Microsoft подала в суд на компанию Google и своего «беглого» директора Кая-Фу Ли, который, по утверждениям софтверного гиганта, нарушил условия контракта, приняв предложение о работе со стороны прямого конкурента менее чем через год после того, как покинул Microsoft. Именно это контракт и запрещает делать. В Microsoft Ли руководил подразделением поисковых технологий MSN Internet Search Technology и принимал участие в разработке персонального поисковика, выпущенного в первой половине 2005 года. Позднее он занимал пост корпоративного вице-президента подразделения Interactive Services Division. Таким образом, Кай-Фу Ли, которому предложен пост руководителя первого в Китае центра исследований и развития Google, открывающегося в третьем квартале 2005 года, действительно оказывается на должности, аналогичной той, которую он занимал в Microsoft. В ответ Google выпустил заявление, в котором утверждается, что претензии Microsoft полностью безосновательны

> «КОМПЬЮЛЕНТА»

МОБИЛЬНОЕ ТВ ДОРОЖЕ \$3 НИКОМУ НЕ НУЖНО



Мобильное телевидение ждет светлое будущее, однако произойдет это лишь лет через пять, да и то только в том случае, если удастся обеспечить доступные цены, недорогие телефоны и популярный контент, считают аналитики Forrester Research. Согласно опросам исследовательской компании, пользователи пока не горят желанием смотреть видео на своих мобильных телефонах и совсем не хотят платить за него, а тем более покупать более дорогие телефоны с такой возможностью. Единственное, что вызывает интерес, — это короткие клипы, спортивные сюжеты и анонсы кинофильмов. Эксперты объясняют это несколькими причинами. Прежде всего далеко не везде есть 3G-сети, делающие эту услугу доступной и удобной.



Для мобильного телевидения нужен особый контент

Есть определенные проблемы со стандартами, которые не позволяют любую трансляцию смотреть на любом телефоне. Не менее важны и высокие цены. По мнению Forrester, операторы не должны требовать более \$2–3 в месяц за базовый набор из шести телевизионных и трех аудиоканалов. Третьим серьезным препятствием на пути распространения мобильного ТВ аналитики считают слишком традиционный, стереотипный подход операторов к контенту: считается, что пользователям интересны новости, спорт и погода. Оказывается, этого недостаточно, а что может быть еще — об этом никто всерьез не задумывался. Одним из удачных примеров можно считать так называемые мобизоды — небольшие кусочки из популярных сериалов, которые транслируются на телефоны. Поставщики контента должны также научиться спрессовывать телевизионные новости по 20–30 минут в двух-трехминутные сюжеты для телефонов

> «СОТОВИК»

ПАСПОРТ — К НОГТЮ



Уникальный способ цифровой записи информации на ногте разработали ученые японского университета Токусима. Они уверяют, что в перспективе их технология позволит отказаться от традиционных удостоверений личности и кредитных карт. Пользоваться такой «меткой» можно в течение полугода. Данные кодируют-



ся путем определенного расположения темных точек, получаемых кратковременным облучением мощным лазером поверхности ногтя. Составляющий его основу белок-кератин от сильного нагрева меняет свойства, создавая крохотное пятно диаметром менее трех тысяч миллиметров. Процедура абсолютно безболезненна, поскольку запись информации проходит в поверхностном ногтевом слое на глубине до 0,08 мм. Технология позволяет разместить на участке площадью 5 кв. мм до 630 килобайт персональных сведений о владельце: его имя, место работы, день рождения и т. п. В обозримом будущем, уверяют авторы изобретения, совершать покупки в магазине можно будет буквально одним пальцем, с которого можно считать информацию о владельце и списать нужную сумму с его счета

> «ИТАР-ТАСС»

...вся жизнь —
на кончике ногтя

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

Андрей Коротков

старший вице-президент
Внешторгбанка,
советник целевой
группы ООН
по информационным
и коммуникационным
технологиям



Глупость, небрежность или корысть, по данным американских исследователей, стали причиной 86% всех рукотворных техногенных катастроф на планете. Помноженные на русское «авось», они создают гремучую смесь, которая не дает нам воспользоваться плодами мировой киберволюции. Может ли Россия довольствоваться позицией в седьмом десятке стран в мировой таблице о рангах готовности к информационному обществу? Вряд ли. Но что мешает нам подняться выше?

Чем больше мы полагаемся на новые технологии, чем больше доверяем им, тем большие требования должны предъявляться к их устойчивости и безопасности. Многим еще памятен июньский сбой электроэнергетики, остановивший деловую жизнь Москвы и по-

«Глупость, небрежность и корысть, помноженные на русское „авось“, могут помешать нам воспользоваться зрелыми плодами информационного общества»

ловины Нечерноземья. Анализ последовавшего сбоя компьютерных систем показал, что причинами их остановки стали все те же глупость, невежество и корысть. Глупость, ибо, потратив миллионы на создание резервных вычислительных центров, кто-то не вспомнил о наполнении топливных емкостей резервных дизельных генераторов. Невежество, ибо многие создатели информационных систем вообще не предусматривали резервирование, а у эксплуатационных служб отсутствовали инструкции о действиях в кризисных ситуациях. Корысть, ибо копейки, сэкономленные на системном проектировании, обернулись колоссальными убытками для города и страны.

Существует миф, что компьютеры вытесняют человека или заменяют его. К счастью, это не так. Просто есть процессы, с которыми человеку (или целому коллективу) не совладать без новых информационных технологий. Возьмите те же услуги связи или любое современное производство. Во всех остальных случаях компьютеры улучшают качество труда человека, высвобождая самый его драгоценный ресурс — свободное время.

И если глупость человеческая бессмертна, то борьба с невежеством и корыстью — задачи посильные для российского общества. Невежество — оборотная сторона знаний. Только просвещением, в том числе и в сфере информационных технологий, можно значительно раскрыть богатства человеческого капитала. Союз государства, бизнеса и гражданского общества может правильно сформулировать цели и средства такого просвещения.

Корысть может быть трансформирована в раскрытие потенциала бизнеса. Сфера информационных технологий катастрофически недофинансирована, она задыхается без инвестиций и государственного заказа. Зачем покупать программное обеспечение за морем, когда лучшие специалисты в сфере компьютерных технологий живут в соседнем подъезде, работают в смежном отделе, в дружественной фирме? Не надо обманывать друг друга, ведь дверь интеллектуальной мастерской открыта настежь, и все, кто «смел и сердцем молод», могут поработать в ней не только серпом и молотом.

На древе киберволюции зреют плоды. Сумеет ли дождаться урожая, или ее незрелые и червивые плоды надолго отобьют в нас желание жить в информационном обществе.

«Преимущества мы уже ощущаем»

О том, как ведется автоматизация деятельности «Аэрофлота», Айвану рассказывает заместитель генерального директора, директор ИТ-департамента крупнейшего российского авиаперевозчика Сергей Кирюшин.

СУДЬБА ЧЕЛОВЕКА

СЕРГЕЙ КИРЮШИН

1965

Родился в Москве

1988

Окончил Академию народного хозяйства им. Плеханова по специальности «финансы и кредит»

1993–1997

Директор главного информационно-расчетного центра Сбербанка России

1998–2001

Вице-президент некоммерческого партнерства «Фондовая биржа РТС»

1999–2001

Председатель правления Расчетной палаты РТС

2001

Старший вице-президент, первый заместитель СЮ Альфа-банка

2001–2003

Генеральный директор ЗАО «Технический центр РТС», вице-президент НП «Фондовая биржа РТС»

С 2003 года

Заместитель генерального директора, директор ИТ-департамента ОАО «Аэрофлот — Российские авиалинии»

Хобби

Работа, и в свободное время, которое иногда остается от работы, — семья

Судя по сообщениям в прессе, в «Аэрофлоте» идет большое количество ИТ-проектов, причем реализуются они параллельно. Как эти проекты связаны друг с другом, какой стратегии автоматизации придерживается компания?

Да, у нас много проектов разного уровня, нацеленных на решение разных задач, но я бы разделил их на два основных типа: инфраструктурные и проекты, направленные на реализацию новых бизнес-процессов. Что касается ИТ-инфраструктуры, то мы отошли от прежнего классического подхода, когда покупка каждой новой информационной системы сопровождалась покупкой новых серверов под нее, выделением специального подразделения для обслуживания и т. д. Сейчас все серверное оборудование мы концентрируем в центрах обработки данных (ЦОД), у нас их два: в Москве и Шереметьево. Так что от схемы «одна система — один сервер» мы перешли к идеологии единого пула аппаратных ресурсов, которые распределяются в соответствии с решаемыми задачами. В ЦОД у нас реализовано гибкое управление ресурсами, что позволяет нам рассчитывать на гарантированную работу всех приложений и наличие запаса для оперативного решения новых задач. Дело в том, что решать задачи по мере их возникновения крайне сложно и долго: нужно искать на рынке определенное оборудование, заключать контракт, потом ждать, пока технику ввезут в страну. Поэтому необходимо иметь такую инфраструктуру, чтобы она, в первую очередь, могла обслуживать текущие бизнес-процессы с учетом рационального увеличения нагрузки (сейчас, например, у авиакомпании «высокий» сезон), а во-вторых, иметь задел для новых задач. Конечно, такой подход требует определенной перестройки и вложений в надежную связь офисов с ЦОД. Мы внедрили программный пакет HP Open View для мониторинга вычислительных систем и ИТ-процессов и постепенно стягиваем туда информацию о наших сетях, критических серви-

сах. Разворачиваем систему Altiris, которая позволит нам удаленно мониторить и «апгрейдить» приложения на персональных компьютерах, завершаем проект с Microsoft по созданию централизованного каталога ресурсов Active Directory. В общем, планы большие. По проектам, связанным с развитием бизнес-функциональ-

ливой работы по доведению до ума всех нюансов, обучению людей работе с новой системой. Кое-какие преимущества от внедрения новой системы мы ощущаем уже сейчас: раньше, например, для получения премиального билета по программе часто летающих пассажиров нужно было выписывать бонусный сертификат, что за-



«Внедрение дошло до какого-то уровня, потом остановилось, мы переосмыслили ситуацию и решили остаться на SAP»

ности, инициатива, как правило, исходит от внутренних заказчиков. Задача ИТ-департамента — координировать, поддерживать и обеспечивать реализацию проектов. Так, недавно практически вся коммерческая деятельность авиакомпании — бронирование билетов, продажа перевозок, как через собственные кассы, так и через агентов — перешла на поддержку в систему Sabre. В один день вместе с Аэрофлотом, 23 марта, на терминалы MySabre мигрировали и агенты, сейчас к системе подключено около 6000 агентских терминалов. Этот очень масштабный проект, стартовавший год назад, сулит нам много преимуществ: увеличение доходов минимум на 2%, до 25% экономии на обслуживании каждого пассажира. Но он требует кропот-

ливого труда около месяца, сейчас же перевозка оформляется гораздо быстрее. В системе заложено много новых для нас полезных функций, таких как интернет-бронирование, киоски самообслуживания в аэропорту, через которые пассажиры могут зарегистрироваться сами. Мы сейчас занимаемся их реализацией и обеспечением надежной работы всех элементов системы. Еще один важный блок — производственный, связанный с обеспечением полетов, и в этом направлении мы достаточно тесно работаем с Российской академией наук (РАН). У нас идет большой проект по автоматизации управления производственной деятельностью, включая, в частности, техобслуживание и ремонт воздушных судов.

Это будет собственная разработка?

Мы пока изучаем возможности пакета SAP R\3: приступаем к пилотному проекту, и по его результатам будем принимать решение.

А как у вас обстоят дела с внедрением SAP в области бухучета и отчетности? Ведь эта работа в «Аэрофлоте» началась еще в 2000 году?

Да, этот проект идет очень давно. Внедрение дошло до какого-то уровня, потом остановилось, мы переосмыслили ситуацию, и в прошлом году было принято решение о необходимости завершения проекта.

Неужели были мысли отказаться от SAP?

Ну, не до такой степени. Были мысли сделать комбинированную систему, некий симбиоз, чтобы на рабочих местах, простых и не требующих сложных функций, можно было установить российский бухгалтерский пакет (вели переговоры с 1С и «Галактикой»), а всю интеграцию данных и отчетность реализовать на базе ядра SAP. Но наши исследования показали, что такой подход связан с другими проблемами, сложностью интеграции двух систем. Это вопрос не только технический, но и организационный: необходимо вести отдельные справочники, обеспечивать их синхронизацию и т. п. А при наличии большой организационной структуры, к тому же территориально распределенной, такие процессы поддерживать крайне сложно. Кроме того, при таком подходе мы не сможем получить в перспективе

тех преимуществ, которые предлагает столь развитый и интегрированный продукт как SAP. Поэтому от «комбинационной» идеи мы отказались, и в конце 2004 года приняли решение завершить внедрение SAP во всех отделах бухгалтерии, на складах и других подразделениях. При этом сменили партнера по проекту: отказались от услуг «Стерлинг Групп» и заключили контракт с TopS BI и с SAP на контроль качества внедрения.

Кстати, нам известны крупные и территориально распределенные компании, которые пошли по пути установки «на местах» 1С и ее интеграции с «головной» SAP.

Я же не говорю, что это плохой путь. Просто для себя мы оценили и решили, что для нас это будет неправильный подход. Одни проблемы он решит, но породит ряд других, тоже достаточно серьезных проблем. Сейчас у нас уже закончены все концептуальные работы: проектирование, настройка системы, — и до конца года у нас должна пройти основная масса внедрений по этому проекту.

Не пробовали присмотреться к «легким» решениям SAP: все-таки цена меньше, и с интеграцией, возможно, было бы проще?

Конечно, цена рабочего места имеет далеко не последнее значение, и для филиалов, представляющих собой отдельные юридические лица со своим балансом, возможно, это было бы подходящим решением. Но «Аэрофлот» — это одно юридическое лицо, с единым планом счетов, из которого должна из-

влекаться управленческая отчетность, поэтому нам необходима «бесшовная» интеграция. Не хочу сказать ничего плохого про 1С, система активно развивается, но уровень SAP как ERP-системы для больших предприятий сегодня намного выше: в силу истории, мировой практики, инвестиций, которые делались в этот продукт. Поэтому мы решили остаться на SAP и попробовать использовать эту систему максимально комплексно: в частности, я уже говорил о модуле для техобслуживания и ремонта воздушных судов, изучаем также HR-модуль, функционал по бюджетированию.

Теперь о других задачах: у нас идет внедрение интеграционной шины данных. Мы ведем проект с IBM по внедрению ее платформы WebSphere.

Почему же тогда не интеграционная платформа SAP NetWeaver?

Скажем так: SAP — система большая, но покрыть весь бизнес авиакомпаний, все ее бизнес-процессы она не в состоянии. В компании работает около 200 различных приложений: половина — собственные разработки, половина — покупные или заказные. И системы SAP занимают среди них не самое большое место. Мы проводили бенчмаркинг интеграционных платформ и выбрали WebSphere, которая, кстати, работает с приложениями SAP без всяких проблем. В ближайшее время подключаем через WebSphere все наши внутренние разработки, внедряем с РАН производственный блок, что предполагает сопряжение со всеми основными производственными процессами в режиме



ВИРУСНАЯ ЭПИДЕМИЯ?

Обеспечьте себе защиту!

TREND MICRO — мировой лидер на рынке сетевых антивирусных продуктов и средств для обеспечения безопасности Интернет-контента — предлагает свои решения компаниям любого масштаба.

Мы обеспечиваем бесперебойную работу вашей сети, защищая ее от непредсказуемых угроз — вирусов, червей, спама и шпионских программ.

Компания Trend Micro представлена в России и странах СНГ через широкую сеть сертифицированных реселлеров и системных интеграторов, которые предлагают консультации по антивирусной защите, обучение и послепродажную поддержку продуктов Trend Micro.

ВЫ МОЖЕТЕ ПОЛУЧИТЬ БЕСПЛАТНО ПОЛНОФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ТЕСТОВЫЕ ВЕРСИИ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ TREND MICRO У НАШИХ ПАРТНЕРОВ

<http://www.apl.ru/resellers/>



www.trendmicro-europe.com

реального времени. Еще один проект в том же интеграционном направлении связан с созданием хранилища данных. Сейчас мы занимаемся учетом первичных источников данных и определяем варианты их размещения в хранилище. Пока не могу говорить об этом проекте детально, но хранилище уже начинает жить, туда ежедневно загружаются файлы из Sabre и некоторых других систем.

Ведется ли у вас работа по моделированию и оптимизации бизнес-процессов, то что называется Business Process Management?

Мы понимаем, что такая работа необходима и наметили ее совместно с департаментом управления качеством (компания сертифицирована по стандарту ISO 9000). Так, в рамках внедрения Sabre мы провели инвентаризацию нашей регламентной базы: переиздали порядка сотни регламентов, связанных с коммерческой деятельностью авиакомпании. Но, конечно, остается еще большое поле для работ по описанию процессов. Впрочем, описать абсолютно все бизнес-процессы невозможно, да и нет в этом необходимости. Их такое количество! Но вот централизованное описание и ведение процессов верхнего уровня, безусловно, необходимо, и мы будем этим заниматься, хотя я не уверен, что для этого потребуется специальный BPM-инструмент.

Тогда уж пройдемся по всем остальным направлениям: как у вас обстоят дела с аналитическими приложениями и CRM?

По аналитике мы работаем с продуктами Business Objects, и для ряда задач рассматриваем возможность использования Micro Strategy. Но решили еще раз оглядеться, провести бенчмаркинг, посмотреть на другие системы — мы еще можем себе это позволить. А вот CRM — это отдельный большой вопрос. Клиенты для нас — это, прежде всего, наши пассажиры, а также агентства по продаже авиаперевозок. Отношениями с теми и с другими необходимо эффективно управлять с использованием специализированных инструментов. Думаю, в ближайшее время мы попробуем понять, насколько нам нужны дополнительные решения в этой сфере, помимо уже действующей системы часто летающих пассажиров Sabre Traverse («Аэрофлот-бонус»). Дело в том, что CRM — это больше вопрос организации бизнеса, нежели покупки какого-то программного продукта. Здесь надо идти от бизнес-процессов, нужно понимать, кто твой клиент,

как с ним индивидуально работать, какие каналы для этого использовать. Одна из основных составляющих CRM-системы — это как раз аналитический модуль, который помогает на основании накопленных исторических данных по взаимоотношениям с клиентами формировать предложения, рекомендации. Задача большая, интересная, но в «айтишную» она превратится только после того, как будут приняты соответствующие бизнес-решения.

Ну и последнее направление: вместе с компанией «Информзащита» мы занимаемся сейчас комплексным анализом состояния наших дел в области информационной безопасности. По его результатам будет формироваться политика «Аэрофлота» в этой сфере.

Сергей, как бы вы определили специфику автоматизации авиакомпаний?

Выделю две основные особенности. «Аэрофлот» тесно интегрирован в мировой рынок авиаперевозок. Это значит, что мы обязаны внедрить и поддерживать системы, работающие в западных стандартах и позволяющие взаимодействовать с системами западных партнеров. Необходимо взаимодействовать с различными системами аэропортов, с нашими партнерами по альянсу Sky Team, где требования по интеграции еще более серьезные. Например, требуется интеграция баз данных часто летающих пассажиров, чтобы пассажир, скажем, Air France мог зачестить свои премиальные баллы у нас и наоборот. Это также возможность продавать перевозки одной авиакомпании на бланках билетов другой, возможность для всех участников альянса бронировать места на рейсы друг у друга. И то, что мы перешли на систему бронирования и продажи авиабилетов Sabre, которую используют многие ведущие авиакомпании мира, позволяет нам эти требования реализовать. Есть еще целый ряд задач, требующих использования международных опыта и соответствующих систем. Например, система техобслуживания самолетов: Airbus не разрешила бы нам обслуживать свои самолеты, если бы мы не установили ПО, сертифицированное Airbus.

Другая особенность связана с широтой охвата бизнес-функций: с одной стороны, крупные авиакомпании занимаются мощной коммерческой деятельностью — миллионы клиентов, сотни агентств, с другой — производством. Если завод выпускает, допустим, автомобили, то мы выпускаем рейсы в соответствии с расписанием. И все производственные за-

дачи в полном объеме присутствуют у нас, причем со своей весьма существенной спецификой. Плюс аэрофлотовская сеть — свыше 200 точек присутствия за пределами Москвы, рейсы в 47 стран, история, датируемая с 1923 года, огромный производственный коллектив, большое количество унаследованных систем, требующих аккуратной работы по их поддержке и модернизации.

Как у вас в компании происходит приоритизация ИТ-проектов?

У нас есть технический совет по информатизации, в который входят руководители большинства бизнес-подразделений и на который выносятся все вопросы по проектам автоматизации. После одобрения техническим советом проекты инициируются приказом генерального директора. Особо важные проекты, как, например, внедрение Sabre, выносятся на правление или совет директоров.

Оцениваете ли вы эффект от ИТ-проектов? По каким методикам и на каком этапе?

Что касается инфраструктурных проектов, то считать их эффективность очень сложно. Из подразделений поступают заказы, они аккумулируются, анализируются, и формируется понимание потребностей в технике и базовом ПО. Это моя задача, я ею занимаюсь, но подсчитывать ROI в таких случаях — дело неблагодарное, потому что инфраструктура работает на всех. Бизнес-проекты выносятся на технический совет по информатизации, и руководители бизнес-подразделений выходят на него со своей оценкой предполагаемых выгод от проекта. Они — заказчики, со мной они только прорабатывают необходимые технологические решения. Так было с проектом по Sabre: внутренние заказчики называли цифры доходов и экономии, которые они планируют получить от внедрения системы, и источники этих цифр. Так же и по другим проектам, за исключением, пожалуй, SAP R\3 — в этом случае подсчитать эффект непросто, это скорее вопрос оперативности и достоверности управленческой информации. Так что, где это возможно, мы оценки делаем. Впрочем, подсчитать можно что угодно, вопрос лишь в методике. Наш департамент подсчитывает затраты на инфраструктуру, программное обеспечение, внедрение, обучение, а преимущества формулируют руководители бизнес-подразделений. Все это прототипируется, а потом жизнь показывает, насколько верны были наши расчеты <

Зачем издательскому дому Siebel

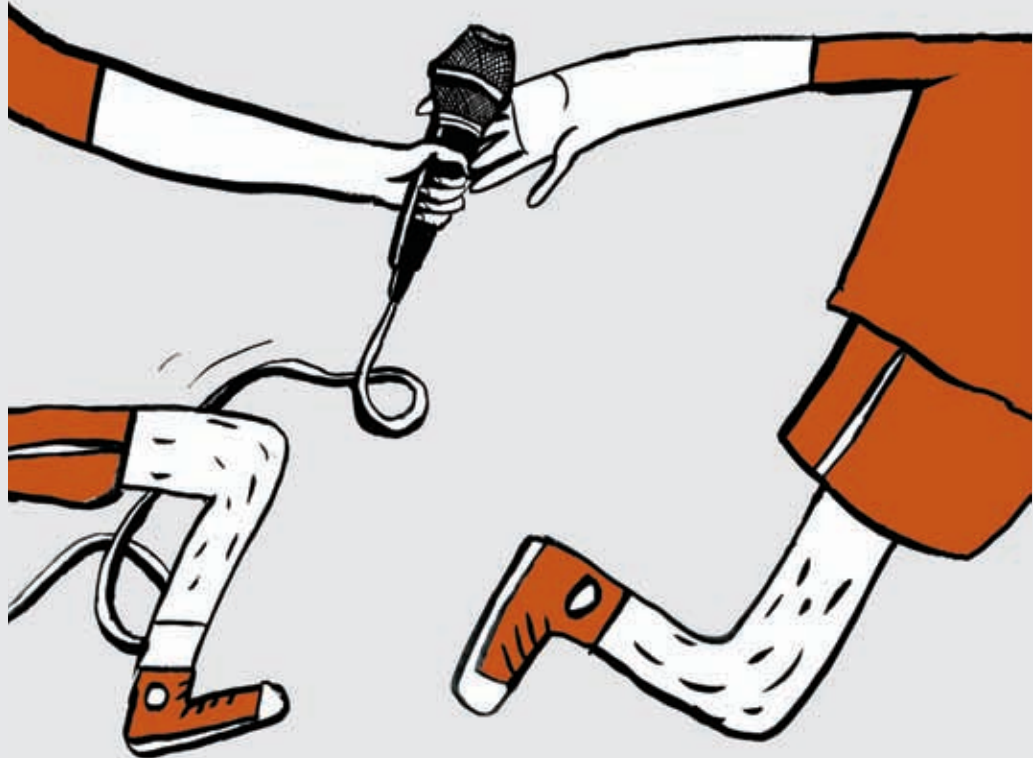
В издательском доме «Секрет фирмы» принято решение о необходимости внедрения системы CRM (см. СФ №27/2005), и началась подготовка к реализации проекта. Изучить возможные варианты и предложить план действий поручили заместителю коммерческого директора Марине Герулайтис. В это время в Москве проходил CRM-форум, куда она и отправилась > Айван

На форуме Марина Герулайтис познакомилась с представителями нескольких консалтинговых фирм и обратилась к ним с предложением провести обследование бизнес-процессов в коммерческой дирекции ИД. «Изучая вопрос, я пришла к пониманию того, что начинать нужно вовсе не с выбора программного продукта. Сначала необходимо проанализировать существующие бизнес-процессы и провести их реинжиниринг, а уже потом искать систему для их автоматизации. В противном случае ты становишься заложником выбранной системы, и строить бизнес-процессы придется с оглядкой на ее возможности. Поэтому первым делом я решила найти хороших консультантов», — излагает ход своих мыслей руководитель проекта по внедрению.

В ходе предварительных переговоров оперативнее и адекватнее других на запросы реагировала компания «АРСТЕЛ Консалтинг». В конце концов руководство ИД попросило их на очной встрече подробнее рассказать о себе. «Ребята смогли успешно защитить свою репутацию, — делится впечатлениями от этой презентации исполнительный директор ИД «Секрет фирмы» **Юрий Калашнов**. — Костяк специалистов состоит из консультантов, имеющих опыт работы в Accenture, IBM и других компаниях „большой четверки“. Они занимались внедрением Siebel, CRM от SAP, Oracle и Microsoft. В их портфеле — внедрение системы Amdocs Clarify, которая сейчас работает в „Вымпелкоме“ на 2 тысячах рабочих мест. Все это показалось нам достаточно убедительным, и мы решили начать с ними работать».

ЖАЛОБЫ ПАЦИЕНТА

На первой рабочей встрече с топ-менеджерами ИД консультанты расспросили их о ситуации в компании и попытались выяснить, что не устраивает руководителей, чего



За три недели было проведено два десятка интервью с руководителями подразделений, ключевыми и рядовыми сотрудниками

они хотят достичь и чего им для этого не хватает. Совместными усилиями были сформулированы и утверждены стратегические цели проекта.

«Работать с вашей компанией оказалось очень легко и приятно», — говорит менеджер проекта со стороны «АРСТЕЛ Консалтинг» **Михаил Аксельрод**. — Наверное, сказывается общая творческая атмосфера: люди свободно общаются, открыто говорят о своих проблемах, не оглядываясь на соседа. Очень приятной неожиданностью стал вопрос: «Что требуется от нас, чтобы вы свою работу сделали хорошо?» Обычно ведь заказчик занимает совсем другую позицию: «Я вам деньги плачу, вот и сделайте мне красиво». Я сразу

же сказал, что нужна хорошая информационная поддержка, попросил разослать сотрудникам письмо с объяснением, зачем все это делается».

Разъяснения были сделаны, и когда консультанты приступили к обследованию «на местах», их встретили вполне доброжелательно. За три недели было проведено два десятка интервью с руководителями подразделений, ключевыми и рядовыми сотрудниками. Каждая беседа проходила в свободном формате, но при этом протоколировалась. «Конечно, мы составляли предварительный план каждого интервью, но жесткой привязки к нему не было. Консультант должен действовать как врач, который внимательно вы-

слушивает все жалобы пациента и задает наводящие вопросы. Положительный эффект любой оптимизации — экономия рабочего времени, поэтому я всегда прошу собеседника разложить свой рабочий день по полочкам и указать, что именно „пожирает“ время. Получить развернутый ответ очень важно. Если, например, часто жалуются на трудоемкость подготовки отчетов, этот критерий приобретает более высокий приоритет при выборе ИТ-системы. Самые трудозатратные операции нужно в первую очередь автоматизировать или переделать, а то и вовсе придумать, как их отменить, — делится профессиональными секретами Михаил Аксельрод. — Если собеседник настроен агрессивно, от него не добьешься нужной информации. Но у вас такого не было. Наоборот, всем было интересно. Люди не только, не стеснясь, говорили о том, что им мешает, но и высказывали свои идеи. Видимо, накопившиеся проблемы многих уже „достали“. Потом, встречая меня в коридоре, некоторые спрашивали: „Ну, когда же мы начнем новую жизнь?“ Ваши сотрудники искренне хотят что-то улучшить в своей компании, и это здорово, ведь заинтересованность и стремление найти общий язык — ключевые факторы успеха».

Одну и ту же информацию люди зачастую склонны интерпретировать по-разному, ведь каждый занят своими делами и не замечает множества событий, которые проходят мимо него. Во время обследований часто выясняется, что некоторые менеджеры имеют чуть ли не противоположные представления о том, что происходит и как нужно строить работу. Чтобы получить целостную картину и непроти-

воречивый результат, все нестыковки необходимо ликвидировать. Для этого консультанты устраивают «заочные ставки»: показывая скрепленные подписью протоколы бесед каждому из участников, просят объяснить, почему они настаивают на своем мнении, идущим вразрез с другим. По ходу таких «разборок» выясняется много важных подробностей и рождается истина. Так что обследования оказываются хорошей встряской для менеджеров, заставляющей их глубже и под новым углом взглянуть на бизнес компании.

После анализа и «утряски» всей собранной информации консультанты подготовили документ, состоящий из трех основных частей. В первой описаны организационная структура коммерческой дирекции ИД «Секрет фирмы» и основные функции подразделений. Вторая часть содержит комплексное описание бизнес-процессов во всех подразделениях коммерческой дирекции и того, как эти процессы должны быть выстроены и автоматизированы. Третья часть — общие требования к CRM-системе. В ней говорится о том, какие данные о клиентах необходимо хранить и что с ними нужно уметь делать, как должно быть организовано управление полномочиями пользователей, как будут формироваться отчеты и т. п. Кроме того, оговорены технические требования: система должна работать на Windows-платформе, использовать СУБД MS SQL, обеспечивать возможность интеграции с call-центром и корпоративной почтовой системой, иметь web-интерфейс и т. п. Этот документ был изучен и утвержден всеми руководителями, на чем, собственно, и закончился первый этап проекта.

«На самом деле, обследование показало, что ситуация в компании не такая уж и запущенная, как кажется вам самим. Просто ваш бизнес вырос, а структура и бизнес-процессы в компании остались прежними. Теперь нужно научиться думать по-другому и решать задачи другого уровня: не технические, а бизнес-задачи. Хорошо, что до сих пор не было принято никаких ошибочных решений, например, по выбору каких-то средств автоматизации. Лучше, когда нет ничего и можно сделать все правильно с чистого листа, чем что-либо переделывать. Второй положительный момент — вы не зациклены на сохранении старых бизнес-процессов», — подводит итог Михаил Аксельрод.

ВЫБОР ИНСТРУМЕНТА

Вторым этапом стала организация и проведение тендера по выбору поставщика и системы, которая позволила бы автоматизировать запроецированные бизнес-процессы. Эту работу тоже решили поручить «АРСТЕЛ Консалтинг». «На первом этапе они проявили себя с самой лучшей стороны, сделав все быстро, гибко и без напряжения для основного менеджмента компании», — поясняет Юрий Калашнов.

Сначала консультанты составили общий список, в который вошло около трех десятков CRM-систем, представленных на российском рынке. На основании требований, сформулированных на первом этапе, из списка отобрали пять претендентов. По формальным критериям можно было взять и больше, но практика показывает: чтобы провести тендер быстро и эффективно, число вариантов лучше ограничить. Консультан-

ШОРТ-ЛИСТ CRM-СИСТЕМ

Критерий/система	WinPeak	Naumen	Siebel
Профиль компании	Ориентирована на «коробочные» решения. В московском офисе работает пять человек. Центр разработок находится в Уфе.	Ориентирована на создание кастомизированных решений, интегрированных с системой документооборота и учетными системами. Офис в Москве — 30 человек, в Екатеринбурге — 60.	Лидер мирового рынка CRM-систем
Впечатление от системы (в базовой поставке)	Обладает ограниченным функционалом, однако возможна кастомизация силами специалистов заказчика. Полноценное web-решение отсутствует. Многие бизнес-процессы реализуемы частично, некоторые не реализуемы. Процессы не имеют ветвлений.	Покрывает значительную часть описанных бизнес-процессов. Полностью реализована на web-технологии. Есть модули анкетирования и обслуживания клиентов (service desk). Возможна интеграция с собственной системой документооборота и call-центром заказчика.	Система полностью покрывает и даже превосходит потребности. Полная реализация на web-технологии
Условная сопоставимая стоимость проекта на 56 рабочих мест (лицензии + внедрение)*	около \$50 000	около \$100 000	около \$190 000
Сроки внедрения	3 месяца	4 месяца	4 месяца
Платформа	Microsoft	любая	любая

* Без НДС. Конечные цены не разглашаются по условиям тендера и контрактов

ты разослали отобранным поставщикам приглашения на участие в тендере, изучили поступившие от них предложения, а затем устроили им «экзамен». На презентациях в офисе «АР-СТЕЛ Консалтинг» представители вендоров рассказывали о своих системах и демонстрировали, как их можно настроить на бизнес-процессы ИД «Секрет фирмы». В просмотрах участвовали специалисты, которые предварительно уже ознакомились с демоверсиями и заготовили вопросы «на засыпку».

«Тендер получился двухступенчатый, — комментирует Михаил Аксельрод. — На первой стадии отсеялись две системы, которые вы уже переросли. Кроме того, мы сочли, что у компаний, которые продвигают их в Москве, недостаточно ресурсов, чтобы организовать нормальную поддержку. Это неплохие продукты, но лучше их внедрять на пустом месте, выстраивая свои бизнес-процессы, исходя из возможностей стандартной конфигурации. Еще одна система отпала из-за высокой стоимости при ограниченных возможностях настройки. В оставшейся паре одна система, Naumen, выглядела явным фаворитом. Она и с call-центром легко интегрируется, поскольку у компании-разработчика есть собственное программное решение, и функционал у нее богаче, чем у другого претендента. Правда, на последней стадии по просьбе заказчика мы включили в сравнительную таблицу еще одну систему». Попросил об этом Юрий Калашнов: «Мне было интересно посмотреть, как меняется соотношение между ценой и качеством, и я попросил добавить в шорт-лист CRM-систему Siebel. Я, конечно, понимал, что по цене она выходит за рамки запланированного бюджета, а когда мне сказали, сколько может стоить ее внедрение, даже не удержался от крепких выражений, но все же решил оставить ее в качестве эталона для сравнения, ведь это общепризнанный best-of-breed в области CRM».

ОКОНЧАТЕЛЬНЫЙ ДИАГНОЗ

Три системы, попавшие в итоговую таблицу, которая легла на стол исполнительного директора, относятся к разным категориям, как по цене, так и по функционалу. Первая система — «коробочный» продукт с возможностью некоторой настройки. Она полностью удовлетворяет текущим потребностям ИД, но непригодна к дальнейшему расширению. Дополнительные возможности можно ожидать только при появлении новых версий системы. Вторая система более гибкая, ее стандартная конфигурация достаточно функциональна, а всю специфику можно реализовать в виде дополнительных моду-

лей. Система Siebel же способна с лихвой закрыть все текущие и будущие потребности издательского дома.

«В технические детали я не вникал и „матрицу выбора“ не изучал, доверяя квалификации консультантов и мнению наших менеджеров. Мне сказали, что все три системы нам подходят и можно внедрять любую. Собственно, этот выбор я и должен был сделать», — говорит Юрий Калашнов. Исполнительный директор делал выбор между подходами к дальнейшему развитию бизнеса и в своем анализе исходил из адекватности продуктов стратегическим целям компании. Линейка медийных продуктов в издательском доме уже довольно солидная, не исключено, что до конца года в ней появятся новые продукты. Соответственно, увеличится число центров продаж, моделей принятия решений, форматов сделок, новых сегментов рынка. Очевидно, что от отдельной подписки на каждое издание надо переходить к комбинированным вариантам. От продажи рекламных модулей в изданиях — к продаже аудитории. С 1 августа ИД уже предлагает пакет «Московский бизнес» — комплексный продукт, в котором за одну цену продается реклама одновременно в нескольких изданиях, ориентированных на определенный круг читателей. Это означает появление новых принципов ценообразования, совершенно других способов принятия решений и форм отчетности — то есть появление новых бизнес-процессов.

«По отношению к CRM-системе это означает, что при выборе „коробочного“ решения через некоторое время потребовалась бы замена системы. Этот вариант я сразу отбросил — зачем пускать деньги на ветер? — рассуждает Юрий Калашнов. — Выбрав Naumen, нам потом пришлось бы регулярно обращаться к программистам, чтобы они написали новый функционал. Предыдущий опыт подобной работы никак не располагал на мажорный лад. В случае с Siebel же потребовалось бы только снять некоторые ограничения, сделанные для простоты при внедрении. Для этого нужно приглашать не программистов, а консультантов, которые „пропишут“ новые бизнес-процессы и расставят в настройках системы нужные „галочки“. Кроме того, Siebel гарантированно совместима со всеми платформами и легко интегрируется с ИТ-решениями, которые у нас есть или могут появиться в будущем».

Оставался один вопрос: стоит ли такой выигрыш в качестве тех денег, которые за него просят. Конечно, программисты-умельцы способны дописать все, что пожелает заказчик. Дру-

гое дело, сколько это займет времени и потребует дополнительных расходов. В таком свете стоимость владения системой выглядит уже совсем иначе. «Все эти соображения насаживались одно на другое, — продолжает Юрий Калашнов. — Я снова и снова спрашивал себя: „Стоит ли довольствоваться малым, если можно получить все и сразу, причем еще не факт, что дороже?“ Да, сейчас я отдам денег больше, но каковы будут расходы, если потом придется постоянно обращаться к программистам, решать проблемы интеграции после внедрения новой учетной системы и т. п. Не скрою, последним аргументом, который помог мне преодолеть внутренний психологический барьер, стала мысль о том, что внедрение такой серьезной системы как Siebel позволит повысить капитализацию компании. Я изложил все эти доводы на совете директоров и сумел защитить свою позицию».

Дальше были проведены переговоры с вендором и внедрением, в результате которых удалось договориться об условиях, которые устроили все стороны. Решение о внедрении Siebel было принято. Поручили его «АР-СТЕЛ Консалтинг». «Во-первых, — объясняет Юрий Калашнов, — они эту систему уже внедряли, во-вторых, отлично справились с первыми двумя этапами, а в-третьих, уже изучили нас, знают, что нам нужно, и готовы идти навстречу нашим пожеланиям. Проводить какой-то тендер по этой позиции не было никакой необходимости».

Не скроем, что Айван пытался отговорить Юрия Калашнова от выбора Siebel. И вовсе не из-за цены. Все-таки Siebel — это тяжелая система, явно избыточная для текущего состояния издательского дома и несущая в себе все прелести внедрения таких серьезных продуктов. Тем не менее, внедрение Siebel-CRM в ИД «Секрет фирмы» стало свершившимся фактом: уж слишком заинтересованы были в нем все стороны. Российский офис Siebel Systems нуждается в хорошей раскрутке на российском, особенно медийном, рынке. Консультантам проект интересен сам по себе, они уверены в успехе и хотят показать, что внедрение Siebel можно провести быстро и стоит это будет вовсе не миллионы долларов. Издательский дом хочет развиваться, причем сразу в нескольких направлениях, и создавать устойчивый положительный имидж у всех своих клиентов. Ну, а Айван, конечно, не мог упустить возможность поучаствовать в столь увлекательном эксперименте. Напомним, что внедрение начнется в сентябре и, по плану, должно занять четыре месяца <



Бизнес от ума

Многие российские компании до сих пор обходились без систем бизнес-аналитики. Когда рынок неразвит, коммерческий успех предприятия зависит от таких факторов, как харизма руководителя, объемы финансовых вливаний и хорошие отношения с чиновниками. Но времена меняются: конкуренция в большинстве отраслей российской экономики достигла уже такого уровня, что побеждает тот, кто делает бизнес, принимая решения не наобум, а используя точные расчеты и достоверные прогнозы > Михаил Белянин

«Думатель думает, анализатор анализирует, а неонка — горит», — так представлял на ученом совете в НИИЧАВО свое «изобретение» известный персонаж братьев Стругацких профессор Выбегалло. Мошенник-профессор выдавал свою «неонку» за аналитическую систему. Впрочем, именно так и должна работать функция бизнес-аналитики: «думатели» — аналитики и руководители — для принятия взвешенных управленческих решений и составления вариативных прогнозов пользуются бизнес-аналитическими системами, ну а роль горячей неонки исполняют специальные интерфейсы систем поддержки принятия решений. Лет пять назад решения класса Business Intelligence (BI) в России покупали преимущественно банки и брокерские конторы. Сегодня же аналитическим ПО активно интересуются оптовые и розничные торговцы, операторы связи, страховщики, пивоварни, транспортные компании и даже государственные структуры. Чем более зрелый рынок, чем выше на нем конкуренция, тем больший интерес проявляют предприятия отрасли к аналитическим приложениям. Иначе попадешь в аутсайдеры.

К АНАЛИТИКУ, КАК В MCDONALD'S

На западе помощью бизнес-аналитиков уже давно пользуются столь же охотно, как и услугами психоаналитиков. И это не прихоть или дань моде. Цена вопроса — развитие компании, а главная причина, заставляющая прибегать к аналитическим средствам, — конкуренция. Однако самый умный и опытный аналитик порой ошибается или действует, руководствуясь стереотипами, поэтому бизнес-анализ, как и любой другой базовый бизнес-процесс, служит

объектом автоматизации. К тому же целый ряд сложнейших аналитических задач вообще нельзя решить без компьютерной помощи.

Спрос на информационные системы «бизнес-разума» возник за рубежом довольно давно и остается высоким. По данным исследовательской компании Gartner (она же и ввела в обиход термин Business Intelligence), CIO европейских корпораций сегодня ставят внедрение систем класса BI на первое место в списке своих приоритетов, таковым же оно останется и к 2008 году. Причем внедрение BI-системы для компании тем актуальнее, чем дальше она продвинулась по пути информатизации, чем больше разнородных источников данных использует, и чем лучше ее руководители осознали необходимость их консолидации и анализа.

Два года назад развитие рынка BI-систем подхлестнули бухгалтерские скандалы вокруг американских компаний Enron и WorldCom. Стремясь положить конец жонглированию отчетными цифрами, конгресс США принял знаменитый Sarbanes-Oxley Act, который предписывает всем компаниям, входящим в листинг NYSE и NASDAQ (как американским, так и иностранным), ужесточить внутренний финансовый контроль. Вкупе с Patriot Act, Graham-Leach-Bliley Act и рядом банковских правил Basel II Accord (последний призван регулировать величину резервных отчислений банков и определять действия в отношении управления рисками кредитования) этот закон волей-неволей заставил компании стать прозрачнее. Чтобы нарисовать точную картину происходящих в организациях процессов, компании обратились к помощи информационных систем. Однако, по мнению аналитиков Gartner, многие обнаружили, что ERP-системы, которые они используют, не всегда годятся для решения

По данным исследования iOpе «ИТ на российских предприятиях: практика и перспективы», в котором приняли участие 150 российских ИТ-директоров, современные аналитические инструменты используют 40% предприятий (рис. 1). Лучше в этом отношении выглядят отрасли с высоким уровнем конкуренции, а также отрасли с реформируемой энергетикой. А вот машиностроительные предприятия явно отстают. В разрезе по масштабу (годовому обороту) предприятий можно выделить три группы: в первую входят малые и средне-малые фирмы, среди которых есть и такие, где данные анализируются вручную, а доля полной автоматизации составляет около 25% (рис. 2). В группе средних и средне-крупных компаний этот показатель вырастает до 50%, а на самых крупных достигает 65%.

«Полной» считалась автоматизация с помощью современных аналитических надстроек над хранилищем данных, а «частичной» — с помощью простых программ типа Excel. Так вот, самым популярным инструментом для проведения бизнес-анализа остаются собственные программные разработки, причем около 40% из них расцениваются как «простые» (то есть на базе Excel и стандартных библиотек функций OLAP). Ими пользуются 27% компаний (рис. 3). Еще 22% фирм используют для анализа базовые средства Microsoft, то есть Excel в чистом виде. Но именно эти компании менее всего удовлетворены используемыми решениями: половина из них в ближайшее время собирается перейти на более мощный BI-инструментарий, и только около четверти считают, что пока можно обойтись и подручными средств-

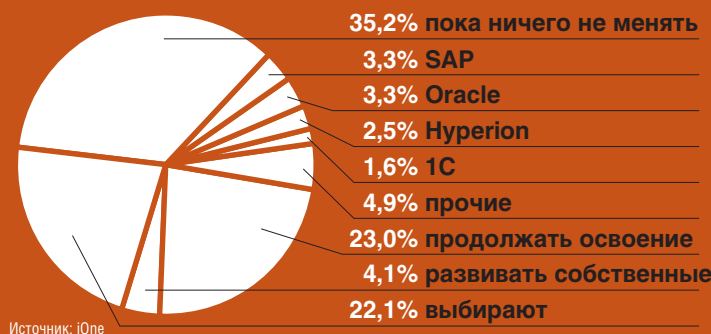
вами. Пестрая категория «прочих» решений, на долю которых в совокупности приходится 18%, объединяет как дополнительные модули комплексных систем, так и специализированное ПО. Среди «брендов» выделяются аналитические модули, входящие в состав ERP-пакета SAP.

Что касается планов по внедрению BI-решений, то чуть более трети (35%) компаний пока ничего менять не собираются (рис. 4). Еще 23% продолжают глубинное освоение уже внедренных решений. А вот 38% компаний планируют внедрение аналитического ПО, при этом около половины из них уже определились с выбором (и значительная часть определившихся привязана к внедряемому или выбранному для внедрения комплексным системам). Остальные находятся в поиске.

Рис. 3
ИСПОЛЗУЕМЫЕ АНАЛИТИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ



Рис. 4
ПЛАНЫ ПО ВНЕДРЕНИЮ/РАЗВИТИЮ АНАЛИТИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ



этой задачи. Поэтому сразу вырос интерес к самостоятельным инструментам бизнес-аналитики, а ERP-вендоры принялись усиливать BI-модули своих систем.

Рынок BI за рубежом развит настолько, что на нем появляется много узкоспециализированных аналитических инструментов: например, быстро набирают популярность средства оценки рисков (Risk Management). «За рубежом конкурентный, давно сложившийся рынок, и заказчики привыкли ходить к бизнес-аналитикам, как в McDonald's», — говорит президент ассоциации «Инфорус» Андрей Масалович. — Для каждой группы задач там есть свой опробованный набор решений — своеобразный Happy Meal. Российский же рынок молод, нестабилен и несвободен. Типовых решений у нас почти нет, а каждый из аналитических инструментов надо сначала, как говорится, «попробовать на зуб». По наблюдениям Андрея Масаловича, в развитии российского рынка систем BI было три этапа: первую волну спроса на аналитические программы в 1995 году инициировали банки, после кризиса 1998 года

Рис. 2
УРОВЕНЬ АВТОМАТИЗАЦИИ АНАЛИТИКИ по масштабу (%)

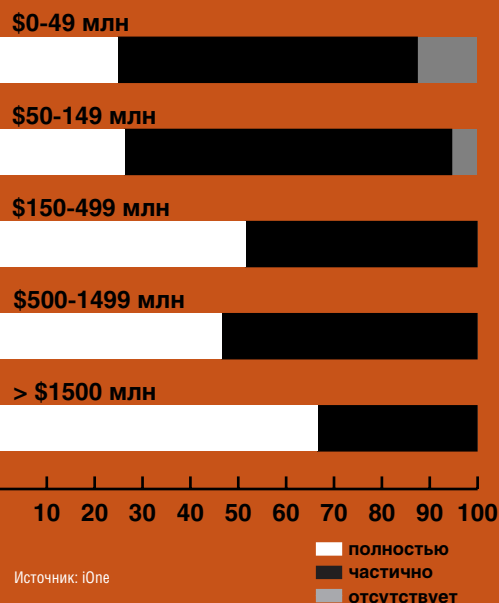


Рис. 1
УРОВЕНЬ АВТОМАТИЗАЦИИ АНАЛИТИКИ по отраслям (%)



Вам есть что анализировать?

Ростислав Поleshко,
ИТ-директор сети магазинов Le Futur

В деятельности любой торговой компании постоянно требуются аналитики две вещи: товарные остатки и процесс бюджетирования. Сколько бы ни говорили господа интеграторы о том, что SAP или Oracle решают вопросы планирования складского запаса, объемов закупок и параметров оплаченного склада «под ключ», в реальной жизни товарную аналитику все пишут для себя сами, и мы не исключение. Основной аналитический инструмент в этом случае отвечает на вопросы «что и где лежит, с какой скоростью расходуется и в каких объемах требует пополнения» в терминах, понятных тому или иному подразделению. Финансистам важны параметры оборачиваемости складского запаса и его распределения

между оплаченной и неоплаченной частью, специалистам отдела ассортимента — нахождение и скорость убывания укрупненных товарных категорий, специалистам отдела закупок — сопоставление выделенного бюджета с запросами на восполнение товарной массы. В общем, могу с уверенностью сказать, что товарная аналитика — самый востребованный инструмент в торговых компаниях, особенно связанных с импортом.

Алексей Хитров,
руководитель ИТ-департамента РИА «Новости»

Прежде всего, аналитические инструменты полезны для повышения эффективности работы менеджеров среднего и высшего звена. Наглядное представление разнородной информации, многомерный анализ данных, системы под-
держки принятия уп-

равленческих решений — все это помогает менеджерам сориентироваться в многообразии корпоративной информации, корректно ее интерпретировать и оценивать. Для меня, например, это удобный инструмент, который позволяет сопоставить различные данные, проанализировать статистику, сделать прогноз. Я понимаю ситуацию так, что сейчас без аналитических систем руководителю невозможно сколько-нибудь серьезно продвинуться в классической цепочке «данные — информация — знание — понимание — решение — действие» дальше первых двух шагов.

Игорь Василенко,
глава ИТ-департамента Adidas Russia

По своему опыту вижу, насколько быстро растет культура управления бизнесом. Еще

несколько лет назад все делалось с помощью табличек Excel, и ни о каких KPI бизнес не помышлял. Даже разработки штаб-квартиры Adidas по аналитике на мощнейших инструментах фирмы Cognos были слабо востребованы в филиалах. Сегодня же бизнес все чаще просит дать ему гибкие средства для анализа данных. Это уже не просто правило хорошего тона, но и реально действующий инструмент. Когда масштаб бизнеса растет, спектр продукции расширяется и возникает необходимость ее более «тонкого» предложения клиентам, компания «созревает» для реального внедрения серьезных аналитических инструментов.

Сергей Быстрых,
ИТ-директор АО «Мосжил-регистрация»

Аналитические инструменты очень удобны

второй прилив породили торговые компании и холдинги, и вот теперь наступает третья волна. Рынок довольно скромный по объему (\$22 млн в 2003 году, по данным IDC), но быстро набирает обороты. Какие же бизнес-задачи можно решать с помощью инструментов BI?

ВИ ОТКРЫВАЕТ ГЛАЗА

Человеческий мозг мыслит геометрическими примитивами — двумерными, в лучшем случае трехмерными представлениями. Вообразить четырехмерную структуру уже невозможно, но такие задачи встречаются в бизнесе повсеместно. Примером может служить филиал розничной сети, который описывается десятком параметров: объем продаж, близость к метро, ассортимент товаров, площадь помещения, количество продавцов и т. д. Одна из самых популярных задач, решаемых средствами BI, состоит в том, чтобы выяснить, как на одну из этих характеристик влияют изменения других. Человек с такой задачей справиться не в состоянии либо, как правило, решает ее неверно, пленившись кажущейся очевидностью ошибочного вывода. Поэтому, увидев результат работы аналитической системы, менеджеры нередко испытывают настоящий шок. Бывает, в компании думают, что снизить затраты им удалось благодаря тому или иному мудрому управленческому действию, а BI-система беспристрастно показывает: заслуги менеджеров тут нет, это всего лишь влияние сезонного тренда.

В качестве примера можно привести ситуацию в российском подразделении французской фармацевтической компании Ipsen International. Около сотни ее представителей в России работают над маркетинговым продвижением лекарственных препаратов, сбытом Ipsen сама не занимается. Сотрудники компании использовали такие маркетинговые инструменты, как участие в престижных выставках, организа-

цию семинаров, визиты к врачам и заведующим клиник. Самым дорогостоящим и, как считалось, эффективным инструментом, которым активно пользовалась Ipsen, была телевизионная реклама. Так ли это, взялась выяснить компания «Смарт». Загрузив в свою BI-систему данные о продажах Ipsen в России за месяц по городам, а также информацию о проведенных маркетинговых мероприятиях, аналитики запустили процедуру кластерного анализа. С каждым кликом компьютерной мышки лицо регионального директора Ipsen все больше вытягивалось. Сразу выяснилось, что участие в выставках никак не коррелирует с продажами по городам. Деньги на телерекламу тоже оказались потраченными зря: на уровень продаж они практически не влияли. Объем продаж зависел только от одного фактора — количества личных встреч представителей компании с врачами. Рекламу с ТВ сняли, в выставках участвовать практически перестали, зато число агентов увеличили — и продажи поплыли вверх.

Большой спектр аналитических задач присутствует в розничной торговле. Так, с помощью комбинаторного анализа можно выявить любопытные закономерности в поведении покупателей. Можно, например, установить, что при покупке товара А с какой-то вероятностью берут и товар Б. Эти сочетания зачастую бывают неочевидными (например, Coca-Cola в больших бутылках с чипсами). Но, выявив их, можно «подсовывать» товары А и Б в связке. Другое применение BI в розничной торговле — решение задачи оптимального размещения товаров на полках. Если выложить слишком мало товара, он будет незаметен, слишком много — «заморозятся» оборотные средства. ИТ-директор питерской сети гипермаркетов «Лента», например, предложил считать оптимальный складской запас, используя «идеальные» продукты — макароны, рис и сахар. И к этому балансу «на полке/на складе» идеального среднего про-

для проведения быстрой экспертной оценки, подготовки ответов на нерегламентированные запросы и аналитических документов, связанных с предметной областью. В основном они используются для получения различных срезов данных, а не готовых выходных форм. И пользуются ими, как правило, специалисты при подготовке данных для руководителей, которым необходимы основания для принятия управленческих решений.

Сергей Грибанов,
менеджер проектов банка Home Credit

Управленческая деятельность сегодня без аналитических инструментов становится невозможной или бессмысленной. Каждый управленец каким-то образом оптимизирует свои личные процессы обработки информации. Какими инструментами поль-

зуются для сбора, визуализации и интерпретации данных — вопрос отдельный. На мой взгляд, использование отдельных аналитических программных продуктов не имеет больших перспектив. Аналитический функционал должен входить в бизнес-приложение. При выборе между аналитической программой, которая умеет «все», и бизнес-приложением с аналитическими возможностями большинство управленцев сделают достаточно очевидный выбор.

Алексей Копылов,
замдиректора ИТ-департамента ОАО РОСНО

В страховом бизнесе аналитические приложения используются для актуарных расчетов тарифов, анализа страхового портфеля, управления рисками. Анализ данных позволяет более эффективно решать такие задачи, как привлечение и

удержание клиентов, выявление новых возможностей для кросс-продаж, случаев мошенничества. Можно сказать, что аналитика для страховщиков — это основа бизнеса, поскольку позволяет извлекать прибыль за счет выявления новых сфер получения дохода, снижать издержки, постоянно улучшать бизнес-процессы.

Сергей Павлов,
заместитель гендиректора «Монди Бизнес Пейпа» по ИТ

При оценке вариантов и принятии решений наши менеджеры ежедневно сталкиваются с таким объемом информации, что даже самому эрудированному специалисту не под силу провести анализ вручную, или, скажем, с помощью электронных таблиц. Возьмем, например, финансовую отчетность. Наша материнская корпорация котируется на Лондонской бирже,

там строгие требования по полноте и срокам предоставления финансовой отчетности. Без аналитических инструментов быстро агрегировать и точно рассчитать результаты просто невозможно. При этом аналитика должна быть интегрирована с ERP-системой: у нас, например, для этого построено хранилище данных.

Наталья Маслова,
председатель комитета по информационным ресурсам администрации губернатора ХМАО

Социально-экономическая система любого региона должна быть объектом прогнозирования. Аналитические имитационные модели необходимы для выработки решений на перспективу, иначе как региональные власти будут аргументировать свои инициативы? Да и при решении текущих проблем без таких инструментов не обойтись.

ВОЗВРАТ

20 сентября 2005 г.,
Марриотт Гранд Отель
(Тверская, 26)



The Moscow Times

ИНВЕСТИЦИЙ В ИТ

Программа конференции:

9:30 - 10:00 Регистрация

- 10:00 - 12:00 Сессия 1:** Какие реальные выгоды можно получить от внедрения ИТ решений. Цена вопроса и возврат инвестиций
- Оптимизация бизнес-процессов компании
 - Повышение экономической эффективности предприятия
 - Снижение затрат предприятия за счет внедрения ИТ-решений
 - Повышение стоимости компании
 - Внедрение ИТ-решений как инвестиционный проект
 - Риски при внедрении ИТ

Выступающие:

Михаил Эренбург, РУСАЛ
Артур Маркарян, «Еврохим»
Ирина Пирогова, «Илим Палп Энтерпрайз»
Владимир Ястрежемский,
Verysell Enterprise One
Андрей Годунов, «Вымпелком»
Василий Лиховайдо,
Symantec, Россия и СНГ

12:00 - 12:30 Кофе-брейк

12:30 - 14:00 Сессия 2:

- Новые требования современного бизнеса: управляемость бизнеса, конкурентоспособность предприятия, безопасность, эффективная инфраструктура
- Повышение управляемости бизнеса. Совершенствование системы управления предприятием средствами ИТ
 - ИТ как конкурентное преимущество
 - Технопарки в России: инвестиционная привлекательность для российских и западных компаний

- Компании среднего и малого бизнеса: выбор ИТ-решения, особенности развития проекта по построению ИТ-инфраструктуры
- Построение эффективной ИТ-инфраструктуры
- Информационная безопасность: конфиденциальность, сохранность данных

Выступающие:

Сергей Кирюшин,
ОАО «Аэрофлот - Российские авиалинии»
Михаил Михайлов, Группа компаний «Пивоварни Ивана Таранова»
Парваз Берзигияров,
ИТ-парк Черноголовка
Сергей Дмитриев, ТД «Копейка»
Михаил Сенаторов, «Банк России»
Игорь Черняк, Sun Microsystems

14:00 - 15:00 Обед

15:00 - 17:00 Сессия 3:

- Примеры из бизнес-практики
- Оценка экономического эффекта
 - Роль Директора по ИТ в компании. Взаимодействие с другими топ-менеджерами компании
 - Опыт внедрения

Выступающие:

Андрей Яковкин, «Северо-Западный Телеком»
Андрей Володин, «Евросеть»
Михаил Егоров, «Русагро»
Михаил Плисс, «Юнимилк»
Андрей Харитонов, «Ингосстрах»
Олег Письменский, APC
Илья Садовенко, Indesit International

Конференция рассчитана на крупные российские и западные компании, планирующие оптимизацию бизнес-процессов.

Аудитория конференции: генеральные директора, CIO, финансовые директора, директора по информационным технологиям, коммерческие директора крупнейших российских и западных компаний в различных секторах экономики.

ОФИЦИАЛЬНЫЕ СПОНСОРЫ:

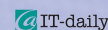
AMD symantec.



СПОНСОРЫ:



ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОДДЕРЖКА:



computerworld

дукта были максимально приближены другие подгруппы продуктов. Для этого использовался генетический алгоритм перебора состояний объектов с целью приближения к некоей идеальной функции. Абстрактная математика привела к вполне конкретному бизнес-результату: складские запасы сократились на несколько процентов, а продажи при этом не уменьшились. На огромном обороте «Ленты» эти несколько процентов вылились в весьма существенную экономию.

СУПЕРДЕРЖАВЫ, БАНАНЫ, ВЕРМУТ

Другая типичная задача, решение которой часто поручают BI-системам, — группировка различных объектов в многомерном пространстве. «Мы помогали Счетной палате РФ разбить страны на различные группы, — рассказывает генеральный директор компании „Смарт“ Роман Раевский. — Каждую из двухсот стран можно рассматривать по ряду показателей: площади территории, протяженности государственной границы, размеру военного бюджета, оснащенности военной техникой. Нужно было разбить их на группы потенциальных агрессоров, супердержав, аутсайдеров и т. д. При традиционном подходе аналитик должен был бы каждому показателю присвоить свой вес и начать сортировку. Но где взять этот вес? Откуда мы знаем, что важнее — плотность населения, оснащенность оружием или число погибших в вооруженных силах в прошлом году? Такие задачи можно решить с помощью нейронных сетей, самоорганизующихся карт Кохонена. Некоторые полученные нами результаты были вполне предсказуемы: например, что почти по всем показателям к США приближается Китай, а Россия стабильно попадает в страны средних групп. Но были и поразительные выводы. К примеру, выяснилось, что в потенциальные агрессоры среди наших соседей выбилась Финляндия». Схожие задачи группировки решают сетовые операторы, деля своих абонентов на категории «болтунов», «молчунов», любителей дополнительных услуг и т. д. Поскольку каждая категория определяется различными независимыми характеристиками, в лоб такую сортировку не произвести. Другой пример объектов для «нейронной» группировки — магазины розничных сетей, расположенные в десятках городов, с тысячами дисконтных покупателей.

Еще один постоянный пользователь BI-инструмента компании «Смарт» — президент московской сети супермаркетов «Цезарь парк». Однажды он загрузил в OLAP-куб информацию обо всех продажах в магазинах сети и остатках на складах и посмотрел прибыльность в разрезе разных товаров. С огромным удивлением он обнаружил, что традиционные для всех супермаркетов лидеры продаж — бананы, яблоки, молочные сосиски, пиво и вермуты — оказываются убыточными. Бананы, например, гниют, их списывают, воруют и в итоге продают меньше, чем закупают. А общую прибыль обеспечивают совсем другие товары. Анализ помог локализовать проблемы, выявить, в каких магазинах чаще портятся фрукты, в чью смену происходит больше краж и по каким дням недели все эти неприятности чаще случаются.

НЕЧЕТКАЯ ЛОГИКА

В сети салонов «Связной» использовались аналитические возможности математического аппарата нечеткой логики. Задача была такая. Телефоны стандарта DECT покупают в салонах не больше двух-трех штук в день, но ассортимент нужно поддерживать. Менеджеры, отвечающие за поставки, рассуждали примерно так: сегодня продажи DECT-телефонов шли хорошо, значит, подвезем побольше; продали мало — подвезем мало; не продали ни одного — вообще везти не нужно. И зачастую попадали пальцем в небо. Загрузив в OLAP-куб всю необходимую информацию, в компании начали ежедневно следить за остатком телефонов и объемом продаж.

ЭКСПЕРТ НОМЕРА



В агитбригаде нефтехимического института, в сибирских представлении которого 30 лет назад я имел успех, мне особенно удавалась роль студента-неудачника, который был искренне поражен содержанием вытянутого им экзаменационного билета. «Какой предмет сдаем, профессор?» — жалобно спрашивал он. Этот вопрос часто приходит на ум, когда некоторые из моих коллег по бизнесу просят представить им аналитические обзоры информации, на которую не существует исходных данных. Исходная информация — фундамент любой аналитики. Грамотно выстроенное хранилище такой информации и знаний — основа любой корпоративной информационной системы. Без него составление любого аналитического отчета, обзора или справки превращается в ручной процесс, в котором есть место и субъективизму, и искажению данных. Иной раз и анализировать-то нечего, так как данные либо не представлены в системе, либо не поддаются конвертации. Аналитические модули вторичны по отношению к хранилищам данных. Убежден, что без ответа на вопрос «какой предмет сдаем, профессор?» развитие аналитических приложений обречено на ручную ввод и катстрофически низкую инвестиционную отдачу.

Но дело в том, что термины «много» или «мало» размыты и для разных людей означают разное. Тут на помощь пришла нечеткая логика, напоминающая человеческое мышление. Если между «да» и «нет» есть очевидная разница, то между «много» и «мало» существует зона перекрытия. Аналитики разработали правила нечеткой логики: сколько понимать под «мало», сколько под «много», сколько под «средне». Допустим, остаток может быть от 1 до 100. «Мало» — это точно меньше 40, «много» — точно больше 70. Посмотрев на результаты работы BI-системы, менеджер «Связного» ужаснулся. Картина была примерно следующей: продали два телефона — привезли пять, на следующий день продали один, а привезли еще десять и т. д. Остаток неуклонно накапливался. Менеджер еще раз сформулировал правила и начал ими руководствоваться — сначала для оценки своих предыдущих решений. Затем в зависимости от остатков система стала подсказывать, в какой салон нужно завозить много, мало или вообще не завозить телефонов. Конечно, любая ERP-система содержит механизм планирования потребностей и вычисляет скользящий складской остаток с учетом партии поставок. Но если срок доставки и объем продаж спрогнозировать невозможно, то ERP-система будет рекомендовать либо закупать 0, либо все 100. Поэтому во многих случаях традиционные логистические системы, наверно, должны уступить место решениям на базе нечеткой логики.

ИНТЕЛЛЕКТ ВНЕШНИЙ ИЛИ ВСТРОЕННЫЙ

Использовать BI, встроенный в ERP-систему, или покупать специализированный продукт — вопрос, который компании решают по-разному. Согласно исследованиям Gartner, предприятия сегодня все чаще отдают предпочтение аналитическим средствам, входящим в состав комплексных ERP-систем, и все реже покупают самостоятельные BI-решения. ИТ-директора не хотят тратить на интеграцию ERP с «посторонней» системой бизнес-аналитики.

Ведущий консультант компании Oracle Андрей Сумин тоже ратует за «встроенный интеллект»: «Очевидно, что такие решения от поставщиков комплексных информационных систем наиболее тесно связаны с другими модулями „родной“ ERP-системы. Тогда возможна „бесшовная“ интеграция, в большинстве случаев вплоть до первичных документов. Однако эти приложения могут быть внедрены и самостоятельно с „неродными“ транзакционными модулями. За рубежом предпочтение отдается интегрированным приложениям от одного поставщика. В России встречаются самые разные варианты, хотя в последнее время крупные и средние российские компании предпочитают вертикальные интегрированные решения». Однако Андрей Маслович утверждает, что в России рынок отдельных аналитических модулей развивается гораздо динамичнее, чем интегрированные BI-системы: «Например, программу ситуационного моделирования Powersim, которая, кстати, интегрирована в систему SAP, большинство российских фирм предпочитают заказывать отдельно».

По мнению президента «Инфорус», в большинстве ERP-систем, даже считающихся лидерами в области «встроенного интеллекта», в той или иной степени (а чаще всего — полностью) отсутствуют несколько ключевых компонентов полноценных BI-систем. Часто не хватает возможности производить первичную обработку неполных и неточных данных, которой должна обладать любая BI-система. Руководитель любой фирмы тонет в обилии цифр, поэтому их нужно по каким-то алгоритмам обобщать, обеспечивая полноту, точность и непротиворечивость данных. Эту задачу выполняют специальные программы для обработки неструктурированных данных, использующие, к примеру, законы нечеткой логики.

Второй класс очень полезных аналитических средств, которыми разработчики ERP-ре-

шений довольно редко оснащают свои системы, — это инструменты прогнозирования. Как говорит Андрей Масалович, даже если в ERP-системе и присутствует прогнозный модуль, он, как правило, мало пригоден для построения серьезных прогностических моделей: «Справедливости ради следует сказать, что прогнозирование вообще очень сложная задача. Методов прогнозирования известно довольно много. Я, например, знаю более двухсот. Но все они — без исключения — работают плохо и, что еще хуже, имеют весьма узкие границы применимости». Тем не менее самостоятельных программных продуктов для прогнозирования на рынке уже немало. Самые сильные из них используют методы, основанные на применении нейронных сетей.

Ядро системы BI — модуль ситуационного моделирования, позволяющий руководителю проигрывать различные сценарии «а что, если», чтобы оценивать возможные последствия тех или иных управленческих решений. Инструменты, встроенные в ERP-системы, тоже позволяют проводить моделирование «что, если», но набор таких вопросов, как правило, заранее задан, что заставляет пользователя держаться в рамках очерченных сценариев. «Несомненно, BI-функциональность ERP-систем уступает функциональности специализированных BI-решений», — отмечает директор департамента финансовых и аналитических систем компании «Ланит» **Ольга Духонина**. — Но, как говорится, богат не тот, у кого много, а тот, кому хватает. Для многих небольших и средних компаний основным источником информации обычно служит одна ERP-система, поэтому им, скорее всего, будет хватать встроенной в нее BI-функциональности. Иная ситуация на крупных предприятиях и в холдингах: разные предприятия группы используют разные ERP-, учетные системы, разные базы данных. Тогда предпочтительнее использовать

специализированные BI-решения, которые изначально ориентированы на работу с разными источниками данных разных форматов. Да и спектр аналитических задач для крупных организаций более широкий».

Главное, чтобы дорогая BI-система использовалась по назначению. Если аналитический инструмент простаивает без дела, тут уже не важно, самостоятельный это «интеллект» или встроенный. По данным Forrester Research, менеджеры, являющиеся конечными пользователями систем класса BI, тратят на работу с этими приложениями от 1% до 5% своего рабочего времени. Аналогичная ситуация и в России. «Все это очень интересно, понять бы еще, что все это значит» — такова, по словам Романа Раевского, типичная реакция потенциального заказчика, которому демонстрируют работу BI-системы. Как правило, пользователи аналитических систем — топ-менеджеры. Слушать увлекательные рассказы о нейросетях, кластерах и нечеткой логике у них времени нет. Они просят дать им простой аналитический инструмент, обучиться работе с которым можно за пару дней. Однако излишняя простота в этом деле сродни самообману, как в истории, рассказанной старшим вице-президентом Внешторгбанка **Андреем Коротковым**: «Несколько лет назад мне довелось инспектировать ситуационный центр одного „зубцового“ ведомства. Руководитель центра в звании подполковника отработовал, что пятьдесят два офицера в круглосуточном режиме обрабатывают информацию, поступающую из регионов страны. На вопрос, кто из высокопоставленных пользователей ставил задачи, мне с грустью сообщили, что задач перед ними не ставили, а сформулировали они их сами исходя из своего понимания. Первичная информация отбиралась и вводилась другими офицерами того же ведомства. Удивительно ли, что прогнозы в сформулированных ими параметрах сходились на 99%»? <

ГЛАВНОЕ СОБЫТИЕ В ОБЛАСТИ БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЯ

Выставка



Экономическое и бизнес-образование

5

сентября

Москва

Отель «Рэдиссон САС
Славянская»,
пл. Европы, 2 (м. Киевская)
16.00 – 20.00

13

сентября

Санкт-Петербург

Отель «Европа»,
ул. Михайловская, 1/7
(м. Невский проспект)
16.00 – 20.00

это ВОЗМОЖНОСТЬ
встретиться
со всеми
бизнес-школами
в течение одного дня



- MBA в России и за рубежом
- Стипендии и гранты
- Подготовка к TOEFL и GMAT
- Специализированная и бизнес-литература

В день выставки Вы также сможете посетить
мастер-классы лучших профессоров

Будьте первыми!

Первые 25 посетителей получают ПОДАРКИ:

- ❗ «Путеводитель по MBA» (новое издание)
- ❗ «Путеводитель по компаниям. Лучшие работодатели России» (новое издание)

Все посетители БЕСПЛАТНО получают справочник по бизнес-образованию!

П О Д Р О Б Н О С Т И И Р Е Г И С Т Р А Ц И Я

НА WWW-BEGIN.RU ИЛИ ПО ТЕЛЕФОНУ (095) 933-1098

ВЫЗОВЫ АЙВАНА



Люди в системе

Прибыль банкам, инвестиционным и страховым компаниям приносят не станки, а люди. Приобретая в ходе многочисленных поглощений многотысячный персонал, руководство финансовой корпорации «Уралсиб» год назад поставило задачу как можно быстрее внедрить единую информационную систему управления Human Resource > Айван

Многопрофильной финансовой корпорация «НИКойл» стала не за один день. Она шла к этому более десяти лет, активно скупая разнообразные банковские и страховые активы с момента своего основания в 1993 году. Две последние по времени крупные сделки — поглощение Автобанка и слияние с банковской группой «Уралсиб» (с мая 2004 года корпорация работает под единым брендом «Уралсиб») — позволили ей выйти в число лидеров российского банковского сектора. И теперь «Уралсиб» работает как финансовый супермаркет, предоставляя все виды розничных и корпоративных финансовых услуг.



INTERPRESS

КУЛЬТУРНЫЕ СЛИЯНИЯ

Однако, чем крупнее компания и сложнее ее структура, тем труднее управлять ее деятельностью. «Уралсиб» включает 73 юридических лица и 204 филиала в 350 городах страны от Калининграда до Южно-Сахалинска. В такой структуре трудно составить достаточно ясную картину того, что происходит с персоналом даже в московских филиалах. Что уж тут говорить про регионы: когда в корпорацию вошел новый периферийный банк, информация о том, сколько человек в нем работают, и чем они занимаются, доходила до центра не быстро.

Проблема управляемости стала еще актуальнее после слияния «НИКойла» с «Уралсибом». В этих двух организациях различались не только алгоритмы начисления зарплат и штат-

ные расписания, но и корпоративные культуры. Поскольку «НИКойл» изначально был инвестиционным банком, его сотрудники привыкли работать в атмосфере инноваций и творчества. «Уралсиб» же долгое время был государственным банком, в котором царил дух строгой дисциплины. Кроме того, в корпорацию вошли еще и страховые компании: «Страховая группа „Уралсиб“», «Страховая компания правоохранительных органов — Уралсиб» и «Медицинская страховая компания „Уралсиб“». А страховщики вообще категория особая. Из 23 тысяч сотрудников корпорации семь тысяч — это страховые агенты, которые формально работают по агентским договорам, но фактически получают зарплату, как и все остальные сотрудники корпорации.

Информационные системы, которыми пользовались кадровые службы входящих в «Уралсиб» компаний, были не менее разнородными, чем составные части корпорации. «HR в „Уралсибе“» был автоматизирован на базе собственной разработки, которая к моменту слияния поддерживалась довольно слабо, — рассказывает ИТ-директор финансовой корпорации **Владимир Пасынков**. — В «НИКойле» в качестве справочника персонала использовалась Lotus Notes, а большая часть сведений по персоналу содержалась в таблицах Excel. Где-то использовалась 1С, еще где-то — система „Кадрры-2000“. Но системы, которая бы полноценно поддерживала управление HR-процессами, не было ни в одном банке. Все эти системы лишь облегчали веде-

Специальный спонсор



Серебряные спонсоры



Системный партнер



WWW.IONE.RU

Заявки на участие в конкурсе принимаются круглосуточно

www.ione.ru/konkurs.asp

ние статистики по персоналу, но процессы управления HR к единому знаменателю приведены не были».

SONY ИЛИ PANASONIC?

Понимание, что без новой единой информационной системы полную управляемость персоналом не вернуть, возникло на самом «верху». «На каждом большом совещании я слышу от президента, что персонал — главная стратегическая ценность корпорации», — рассказывает Владимир Пасынков. — И это не просто громкие слова. Ведь персонал в финансовой сфере — это основной инструмент зарабатывания денег и одновременно основной источник затрат. Поэтому очень заинтересованным лицом был сам президент корпорации Николай Цветков. От него и поступил заказ на внедрение системы. А непосредственным куратором проекта по выбору продукта и внедрению стал первый вице-президент Джомарт Алиев. Ход проекта контролировал управляющий совет, возглавляемый президентом. Именно поэтому проект удалось завершить достаточно быстро». Менеджером проекта была назначена глава HR-службы корпорации **Светлана Павленко**. В «Уралсобе» так принято: проекты, связанные с внедрением ИТ, возглавляют начальники функциональных подразделений, бизнес-процессы которых подвергаются автоматизации.

В корпорации применяется система управления по целям (management by objectives, MBO). Она используется и по отношению к HR-процессам. У каждого сотрудника есть свои обязанности и свои ключевые показатели эффективности их исполнения. Сравнивая фактические результаты работы с заданными, начальство, по идее, должно планировать продвижение своих подчиненных по карьерной лестнице. Но отсутствие нормальной информационной системы не позволяло полноценно использовать «целевой» менеджмент по отношению к персоналу. Разрозненные системы еще справлялись с базовыми кадровыми функциями, начислением зарплат и учетом рабочего времени, но по отношению к стратегическим задачам управления HR они были бессильны. К тому же если делать ставку на «самописную» систему, то это вновь означало попасть в зависимость от собственной команды программистов. Поэтому финансисты решили изучить предложения по тиражным HR-продуктам.

«Мы быстро поняли, что российских систем нужного нам уровня на рынке просто нет», — говорит Владимир Па-

ЗАКАЗЧИК ОЦЕНИВАЕТ ПОДРЯДЧИКА

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



сынков. — В общем, все свелось к выбору между западными системами — SAP, Oracle, PeopleSoft. Это все равно что выбирать между телевизорами Sony и Panasonic. Все системы сильные, но консультанты, делавшие презентацию по SAP, показались нам убедительнее. И внедрений SAP больше. К тому же кроме компании IBS, которая выступила в роли подрядчика по внедрению системы SAP, никто больше не брался выполнить проект в такие короткие сроки, какие мы поставили». В общем, предпочтение было отдано решению SAP Human Capital Management (HCM).

«КАДРОВИКИ — НАРОД ПОСТРОЕННЫЙ»

Проект стартовал в июле 2004 года с поездки команды во главе со Светланой Павленко в IBS, кадровая служба которой уже давно пользуется SAP HCM. «Нам было очень интересно обменяться с ними опытом», — говорит Светлана Павленко. — Ведь законченных проектов по автоматизации HR на SAP в России немного, их можно перечислить по пальцам одной руки. А других подобных проектов, реализованных в финансовой компании с таким огромным числом юридических лиц и филиалов, вообще нет». Затем консультанты IBS проанализировали HR-процессы финансовой корпорации и провели их серьезный реинжиниринг. Многие процессы, хорошо работающие в центральном московском офисе, потребовали изменений в применении к филиальной сети. Нужно было учесть и специфику страховых компаний. В некоторых городах у корпорации имелись и банковский и страховой филиалы, и в таких случаях порой приходилось выводить HR-службу из страховой компании и замыкать ее в банке.

Реинжиниринг длился три месяца, далее началось разветвление самой системы. «Наши желания для подрядчика были законом, даже в тех случаях, когда они шли вразрез с какими-то установками IBS», — отмечает Владимир Пасынков. — Мы настаивали, объясняли, как мы хотим настроить систему, какие именно нам нужны отчеты, какие интерфейсы. И специалисты IBS дорабатывали систему под наши запросы». Загрузить в систему всю исходную информацию о 23 тысячах сотрудников, включающую очень подробные записи, начиная со справок по военно-учетным специальностям и заканчивая сведениями о последних выплаченных бонусах, оказалось не просто. На установку двухсот рабочих мест и ввод этих данных ушло еще три месяца.

Наконец систему запустили в тестовую эксплуатацию, и тут, как это обычно бывает, начались трудности. У нынешнего ИТ-директора «Уралсоба» за плечами немалый опыт внедрения SAP на производственных предприятиях. Поэтому проблемы с некорректной работой самой системы решались довольно быстро. Но источник главных трудностей был в другом — в самих кадровиках. «К тому времени мы уже запустили Service Desk, и на наш внутренний call-центр посыпались звонки со всех филиалов», — вспоминает Владимир Пасынков. — Жалобы, как правило, были самыми простыми, вроде «у меня на экране кнопка не нажимается». Я бы сказал, что 90% проблем возникало из-за того, что пользователи системы поначалу ее побаивались, их нужно было специально обучать. Но обучили всех, увольнений среди кадровиков не было. Они, кадровики, вообще народ «построенный»: что им скажешь, то и делают».

В апреле 2005 года началась промышленная эксплуатация системы. Теперь руководство корпорации может за считанные минуты получить отчет по персоналу в любом разрезе. Раньше это занимало часы, если не дни — нужно было рассылать запросы в филиалы. Благодаря автоматизации многих функций, которые ранее выполнялись вручную, снизилась нагрузка на работников службы HR. Им уже не нужно вводить одни и те же данные в две три разные системы. Впрочем, в некоторых филиалах корпорации отделы кадров по-прежнему работают на программах 1С, но данные тоже пересылаются в SAP HCM. «Наверное, можно было, не задумываясь, поставить в каждом филиале SAP. Но затраты должны быть соизмеримы задачам», — объясняет ИТ-директор.

Так или иначе, но в новую систему заведены все базовые HR-процессы «Уралсоба»: прием на работу, увольнения, расчет зарплат, учет рабочего времени. Но проект продолжается, внедрение «стратегической» части системы еще впереди. «В корпорации существует стратегическая линия развития персонала», — говорит о дальнейших планах Светлана Павленко. — Чтобы развиваться, нам необходимо знать, какими компетенциями обладают наши сотрудники. Нужно определять разрыв между тем, что умеют наши люди, и тем, что они должны уметь для достижения стратегических целей корпорации. Информационная система будет определять этот разрыв, планировать мероприятия по развитию персонала и оптимизировать затраты на них» <

Волжский информационный каскад



Все четыре года с момента создания управляющей компании «Волжский гидроэнергетический каскад» в ней шло построение эффективной системы управления, неотъемлемой частью которой с самого начала стали информационные технологии > Айван

УК «ВоГЭК» была создана в 2001 году как прототип оптовой гидрогенерирующей компании в рамках подготовки к реформе российской энергетики. Она должна была сыграть роль «коллективного гендиректора», который взял бы на себя функции управления всеми ГЭС волжского каскада (за исключением Нижнекамской, которую Татарстан отдавать не захотел). К осени 2004 года в компании была построена мощная ИТ-инфраструктура на платформе Microsoft. После организации единого информационного пространства компания перешла к решению задач более высокого уровня. В сентябре начался ряд проектов по внедрению ИТ-решений, обеспечивающих построение эффективных бизнес-процессов и коммуникаций. Поскольку управляемые объекты (гидроэлектростанции) значительно удалены друг от друга, руководству ВоГЭК приходилось учитывать целый ряд технических и организационных особенностей. Во-первых, нужно было ориентироваться на относительно «тонкие» каналы связи, а во-вторых, налаживать тесное информационное взаимодействие людей, которые никогда не были знакомы.

ПОРТАЛЬНАЯ ЖИЗНЬ

Руководство ВоГЭК всегда считало, что информация должна постоянно ходить внутри компании и быть максимально доступной пользователям, поэтому организовать централизованное хранилище документов в компании пытались давно. На одном из серверов был создан «склад файлов», но обеспечить порядок, как следует разграничить доступ и эффективно управлять этим хозяйством не получилось. Через некоторое время склад превратился в свалку. «Мы поняли, что эта технология не позволяет реализовать наши цели в полном объеме, и без портала нам не обойтись, поэтому решили внедрить Microsoft SharePoint, — говорит главный специалист управления ИТ УК „ВоГЭК“ Дмитрий Смоляров. —



ИТАР-ТАСС

Люди сами выкладывают на портал документы, создают доски обсуждений

Для нас было важно, что этот продукт дает пользователям возможность самостоятельно создавать новые узлы, не прибегая к помощи ИТ-специалистов». Подготовка документации и разработка процедур, связанных с эксплуатацией портала, были включены в состав требований к проекту, и сейчас все возникающие вопросы четко и быстро решаются службой поддержки, в которой работают ребята, не обладающие глубокими знаниями по порталным технологиям.

Чтобы у внутренних пользователей сразу возник интерес к portalу, на нем были размещены новостная страница и глобаль-

ный справочник сотрудников компании. Поиск коллег на других станциях и служебных телефонов очень быстро стали самыми востребованными функциями. Раньше ГЭС, входящие в волжский каскад, «общались» в лучшем случае на уровне главных инженеров, сходящихся лицом к лицу на официальных мероприятиях, а рядовые сотрудники, выполнявшие одинаковые функции на разных станциях, друг друга не знали и часто «изобретали велосипед». Теперь коммуникации для них не проблема: найти в справочнике нужного человека и его координаты можно за минуту. Недавно, на-

пример, на одной станции каскада полностью сменился план номеров в связи с подключением к городской АТС, но никаких проблем из-за этого не возникло. Достаточно было одного электронного письма, чтобы люди, не тратя времени на дозвон по старым номерам, сразу открывали справочник на портале.

Глобальный справочник позволил еще и более четко идентифицировать пользователей. В некоторых организациях используют безликие учетные записи, что-нибудь вроде Buh1, Buh2 и т. д. Обычно пароли к ним становятся известны всем сотрудникам отдела, и понять, какой из «бухов» что-то «бубухнул», становится просто невозможно. В ВоГЭК теперь любой пользователь, который начинает работать с корпоративными информационными ресурсами, уже не «объект», а живой человек и всю информацию о нем можно получить на портале.

«При запуске портала каждому подразделению мы создали для „затравки“ свой узел, — рассказывает Дмитрий Смоляров. — Таким образом мы хотели подтолкнуть сотрудников к использованию нового инструмента. Сейчас никого толкать уже не надо: новые узлы растут на портале, как грибы. Люди сами выкладывают какие-то документы, создают доски обсуждений, высказывают мнения. В последнее время многие предложения по формализации и оптимизации бизнес-процессов проходят всенародное обсуждение на портале, который, кстати, доступен из интернета через шифрованное соединение. Возможно, глядя на нас, ГВЦ энергетики запустил портал, на котором сейчас люди со всей страны обсуждают отраслевые стандарты в области ИТ».

УНИВЕРСАЛЬНЫЙ ТЕРМИНАЛ

Количество корпоративных ИТ-ресурсов в УК «ВоГЭК» быстро росло. К ним нужно было организовывать универсальный доступ, независимый от характера этих ресурсов, используемого клиентского ПО и ограничений на трафик, причем не только для сотрудников компании, но и за пределами корпоративной сети — партнерам и подрядчикам. «При проектировании информационных систем у нас нет деления на „своих“ и „чужих“, — поясняет Дмитрий Смоляров. — Дело в том, что есть бизнес-процессы, которые пронизывают несколько компаний. В энергетике сейчас происходит выделение неосновных видов деятельности. Главное для нас — выработка электроэнергии, а есть, например, ремонт. Тех, кто ими занимается, выводят в отдельные компании — так называемые дочерние зависимые об-

ЗАКАЗЧИК ОЦЕНИВАЕТ ПОДРЯДЧИКА

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



© ИБС

щества. Вот это и есть наши подрядчики, и мы не рассматриваем их как совсем посторонних, тем более — в части информационного обмена. В плане автоматизации мы всегда идем впереди, а у них на это ресурсов не хватает. Поэтому нужно было открыть им „окно“ в нашу информационную систему, которое позволило бы организовать взаимопроницающие процессы. Мы обратились к терминальным решениям и выбрали Citrix».

Терминальный доступ оказался очень удобным и стал настолько популярным, что вскоре после запуска системы под нее пришлось отдать мощный сервер. Партнерам и подрядчикам Citrix позволяет работать с программами, о внедрении которых у себя они и мечтать не могли. Особым спросом, по словам Дмитрия Смолярова, пользуется Oracle Financial Analyzer. А сотрудники компании имеют полный доступ к ресурсам корпоративной системы даже когда уезжают в дальние командировки.

Citrix заметно упростил жизнь и самим айтишникам ВоГЭК. Система управления ИТ в компании выстроена таким образом, что центры компетенции находятся на ГЭС. В управляющей компании только два ИТ-специалиста вовлечены в оперативную деятельность, а остальные сидят на станциях и оттуда контролируют все ресурсы, за которые отвечают. Например, Exchange-серверами, которые стоят на станциях по всему каскаду, управляет один молодой человек из Балаково. За счет такой специализации достигается эффект экономии на масштабе: можно обойтись меньшим числом спецов. Некоторые инструменты, которыми пользуются айтишники (например, HP OpenView), полноценно работают только через графический интерфейс. Раньше клиентские программы приходилось все время перенастраивать при переходе с одного компьютера на другой или переезде с места на место. Теперь все необходимое ПО сосредоточено на сервере в центральном офисе, опубликовано на портале и запускается через Citrix.

ЗАМЕНИТЕЛЬ «АСЬКИ»

Третий продукт, который внедрялся в ВоГЭК одновременно с SharePoint и Citrix, — Microsoft Live Communications Server — должен был заменить ICQ, от которой в компании хотели отказаться по соображениям безопасности. «Сегодня без средств мгновенного обмена сообщениями (IM) жить уже нельзя, — считает Дмитрий Смоляров. — Особенно если нужно быстро получить ответ на вопрос, „бросить“ ссылку на web-ресурс, перекинуться парой фраз. В отличие от электронной почты это „живая“

связь — сразу видно, есть человек на месте или нет. Лично меня этот способ общения иногда утомляет, но часто он бывает очень эффективным». Однако пока внутрикорпоративная IM-система используется не совсем так, как было задумано. Этот продукт был выбран не просто на замену ICQ, он еще позволяет показывать какие-то действия на экране, работать вместе, как если бы собеседники сидели рядом за одним компьютером. К сожалению, замечает ИТ-руководитель, пользователи осваивают этот функционал не так охотно и быстро, как привычные возможности «аськи».

ПРОВЕРКА НА ПРОЧНОСТЬ

Хотя внедрение ИТ-решений в ВоГЭК — проект не столь масштабный, как замена какой-нибудь турбины, он имел особый статус. В порядке эксперимента было решено пригласить внешнего проектного менеджера из компании IT Expert. Опыт оказался очень удачным как в смысле результатов оперативной деятельности, так и в методологическом плане. Внешний менеджер не только вел проекты, но и разрабатывал нормативные документы. Все эти наработки очень пригодились потом при создании собственного проектного офиса.

«Выбирая решения и исполнителей, я сам ездил по разным компаниям и смотрел разные продукты, — рассказывает Дмитрий Смоляров. — Конечно, можно было дать объявления во все СМИ, но выбирать пришлось бы из тех же: количество серьезных игроков на рынке не так велико, как кажется. Когда мы проанализировали все предложения по соотношению цена/качество, то выбрали компанию „Крок“. У них мощная и опытная команда инженеров. Тот же портал они используют сами, так что посмотреть на этот продукт можно было „живьем“. Еще эта компания импонирует тем, что у них есть реально работающая система управления качеством. Когда план проекта составлен по понятным принципам, четко просматривается структура затрат, а сроки реалистичны, — работать гораздо легче. Выбирая подрядчика на одном из других проектов, я разговаривал с несколькими компаниями, и цена их предложений разнилась в десять раз. Никаких внятных объяснений этому получить мне не удалось».

Достигнутым результатом сотрудники ВоГЭК довольны. Из-за нерасторопности строителей, не успевших вовремя сдать новый офис компании, они два месяца буквально «болтались в пространстве» — разъезжали по командировкам и работали в удаленном режиме, проверяя информационную систему и систему управления на прочность. И то и другое устояло <

50%

— на столько всего за месяц выросла капитализация Горьковского автозавода (ГАЗ), превысив \$300 млн. Одной из причин стремительного роста, по мнению экспертов, стали слухи о возможной покупке ГАЗа японской компанией Nissan Motors. Основной же причиной такого взлета считается начавшаяся консолидация активов холдинга «Руспромавто» на балансе ГАЗа, в результате которой последнему достанутся акции автобусных заводов, предприятий по производству топливной и дизельной аппаратуры и «Автодизеля». Эксперты ожидают, что вследствие этого процесса стоимость ГАЗа значительно увеличится. Уже сейчас идет спекулятивная скупка акций, способствующая их росту.

24-е место

заняла Россия среди 25 развитых и развивающихся стран мира в глобальном рейтинге «национальных брендов», составленном международным аналитическим агентством GMI. В этом списке Россия смогла обогнать только Турцию. Эксперты опросили 10 тыс. респондентов относительно восприятия культурных, политических и коммерческих характеристик, а также инвестиционной и туристической привлекательности 25 стран мира. В пятерку самых успешных страновых брендов попали Австралия, Канада, Швейцария, Великобритания и Швеция. США смогли занять в рейтинге лишь 11-е место из-за низких баллов, поставленных политической системе и культурно-историческому наследию этой страны. А вот культурное наследие Китая получило высокие оценки, однако политическая система и производимая

там продукция были отмечены низкими баллами, что и определило 21-е место КНР.

19 млрд руб.

потеряли российские предприятия за первые шесть месяцев этого года в связи с введением нормы об оплате первых двух дней временной нетрудоспособности за счет работодателей. К такому выводу пришел Координационный совет объединений работодателей России (КСОРР). В потерях признались 66% опрошенных предприятий. По оценкам КСОРР, расходы работодателей увеличились до 1,5% от фонда оплаты труда. У 81% предприятий переход на выплату работодателями пособия за первые два дня временной нетрудоспособности привел к росту административных расходов, прежде всего связанных с обеспечением расчетов. А более чем у половины опрошенных предприятий возникли сложности с оплатой «больничных» при бытовых травмах, а также с критериями разграничения заболеваний и несчастных случаев на производстве.

\$1 млрд

может составить в этом году оборот российской компании «Юниленд», управляющей сетью дискаунтеров «Дикси». В результате по этому показателю компания приблизится к лидерам российских розничных сетей «Пятерочке» и «Магниту». В 2004 году «Дикси» удалось увеличить свои продажи почти вдвое, до \$420 млн. Аналитики связывают такой рост доходов «Дикси» с появлением у нее нового миноритария в лице инвестфонда Cube Private Equity и считают это следствием притока до-

полнительных инвестиций. В конце того же года «Дикси» приобрела 14 магазинов «Гастроном Эконом» у Millhouse Capital, а сейчас вынашивает планы дальнейшей экспансии. В частности, в Питере в течение полутора-двух лет «Дикси» собирается довести число магазинов с 50 до 100. А в Подмосковье в 2005–2008 годах должны открыться около 100 точек в дополнение к нынешним 34.

1,5 раза

— во столько за последние полтора года выросла зарплата россиян, по данным ежемесячного обзора состояния экономики, опубликованного Минэкономразвития. Среднестатистический российский гражданин стал зарабатывать \$300 в месяц. Таким образом, в декабре 2003 года был преодолен прежний рубеж в \$200 в месяц. При этом заработки европейцев остаются в несколько раз больше. По мнению экспертов, благосостояние россиян повышается благодаря госсектору, где зарплаты постепенно приближаются к уровню коммерческих организаций. По их расчетам, на поступления из бюджета пришлось 38% прироста доходов населения в первом полугодии 2005 года. В частном же секторе официальные зарплаты выросли только на 31%. Тем не менее заметную часть зарплат по-прежнему съедает растущая инфляция, в результате чего реальные доходы населения увеличиваются медленнее, чем номинальные.

\$375 млрд

нужно инвестировать России, по оценкам международного рейтингового агент-

ства Fitch Ratings, в свою электроэнергетику на протяжении ближайших 25 лет. Эта сумма составляет лишь 20% средств, которые намерен вложить в энергетический сектор, к примеру, Китай. По подсчетам инвестиционной компании «Проспект», лишь в развитие теплоэлектростанций и ГЭС за 10 лет РАО «ЕЭС России» нужно вложить около \$51 млрд. В самом же РАО объем требующихся инвестиций для проведения первоочередных мероприятий по модернизации оценивают в \$70 млрд в ближайшие пять лет. Эксперты предупреждают, что к 2015 году рост электропотребления в России опередит рост потребления в развитых странах. В случае же отсутствия необходимых вложений энергодефицит в России может возникнуть уже в 2010–2011 годах. **сф**



PHOTOPRESS.RU

Читайте в следующем номере (в продаже с 29 августа)

[тема номера]

Высокая активность компаний связана с острым дефицитом личного времени у их руководителей и сотрудников. Экономия этого ресурса может стать перспективной нишевой идеей

[разговор номера]

Интервью с председателем совета директоров компании «Евросеть» Евгением Чичваркиным

[частная практика]

Чтобы удержаться под напором конкурентов в нише пищевых ароматизаторов, лидеру отрасли — компании «Джей-Элан» — пришлось самой формировать вкусовые предпочтения потребителей



[лаборатория]

Как превратить корпоративный музей в инструмент эффективных коммуникаций с клиентами, укрепления корпоративного духа или создания благоприятного имиджа

А ТАКЖЕ КАЖДУЮ НЕДЕЛЮ:
главные деловые события;
практика лучших российских компаний;
самые заметные отставки
и назначения

Секрет фирмы

Секрет фирмы

ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ



Однажды вы понимаете, что ваш бизнес стоит на месте.

Вы ищете новые решения, инвестиции,
переманиваете генератора идей из компании-конкурента.

Идете ли вы к успеху или снова допускаете ошибку?

Вы знаете что делать

журнал Секрет фирмы