

с.36 Kodak опять приучает людей печатать фотографии
с.54 «Служба 77» возвращается после банкротства
с.82 Репортаж из виртуального офиса кондитерского холдинга

www.sf-online.ru

Секрет фирмы

технологии успешного бизнеса

19.09 — 25.09.2005 №35 (122)

2
главных
приема,

гарантирующих
быструю и точную
реакцию на изменения
рынка с.58

Мы стоим несколько
миллиардов долларов.
Не думаю, что эта
сумма по зубам
даже глобальным
снековым компаниям

Глава «Сибирского берега»
Александр Ладан раскрыл планы
глобальной экспансии холдинга с.28



Всё
серое
станет
явным

Вопрос не в том,
стоит ли импортерам
работать «по-белому»,
а в том, как лучше
всего «отбелиться»
с.44



тематические
страницы
iOne
информационные
технологии

ISSN 1727-4176



Технологии приводят к победе.
Доказано чемпионами Ле-Мана.



Товар сертифицирован

Официальные дилеры Audi в России: Москва: АвтоСпецЦентр на Варшавке (095) 755 8811; АвтоСпецЦентр на Таганке (095) 755 8181; Audi Центр Москва (095) 797 9090; Audi Центр Рублевка (095) 775 7772; Audi Центр Север (095) 785 2727; Audi Центр Юг (095) 730 6777; VIP Центр на Садовом (095) 730 3434; Санкт-Петербург: Audi Центр Петербург (812) 703 0106; Русь-Авто (812) 326 0808; Волгоград: Audi Центр Волгоград (8442) 49 1111; Воронеж: Audi Сервис Воронеж (0732) 21 7777; Екатеринбург: Audi Центр Екатеринбург (343) 214 8080; Иркутск: Байкал Моторс* (3952) 266 397; Красноярск: Audi Центр Красноярск (3912) 67 4505; ШКОЛА ВОДИТЕЛЬСКОГО МАСТЕРСТВА QUATTRO: (095) 933 3633



Audi A6 с двигателем 3.2 FSI®. Технологии большого спорта.

Круг за кругом на предельных скоростях. В течение 24 часов. В таких экстремальных условиях проходят знаменитые гонки Ле-Ман, в которых на протяжении пяти лет побеждают болиды Audi. Благодаря уникальной технологии FSI® двигатели этих болидов работают с максимальной отдачей, а сами автомобили становятся недостижимыми для конкурентов. Получившая признание в спорте, технология FSI® стала семейной чертой мощных и стремительных Audi A6. За рулем Вашего нового Audi A6 Вы постигаете суть формулы успеха, открытой чемпионами Ле-Мана.

Audi A6 3.2 FSI® — с 5 сентября в салонах официальных дилеров.



Магнитогорск: Автоперсональ* (3519) 23 2616; **Набережные Челны:** Премиум кар* (8552) 39 1818; **Нижний Новгород:** Автолига-центр (8312) 78 2178; **Новосибирск:** Престиж-Авто (3832) 27 7000; **Пермь:** Премьер (3422) 13 9969; **Ростов-на-Дону:** Audi Центр Ростов (863) 299 0000; **Самара:** Аргон Моторс (8462) 927 4222; **Тольятти:** Audi Центр Тольятти (8482) 73 4400; **Тюмень:** Audi Центр Тюмень (3452) 42 9677; **Уфа:** АвтоПремьер (3472) 92 5915; **Челябинск:** ТТМ (351) 269 6350



28

«ЕСЛИ БЫ МЫ ХОТЕЛИ ОСТАНОВИТЬСЯ НА ЛИДЕРСТВЕ ТОЛЬКО В ПРЕДЕЛАХ РОССИИ, ТО ПЕРЕЕХАЛИ БЫ В МОСКВУ.

Но наши планы гораздо дальше простираются. Если уж менять офис, то мы хотели бы в Лондон или Гонконг перебраться»



82

«В КАКОЙ-ТО МОМЕНТ МЕНЕДЖЕРЫ ПРИШЛИ В УЖАС ОТ ТОГО, ЧТО НИГДЕ ТЕПЕРЬ НЕ МОГЛИ СКРЫТЬСЯ ОТ ГЕНЕРАЛЬНОГО.

Теперь, входя в сеть, каждый оказывался на виду, и начальник в любой момент мог потребовать немедленного ответа»

В ЭТОМ НОМЕРЕ

Частная практика

28 «ЕСЛИ УЖ МЕНЯТЬ НОВОСИБИРСК, ТО НА ЛОНДОН» Снековый холдинг «Сибирский берег» стал совладельцем китайской фабрики по производству снеков из морепродуктов. Гендиректор «Сибирского берега» Александр Ладан считает это первым шагом в глобальной экспансии своей компании

36 ПЕЧАТНАЯ ПРОПАГАНДА Цифровая революция поставила Kodak на грань банкротства, но он оправился от потрясения и отвоевал нижний сегмент рынка цифровой фототехники. Теперь компания хочет возродить тот рынок, на котором когда-то лидировала, и вновь приучить людей печатать фотографии

лаборатория

44 УНИВЕРСАЛЬНЫЙ ОТБЕЛИВАТЕЛЬ Силовики стараются внушить российскому бизнесу мысль об опасностях работы с «серым» импортом. Самое время подумать о переходе к более цивилизованным формам торговли. «Секрет фирмы» представляет три способа, как перекрасить «серое» в «белое»

54 СОЦИАЛИЗМ НА ПАЯХ Кто из нас не «перехватывал» до полочки денег у знакомых или сам не давал в долг друзьям? А между тем это первый шаг на пути создания кредитного союза, ставшего важным источником пополнения оборотных средств для многих мелких предпринимателей

58 ПАРАЛЛЕЛЬНЫЙ МИР Своевременность и точность реакции компаний на требования рынка редко присущи крупным структурам. Параллельная инженерная разработка поможет справиться с этой проблемой

67 тематические страницы
IUNE. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В КАЖДОМ НОМЕРЕ

дневник наблюдений

09 ГЛАВНЫЕ ТЕМЫ	18 БИЗНЕС-БРИФИНГ
12 КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ	24 ПРОДОЛЖЕНИЕ СЛЕДУЕТ

06 почта	64 кандидат
26 в фокусе	86 рецензия
62 спроси «Секрет фирмы»	88 пять способов

в ближайших номерах

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

26.09.05 «КАБИНЕТ». РАБОЧАЯ ОБСТАНОВКА ДЛЯ БИЗНЕСА

26.09.05 «БИЗНЕС-ШКОЛА»

03.10.05 «ЖИЛАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ»

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



ВАШ ВЫЗОВ 25-ЧАСОВОМУ РАБОЧЕМУ ДНЮ



Lotus

ПРОГРАММНЫЕ РЕШЕНИЯ IBM ОТКРЫВАЮТ ПРОСТОЙ И УДОБНЫЙ ПУТЬ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА.

Представляем IBM Lotus - часть семейства программных решений IBM Workplace. Это всё, что Вам нужно, чтобы преуспеть в Вашем бизнесе – простая в использовании рабочая среда. Полное соответствие должностным обязанностям каждого сотрудника. Работайте более эффективно, производительно и оперативно. Плюс ко всему, максимально надежно и безопасно. IBM Workplace. Решение для коллективной работы. Решение для высокой производительности. Это просто лучший способ работать.

УЗНАЙТЕ БОЛЬШЕ: IBM.COM/RU/SOFTWARE/MIDDLEWARE/PRODUCTIVITY

+7 095 258 6384

Секрет фирмы

№ 35 (122) 19.09 — 25.09.2005

Редакция журнала

главный редактор МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА

заместители главного редактора

КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА

главный художник ИРИНА ДЕШАЛЫТ

выпускающий редактор АНДРЕЙ УТКИН

ответственный секретарь АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ

отдел «МЕНЕДЖМЕНТ» ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК (редактор),

МАРИЯ ПЛИС, МАРИНА СМОВЖ, ОЛЬГА ШЕВЕЛЬ

отдел «МАРКЕТИНГ» МАКСИМ КОТИН (редактор),

ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ЕЛЕНА ПРОВОТОВА

отдел «ФИНАНСЫ» СЕРГЕЙ КАШИН (редактор),

ЖАННА ЛОКОТКОВА, ЮЛИАНА ПЕТРОВА

отдел «ПЕРСОНАЛ» ЮЛИЯ ФУКОЛОВА (редактор),

АЛЕКСАНДРА ЧУГУНОВА

отдел «ТРЕНДЫ» ИВАН ПРОСВЕТОВ (редактор),

ЕЛИЗАВЕТА НИКИТИНА

отдел «СОБЫТИЯ» СТАНИСЛАВ МНЫХ (редактор), МАРИЯ

ИВАННИКОВА, ЮЛИЯ ИПАТОВА

тематические страницы «JUNE. ИНФОРМАЦИОННЫЕ

ТЕХНОЛОГИИ» ИГОРЬ ПИЧУГИН (редактор), МИХАИЛ БЕЛЯНИН,

НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА, АНДРЕЙ ШЕРМАН

дизайнер АНТОН АЛЕЙНИКОВ

фоторедакторы МАРИЯ УЖЕК, ЕВГЕНИЙ СЕДОВ

литературные редакторы ПАВЕЛ ИОСАД, ЕКАТЕРИНА

ПЕРФИЛЬЕВА, НАТАЛЬЯ ПОЯРКОВА

корректоры ТАТЬЯНА КОСАРЕВА, ОЛЬГА КСЕНДЗОВСКАЯ

Редакционные службы

шеф-редактор АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ

арт-директор ИРИНА БОРИСОВА

фотохудожник НАТАЛЬЯ УДАРЕЦЕВА

редакторы, корректоры ИРИНА СТЕПЧЕВА-БОХЕНЕК

информационная служба ЕВГЕНИЯ ВЕСАНТО

пре-пресс и печать НИКОЛАЙ ЗАМИКИН

инфографика ЛЕОНИД КУЛЕШОВ

верстка ЕЛЕНА АРТЕМЬЕВА, ОЛЕГ ЗЕЛЕНКО, ИГОРЬ КИРШИН,

ЕЛЕНА МАТИНЕС-ПУЭРТА, НАТАЛЬЯ ЯКУНИНСКАЯ

веб-редакция ВЛАДИМИР ДОЛГИЙ-РАПОПОРТ

международные проекты АЛЕКСАНДР СОЛОВЬЕВ

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 ПЕТРЯНИНА, ИРИНА

ПШЕНИЧНИКОВА, НАТАЛЬЯ САВИНА, ТАТЬЯНА СУСАЛЕВА, ЕВГЕНИЯ

ТАРАСОВА, СВЕТЛАНА ЮШКО

служба PR и промоушн ОЛЬГА ГЕРАЩЕНКО (руководитель),

АНТОН ЗЯТЬКОВ, 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, ИНТЕРНЕТ 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 ПОРТЯГИНА

ТЕЛ./ФАКС (095) 797-3171, 960-3118, 504-1731, 261-2420, 261-9808

E-MAIL SFAPIR@SF-ONLINE.RU

ОТПЕЧАТАНО В ТИПОГРАФИИ ЗАО «АЛМАЗ-ПРЕСС»

123022, МОСКВА, СТОЛЯРНЫЙ ПЕР. Д. 3, КОРП. 34.

ТИРАЖ НОМЕРА 42 200 экз. ЦЕНА СВОБОДНАЯ

ФОТОМАТЕРИАЛЫ AP, REUTERS, EAST NEWS, ФОТОВАНК,

RHOTOXPRESS, «КОММЕРСАНТ»

АВТОР ДИЗАЙН-ПРОЕКТА ИРИНА ДЕШАЛЫТ

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

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

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

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 ParaType КОММУНАЛЬНЫЕ ИЕ 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

19.09 — 25.09.2005 — №35 (122)

Секрет фирмы

почта readers@sf-online.ru

«Нестандартные методы управления персоналом»,

которые несмотря на „из ряда вон” дают отличные результаты,— это, конечно, замечательно. Только почти все перечисленные в статье компании сами по себе нестандартные. Либо из „медийной”, либо из компьютерной сферы. Создающие нетривиальные продукты и потому управляемые нестандартными методами. Боюсь, что для большинства компаний, погруженных в управленческую и коммерческую рутину, оригинальничанье в управлении персоналом просто невозможно. Потому что они ставят перед собой стандартные цели: повышение прибыли, снижение издержек, увеличение доли на рынке и т. п. А это требует методов, позволяющих планировать и прогнозировать, а не проводить эксперименты. А тот же Артемий Лебедев вряд ли мыслит категориями бизнес-плана. Он просто хочет делать сильные вещи. И отчитывается, кстати, только перед самим собой».

Анатолий Федун,

коммерческий директор, Москва

«Пять парадоксов HR»

сф №34 (121) 12.09.2005

«С интересом и недоумением прочитал статью о „скандалистах”,

выпустивших на московский рынок натуральные сигареты „Вельвет”. Идея выпускать „более здоровые” сигареты впечатляет. Правда, скорее не как оригинальная, а как сумасшедшая. К тому же, будучи одновременно москвичом и активным потребителем сигарет класса премиум, я узнал о существовании этой марки только из статьи. Наделавшие столько шума билборды почему-то остались мной незамеченными (сколько их было и где их развешивали?). Но раз уж рекламную кампанию заметили конкуренты, непонятно, зачем компании потребовалось начинать с конфронтации. Скандал, конечно, не повредил бы в продвижении многих брэндов... Но только не на табачном рынке, которому и без того приходится гнуться под бременем социальной ответственности и терпеть чересчур пристальное внимание налоговиков. Поссориться с монстрами они бы всегда успели».

Сергей Божко,

сотрудник дистрибуторской компании, Москва

«Зажигательный „Вельвет”»

сф №33 (120) 05.09.2005

«Эффектное начало, харизматичные собеседники, живой язык —

ваши заметки проглатываешь, как роман. Но в то же время делаешь это не столько ради того, чтобы почерпнуть что-то полезное, сколько из обычного читательского любопытства. Складывается впечатление, что чем интереснее статья в художественном смысле, тем меньше в ней практической пользы. Читаешь — отличная идея, да и реализована превосходно, но вовсе не факт, что у того, кто захочет повторить это на практике, получится что-либо путное. Догадываюсь, каких трудов сотрудникам редакции стоит разыскать незаезженные идеи и проекты, загнать их в схемы и таблички, наконец, красиво написать. Но мне все-таки кажется, что попытки редакции изучить под микроскопом опыт успешных компаний, гениальных маркетологов и управленцев часто неудачны, да и просто, если хотите, наивны».

Анна Мельникова, Москва

Жить в городе.
Быть свободным.



RAV4. Максимум возможностей. Максимум свободы.

Покинуть офис в разгар рабочего дня?

Покинуть город в разгар рабочей недели?

Кто не мечтает об этом...

Но лишь некоторым это жизненно необходимо!



Управляй мечтой. **TOYOTA**

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

Официальные дилеры: Москва: Тойота Центр Битца (095) 721-3388; Тойота Центр Измайлово (095) 730-9000; Тойота Центр Кунцево (095) 933-4033; Тойота Центр Лосиный Остров (095) 105-0055; Тойота Центр Отрадное (095) 780-7878; Тойота Центр Серебряный Бор (095) 721-3370; Тойота Центр Шереметьево (095) 730-2200. Санкт-Петербург: Тойота Центр Автово (812) 336-4888; Тойота Центр Пискаревский (812) 321-6181; Тойота Центр Приморский (812) 336-3888; Тойота Центр Пулковое (812) 320-1030. Екатеринбург: Тойота Центр Екатеринбург (343) 210-1020; Тойота Центр Екатеринбург Север (343) 345-0090. Казань: Тойота Центр Казань (8432) 18-4318. Пермь: Тойота Центр Пермь (3422) 689-888. Ростов-на-Дону: Тойота Центр Ростов-на-Дону (8632) 429-000. Самара: Тойота Центр Самара (846) 269-4444. Тюмень: Тойота Центр Тюмень (3452) 48-9343. Уфа: Тойота Центр Уфа (3472) 24-6565. Челябинск: Тойота Центр Челябинск (351) 795-9595.

Авторизованные сервисные станции: Иркутск: Тойота Центр Иркутск (3952) 38-6161. Киселевск: Тойота Центр Киселевск (38464) 51-450. Красноярск: Тойота Центр Красноярск (3912) 67-4525. Toyota напоминает вам о необходимости пристегивать ремни безопасности и строго соблюдать правила дорожного движения. Позаботьтесь о вашей безопасности и безопасности ваших близких.

МЕДИА КОМПАНИЯ



СЕТЬ ВЕЩАНИЯ INDOOR MEDIA

СМОТРИ В БУДУЩЕЕ



РАЗМЕЩЕНИЕ РЕКЛАМЫ В СЕТИ ВЕЩАНИЯ Indoor Media

РАЗМЕЩЕНИЕ РЕКЛАМЫ НА СВЕТОДИОДНЫХ ЭКРАНАХ ПО МОСКВЕ

ПРОКАТ ПРЕЗЕНТАЦИОННОГО ОБОРУДОВАНИЯ

размещение рекламы тел: (095)363 6260

www.prime-plazma.ru

дневник наблюдений

климат-контроль → с12
бизнес-брифинг → с18



Российским КамАЗом скоро будут рулить иностранные акционеры

Противоречивая приватизция

Российское правительство все чаще сдает противоречия. Вопреки недавним призывам госчиновников к компаниям размещать акции на российских биржах Росимущество решило продать госпакеты «Роснефти», КамАЗа и Дальневосточного морского пароходства (ДВМП) на Лондонской фондовой бирже (LSE).

Подобные планы Минэкономразвития и Росимущества идут вразрез с воззваниями главы Федеральной службы по финансовым рынкам Олега Вьюгина к отечественным компаниям проводить листинг на родине — на российских биржах. В июле этого года Олег Вьюгин фактически обвинил сеть «Пятерочка» в содействии оттоку капитала из страны, после того как этот ритейлер провел IPO на LSE, выпустив акции от имени зарегистрированной в офшоре компании Pyaterochka. По информации госчиновника, средства, вырученные в результате размещений ак-

ций отечественных компаний на иностранных биржах, как и их прибыль, могут оседать в офшорах.

Однако госчиновники вполне внятно объясняют причины выбора LSE для размещения акций «Роснефти», КамАЗа и ДВМП, указанных в приватизационном плане на 2006 год. По оценкам консультантов IPO, Росимущество может получить за выставленные в Лондоне пакеты на 20–50% больше, чем если бы пыталось реализовать их в России. Кроме того, как считает директор по финансовому консалтингу

с9

компании BDO Unicon Наталья Одинцова, размещение акций на международных площадках — это возможность привлечь тех инвесторов, которые по своим внутренним правилам не могут приобретать акции компаний на развивающихся рынках. «В то же время большинство российских инвесторов способны участвовать в торгах на LSE,— согласен аналитик ИК „Атон“ Тимоти Маккатчен.— А вот инвестора на внутреннем рынке, способного приобрести госпакет „Роснефти“, может и не найтись». По этой же причине, указывает Тимоти Маккатчен, в 2002 году государство разместило на LSE 5,9% своих акций ЛУКОЙЛа, выручив за них \$775 млн — неподъемную тогда сумму для РТС и других российских бирж.

Правда, пока чиновники не определились, какая часть из 49% акций «Роснефти», которые государство готово продать, будет выставлена на LSE в конце 2006 года. За это время должна быть проведена переоценка компании для определения ее рыночной стоимости. В любом случае размещение даже небольшого пакета «Роснефти» может стать крупнейшим IPO среди российских эмитентов. До сих пор самым успешным первичным размещением считалось IPO, проведенное АФК «Система» на LSE в начале года. На нем АФК заработала \$1,56 млрд.

Еще меньше ясности у госструктур в отношении приватизации КамАЗа, 34,01% акций которого принадлежит государству, и ДВМП (Росимущество владеет 19,8% акций). Пока не определены ни объемы пакетов,

«А вот инвестора на внутреннем рынке, способного приобрести госпакет „Роснефти“, может и не найтись»

ни сроки, ни механизмы размещения, ни начальная цена, по которой акции могут быть предложены к продаже. По мнению аналитиков, стремление продать вполне ликвидные активы через западные биржи можно считать попыткой государства разом получить максимально возможную цену за акции, которые не приносят ощутимых дивидендов. Однако, полагает управляющий директор УК AG Capital Александр Агбалов, акции

КамАЗа и ДВМП разумнее размещать на внутреннем рынке, потому что их цена может быть вполне доступна и для российских инвесторов. Например, рыночная стоимость крупнейшего российского контейнерного перевозчика ДВМП определяется в \$500 млн, а капитализация КамАЗа составляет примерно \$450 млн. Кстати, на госпакет автоконцерна российские покупатели уже нашлись: в июле этого года о своем интересе к бумагам заявили глава КамАЗа Сергей Когогин, холдинг «Руспромавто» и компания «Северсталь-авто».

Интересно также, куда правительство, у которого из-за рекордных цен на нефть и так переизбыток свободных средств, собирается направлять вырученные от продажи этих госпакетов деньги. Как надеются чиновники, размещение акций КамАЗа позволит привлечь достаточно средств для покрытия всей инвестпрограммы предприятия (в 2006–2010 годах на автозаводе намереваются направить на развитие 14,72 млрд руб.). Сфера же применения заведомо немалых доходов от продажи акций «Роснефти» и ДВМП пока вызывает у экспертов недоумение. □

РЕЗЮМЕ

ФАКТ: Правительство решило разместить госпакеты компаний «Роснефть» и КамАЗ и Дальневосточного морского пароходства на Лондонской фондовой бирже.

ПРИЧИНА: Стремление извлечь максимальный доход от продажи акций.

ПОСЛЕДСТВИЯ: Листинг российских бирж покинут значимые активы.

Как Эллисон утер нос Гейтсу

Поглощение программного разработчика Siebel не только сделало Oracle лидером рынка корпоративного ПО, но и ударило по самолюбию Microsoft и ее крупнейшего акционера Билла Гейтса. Для главы и владельца Oracle Ларри Эллисона это вполне равноценные достижения.



Oracle сумел взять реванш

Oracle и Microsoft прямо не конкурируют друг с другом. При этом общеизвестно, что Эллисон не симпатизирует Гейтсу. Эллисон всегда был одним из самых ярких критиков Microsoft: на публичных форумах и презентациях он проповедовал идею использования баз данных Oracle вкупе с оперативной системой Linux в качестве альтернативы продукции компании Гейтса. А однажды даже нанял сыскное агентство, чтобы оно для сбора компромата покопалось в мусоре Microsoft. Особенно же конфликт между ними обострился, когда в 2000 году Эллисон чуть было не обогнал Гейтса в рейтинге самых богатых людей

мира, составляемом журналом Forbes.

Тем не менее в мае прошлого года Oracle все-таки пришлось заключить с Microsoft партнерское соглашение, чтобы выйти из технологической изоляции. Это произошло после того, как чуть раньше конкуренты Oracle SAP и IBM тоже заключили соглашения с Гейтсом, стремясь стандартизировать свои технологии. Однако позднее руководство Microsoft призналось, что в отношении SAP у него были более амбициозные планы, нежели просто сотрудничество. Оказалось, корпорация вела переговоры о слиянии с SAP, впрочем, закончившиеся неудачей. Ларри Эл-

РЕЗЮМЕ

ВЫИГРАВШИЕ: Корпорация Oracle.

ПРОИГРАВШИЕ: Ее крупнейшие конкуренты на рынке корпоративного ПО.

С покупкой Siebel Ларри Эллисон становится лидером рынка корпоративного ПО

лисон, вероятно, расценил это как попытку Гейтса вступить с ним в прямую конкуренцию и дал отпор в виде широкомасштабных враждебных поглощений.

В отличие от не особо активной в последнее время Microsoft, Oracle в этом году удалось поглотить уже две крупнейшие компании на рынке корпоративного ПО. После долгих препираний с американским антимонопольным ведомством этой весной Oracle более чем за \$11 млрд приобрел компанию PeopleSoft. А теперь пришла очередь другого ключевого игрока рынка — Siebel. Кстати, Эллисон давно порывался включить эту компанию в состав своей империи. Однако ее основатель Томас Сибел, в прошлом не ужившийся с Эллисоном топ-менеджер Oracle, упорно боролся за свою независимость. Ситуация изменилась, лишь

когда прибыль Siebel сильно сократилась из-за конкуренции с SAP и Oracle. В итоге акционеры поставили перед Сибелом условие: выплатить им часть запаса наличности компании или выставить ее на продажу. Такую возможность отличающийся непримиримостью по отношению к конкурентам Эллисон не мог не использовать.

По единодушным утверждениям аналитиков, Siebel — крайне выгодное приобретение для Oracle. Благодаря этой сделке корпорация сократит отставание от SAP в сегменте CRM (системы управления отношений с клиентами). В этом сегменте Oracle сильно уступала лидерам и, даже поглотив PeopleSoft, занимала второе место после SAP. Теперь же она становится лидером рынка корпоративного ПО. Не менее приятным для Эллисона должно быть и то, что Oracle отныне займет в своем бизнесе хоть и не монопольное, но почти столь же сильное положение, как Microsoft на рынке операционных систем. □

Хасиса приняли в девелоперы

В пул компаний, традиционно участвующих в наиболее привлекательных столичных строительных проектах, затесался чужак. Среди гигантов-девелоперов, аффилированных с московским правительством, появилось ЗАО «ТВК „Авиапарк“», созданное совладельцем «Перекрестка» Львом Хасисом.

Ходыньское поле считается последним большим свободным пятном для застройки, близко расположенным к центру Москвы. Основными генподрядчиками этого проекта до последнего времени являлись неизвестное ЗАО «Интеко», принадлежащее жене московского мэра Елене Батуриной, и близкое к ведомствам столичного стройкомплекса ЗАО «Мосфундаментстрой-6». До 2007 года они планировали возвести 465 тыс. кв. м жилья, сейчас примерно на треть построен комплекс жилья бизнес-класса «Гранд-Парк».

Однако августовское постановление мэра Лужкова №646-пп кардинально изменило обывденную для рынка картину. В соответствии с ним 70% площади застройки Ходынки было передано недавно образованной девелоперской компании «ТВК „Авиапарк“». Она получила разрешение участвовать в инвестировании строительства более 500 тыс. кв. м торговых и выставочных площадей на Ходыньском поле в Москве. При этом около 40 тыс. площадей отводится под строительство Национального музея авиации и космонавтики. Как полагают участники рынка, ТВК «Авиапарк» смогла пробиться в ряды «придворных» девелоперов лишь благодаря своим связям с федеральными органами власти.



Ходыньское поле до сих пор де-юре является действующим аэродромом

Дело в том, что интерес к Ходыньскому полю московские власти проявляют еще с начала 1990-х, однако развитие проекта осложняло то, что Ходынка являлась де-юре действующим аэродромом и для ее застройки требовалось разрешение федеральных властей. В 2001 году столичным властям и Минобороны удалось договориться, и проект застройки этого района жилыми домами был запущен, но уже в 2003 году к московскому правительству появились претензии со стороны крупнейших авиаконструкторских бюро, также располагавшихся на аэродроме. В итоге ОКБ Сухого, АВПК «Сухой», ОАО «АК им. С. В. Ильюшина», РСК «МиГ» и другие предоставили право отстаивать свои интересы Международному союзу авиапромышленности.

Прямых доказательств связи между созданием ТВК «Авиапарк» и претензиями со стороны авиаконструкторов нет. Однако косвенно эта версия подтверждается тем, что одновременно с учреждением ТВК «Авиапарк» Лев Хасис вошел в совет директоров «Трансаэро», а ведь его председатель Александр Плешаков также является главой Комитета ТПП РФ по развитию авиационно-космического комплекса. Да и в любом случае очевидно, что без мощного федерального «рычага» так просто войти в проект на Ходынке Хасису не удалось бы.

Эксперты высказывают и еще одно мнение: в преддверии скорой смены столичного мэра получить доступ к лакомым девелоперским проектам в Москве уже не так трудно, как это было еще несколько лет назад. Впрочем, и сам Хасис, и близкие к нему менеджеры наотрез отказались от любых комментариев по этому поводу. □

РЕЗЮМЕ

ФАКТ: Вхождение в пул компаний, участвующих в застройке Ходыньского поля, ЗАО «ТВК „Авиапарк“», созданного Львом Хасисом.

ПРИЧИНА: Вмешательство федеральных властей в политику распределения привлекательных девелоперских проектов в Москве.

СЛЕДСТВИЕ: Нарушение гегемонии «придворных» застройщиков на московском строительном рынке.

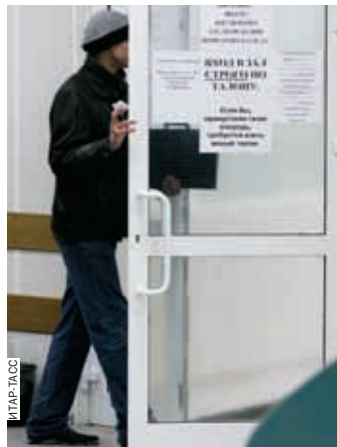
ПОВОРОТ

С этого месяца работа налоговиков с налогоплательщиками будет жестко регламентирована по срокам. Это только первый шаг по осуществлению масштабного плана правительства по созданию «сервисно-ориентированных» госорганов.

Услужливые чиновники

НА ДНЯХ ФЕДЕРАЛЬНАЯ НАЛОГОВАЯ СЛУЖБА (ФНС) обнародовала приказ, где прописала стандарты работы сотрудников вплоть до времени ожидания граждан в очереди на прием — не более часа. Также указаны максимальные сроки регистрации юрлиц и индивидуальных предпринимателей (пять дней) и других процедур. Руководитель аппарата правительства Сергей Нарышкин, возглавляющий комиссию по проведению административной реформы, обещает, что в течение двух лет будет принято около 50 регламентов оказания важнейших госуслуг. Цель реформы — максимально упростить доступ к услугам госорганов. Недавно внести свою лепту в облегчение жизни бизнесменов решил и глава МВД Рашид Нургалиев: он издал приказ, согласно которому милиционерам в ходе налоговых проверок запрещается опечатывать кассы и помещения, а срок проверки ограничивается 30 днями.

Эксперты сомневаются, что с помощью регламентов можно одолеть бюрократизм. «Вряд ли можно серьезно воспринимать нововведения ФНС», — говорит директор Института социальной политики Высшей школы экономики Сергей Смирнов. — По крайней мере, пока не созданы механизмы, которые заставили бы чиновников следовать указанным в регламентах нормам». Сами налогоплательщики



ИТАР-ТАСС

считают идею ФНС удачной, но сомневаются, что налоговики физически смогут придерживаться новых стандартов работы. По словам вице-президента компании «Квазар-Микро» Максима Агеева, жесткие временные рамки предоставления услуг налоговиками очень отличаются от существовавшей до сих пор практики. Налоговые службы могут оказаться просто не готовы к столь резкому переходу на новый уровень обслуживания, и для реализации этих планов потребуется реорганизация всего ведомства. □

ЦИФРА

6

МЕДИЦИНСКИХ АНАЛИЗОВ

— на туберкулез, проказу и четыре венерических заболевания — приходится проходить иностранным предпринимателям при въезде в Россию. Неудивительно, что инвестиционный климат в нашей стране порой называют нездоровым. На днях главы представительств работающих в РФ транснациональных компаний, среди которых Nestle, BP, Unilever, поделились на встрече с главой Минэкономразвития Германом Грефом наболевшими проблемами. Выяснилось, что зарубежных инвесторов в первую очередь беспокоит законопроект, в котором недостаточно четко сформулированы ограничения на инвестиции в России. Кроме того, иностранцам, готовым вкладывать средства в российскую экономику, в процессе проверок приходится собирать для налоговиков чересчур много документов в слишком сжатые сроки. Большой темой оказались и правила выдачи банками кредитных карт, далекие от западных стандартов. Тем не менее, несмотря на все эти минусы, приток зарубежных инвестиций в нашу страну не сокращается. □

БИРЖА

Динамика курса акций МТС (\$)



РАЗМЕЩЕНИЕ пакета акций «Мобильных телесистем» на российских фондовых биржах, состоявшееся на прошлой неделе, сопровождалось настоящим ажиотажем. На торги был выставлен пакет в 10,06% акций, принадлежавший Deutsche Telekom (DT). Бумаги расхватали за три часа по цене, близкой к максимуму, установленному DT (210 руб. за акцию). Эта блиц-распродажа принесла германскому концерну около \$1,5 млрд. Как прогнозируют аналитики, акции МТС скоро станут одной из наибо-

лее ликвидных бумаг в России. Появлением новой «голубой фишки» фондовый рынок обязан АФК «Система», владеющей в МТС пакетом в 50,4%. «Система» имела преимущественное право на выкуп акций, но не договорилась с DT о цене и схеме сделки. DT планировал извлекаться от своего 40-процентного пакета МТС с апреля 2003 года: сначала 5% были размещены на внебиржевом рынке, затем 10% были проданы «Системе» за \$347 млн, а потом 15% ушли зарубежным инвесторам за \$1,73 млрд. «Если в 2003 году вопрос о цене был на втором пла-

не (нужно было увеличить долю в МТС до контрольного пакета), то сейчас важнейшим критерием была финансовая целесообразность покупки», — поясняет Андрей Близнюк, руководитель департамента рынков капитала АФК «Система». Не договорившись с «Системой», DT был вынужден выставить акции на торги в России. Дорога на западные биржи была закрыта, так как к моменту последнего размещения доля ADR на акции МТС, торгующиеся за рубежом (37,5%), вплотную приблизилась к 40-процентному порогу, установленному ФСФР. □

Продолжение на стр. 15 →

30 лет успеха

1975 год

Начало сотрудничества "Филип Моррис, Инк." с советской табачной промышленностью



ОАО "ФИЛИП MORRIS КУБАНЬ"



ЗАО "ФИЛИП MORRIS ИЖОРА"

2005 год

Лидер табачной промышленности России*

- ✓ На сегодняшний день инвестиции составили более 800 миллионов долларов США
- ✓ Мы являемся крупнейшим налогоплательщиком среди табачных компаний в России
- ✓ Мы производим в России 100% марок сигарет "Филип Моррис Интернэшнл", представленных на отечественном рынке
- ✓ Мы работаем более чем с 5000 российскими компаниями-поставщиками
- ✓ Мы - сплоченный коллектив из более чем 3000 квалифицированных сотрудников, работающих на 2 современных фабриках и в филиалах компании по всей стране
- ✓ Мы привержены принципам ответственного ведения бизнеса
- ✓ Более 7 миллионов долларов США вложено в благотворительные программы за последние 10 лет



Мы с большой уверенностью смотрим в будущее и выражаем искреннюю признательность нашим партнерам и совершеннолетним потребителям за их преданность и поддержку!

ЗАО "Филип Моррис Ижора"
ОАО "Филип Моррис Кубань"
ООО "Филип Моррис Сэйлз энд Маркетинг"

* По данным независимого агентства маркетинговых исследований "Бизнес Аналитика"

Охват - 14 миллионов человек

У нас отборная аудитория!

Автомобиль



42% пользователей Mail.ru имеют автомобиль, тогда как по России таковых всего 17%

Мобильный телефон



89% пользователей Mail.ru владеют мобильным телефоном, в то время как уровень проникновения мобильной связи по России составляет 50%

Домашний компьютер



У 84,8% пользователей Mail.ru есть домашний компьютер, подключенный к Интернет, тогда как по России этот показатель в 20 раз ниже - 4,2%!

Отдых за границей



19% пользователей Mail.ru отдыхали за границей (в дальнем зарубежье) в 2004 году, в то же время по России этот показатель составил всего лишь 3,9%

@mail.ru®

Рекламная служба Mail.ru. Тел. (095) 725-63-57, sales@corp.mail.ru

ГДЕ ДЕНЬГИ

ПОСЛЕДНИЕ ПРЕПЯТСТВИЯ на пути госпрограммы развития ипотеки сняты вышедшим на днях постановлением правительства РФ. И хотя внесенные изменения чисто технические, судьба документа была не проста: еще в начале сентября она висела на волоске. Минфин долго настаивал на отмене госгарантий Агентству по ипотечному жилищному кредитованию (АИЖК). Отсутствие же госгарантий, за счет которых АИЖК и намеревалось собирать деньги на рынке, на корню губило идею главы Минэкономразвития Германа Грефа о ежегодном удвоении рынка ипотеки. Однако Владимир Путин программу спас, поручив Минфину выдать АИЖК госгарантии на 14 млрд руб. А своим последним постановлением (подготовленным, кстати, в Минфине) правительство развязывает АИЖК руки для расширения бизнеса. □

ЗАКОН

Налог со скидкой

С 1 января 2006 года вступят в силу поправки в Налоговый кодекс, которые наведут порядок в налоговом учете скидок, предмете частых споров между торговцами и налоговиками. Главное новшество заключается в дополнительном пункте в статье 265, согласно которому скидки, бонусы и вознаграждения, выплачиваемые покупателю, со следующего года можно будет относить к внереализационным расходам, то есть не учитывать в базе налога на прибыль (ННП). И это избавит торговцев от многих хлопот. Ведь торговые организации нередко корректируют цены на товары, бухгалтерская отчетность и налоговая декларация по которым уже сданы, а ННП и НДС уже заплачены. В этих случаях налогоплательщики пересчитывали ННП и НДС за предыдущий период и исправляли декларации. Налоговики же всячески препятствовали таким действиям, и в результате арбитражные суды были завалены так называемыми «делами о скидках». После вступления в силу нового закона, надеются эксперты, с неразберихой будет покончено. □

Скидки и бонусы, предоставляемые покупателю, скоро можно будет не учитывать в базе налога на прибыль

ОФИЦИАЛЬНОЕ ЛИЦО



Виктор ЗУБКОВ, глава Федеральной службы по финансовому мониторингу

заявил, что его ведомством подготовлен документ с описанием самых распространенных схем отмывания денег. В основу масштабного труда Росфинмониторинга легли результаты изучения финансовой деятельности российских компаний. По словам Зубкова, этот «толстый альбом», содержащий сведения о десятках тысяч ходов и тысячах фигурантов, уже передан в правоохранительные органы в качестве методического пособия для помощи при расследованиях. Напомним, что весной этого года на общем собрании Ассоциации региональных банков «Россия» Зубков отчитался о том, что концепция стратегии противодействия отмыванию доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма уже готова, а также пообещал в ближайшее время предоставить план ее реализации. Сообщил он тогда и об увеличении количества выявленных фактов мошенничества. По его словам, в каждом третьем случае службе удастся раскрыть махинации, а за четыре месяца этого года Росфинмониторинг передал в правоохранительные органы 680 разъяснительных материалов — против 400 за аналогичный период прошлого года. Тем не менее, несмотря на активность Росфинмониторинга, эксперты считают, что все эти шаги едва ли радикально изменят ситуацию. Ведь пока в госорганах готовятся контрмеры, банкиры уже осваивают новые схемы. □

КТО КОГО



МАРИЯ КРАСНОВА, ШАБЕВА

Абрамовича не отпускают с Чукотки

Пока губернатор Чукотки Роман Абрамович, методично избавляясь от российских активов, подогревал слухи о скорой эмиграции, его дальнейшую судьбу определяли во властных структурах. По данным ряда СМИ, в Кремле так и не нашли замены «начальнику Чукотки», хотя его полномочия истекают в декабре 2005 года, а сам Абрамович уже не раз заявлял, что не хотел бы продолжать карьеру госчиновника. И вполне вероятно, что вскоре его могут вызвать в Кремль, где постараются уговорить остаться на Чукотке. Похоже, Абрамович, докладывая президенту в мае о пятикратно возросшем за пять лет региональном валовом продукте Чукотки, и не подозревал, что сам себе продлевает губернаторский срок.

Как полагают эксперты, если Абрамович все-таки сам не захочет остаться во власти, не исключено, что его попросту удержат на посту ввиду того, что он еще «не отработал» все преференции, которые ему в разное время предоставляло государство. Повторение схемы отторжения собственности, успешно опробованной на Михаиле Ходорковском, в этом случае едва ли возможно: Абрамович подчеркнуто лоялен Кремлю. Однако надавить можно и по-другому — к примеру, если Генпрокуратура демонстративно покопается в финансовой отчетности подконтрольных ему компаний. □

ИСКЛЮЧЕНИЕ ИЗ ПРАВИЛ

Чартер про запас

Федеральное агентство воздушного транспорта (Росавиация) придумало весьма своеобразное решение проблемы задержек и отмен чартерных рейсов. На днях ведомство предписало авиаперевозчикам иметь резервные самолеты под все свои чартерные рейсы — на тот случай, если основной борт не сможет принять пассажиров из-за неисправности. Причиной послужили многочисленные задержки российских чартеров этим летом. Правда, эту меру на рынке назвали «медвежьей услугой» перевозчикам. «Чартерные авиакомпании никогда не держат резервов», — отмечает аналитик ИГ „Регион“ Евгений Шаго. — Их пассажиры должны быть готовы к тому, что не улетят вовремя. Это одна из причин, почему чартеры дешевле регулярных рейсов». Международная организация гражданской авиации, напоминает аналитик, никогда не выдвигала таких требований. Инициатива же российских чиновников приведет к еще большим перебоям: большинство перевозчиков не смогут обеспечить каждый рейс резервным бортом и будут вынуждены отменить часть маршрутов. □

ЧУЖОЙ КАРМАН



Американцы прикормили грузин

США приравняли Грузию к Гондурасу, Никарагуа и Мадagasкар, выделив ей \$295 млн в качестве гранта на развитие инфраструктуры в рамках помощи бедным странам, ступившим на путь реформ. Деньги будут направлены на улучшение дорожной сети, системы связи и водопровода в наиболее бедных сельских районах страны. Как уже успела подсчитать госсекретарь США Кондолиза Райс, от проектов, связанных с освоением этих средств, непосредственную выгоду получают более полумиллиона грузин. Кстати, США не впервые оказывают Грузии солидную поддержку: в минувшем финансовом году, по данным Госдепартамента США, на эту страну было потрачено \$138,9 млн. Таким образом, теперь сумма инвестиций США в экономику Грузии выросла более чем вдвое. Политологов такая политика «подкармливания» несколько не удивляет: с помощью Грузии Штаты смогут контролировать транспортировку каспийской нефти и существенно укрепить свое политическое влияние в стратегически важном для них закавказском регионе. □

ИТОГИ НЕДЕЛИ

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Государство продолжает править, иногда позволяя бизнесу развиваться»



Олег БЕРИЕВ,
президент компании
Mildberry

— На этой неделе выяснилось, что в очередном рейтинге экономической свободы Россия заняла лишь 115-е место среди 127 стран, уступив всем странам бывшего соцлагеря и некоторым государствам СНГ.

Я бы сказал, что основная причина низкого рейтинга России в самой формулировке «рейтинг экономической свободы». Какая может быть экономическая свобода в государстве, где самый маленький клерк любого института власти абсолютно безнаказанно за один день может разрушить то, что ты создавал годами. Государство в лице своих маленьких и больших вассалов продолжает править, иногда позволяя бизнесу развиваться. Я убежден, что только когда государство возложит на себя миссию преумножения и защиты благ своих граждан, мы изменим нашу жизнь и, как следствие, отношение к своей стране. При этом рейтинг будет уже не важен. Если обратить взор на столицу, можно отметить любопытный случай: мэр Юрий Лужков предложил подать иск в Конституционный суд на Жилищный кодекс, который якобы ухудшает работу мэрии. На заседании столичного правительства Лужков, говоря о работе по реализации положения Жилищного кодекса, заявил, что этот недавно принятый документ «не отвечает простейшим вопросам». Мне понятна реакция Лужкова, и я даже соглашусь с его предложением подать иск. Но мои претензии скорее не в том, что новый Жилищный кодекс ухудшает работу столичных властей, а в том, что он не способен заставить мэрию работать лучше. Я хочу видеть в образе Юрия Лужкова и его бессменной команды лишь качественную службу обеспечения, создающую нам цивилизованные условия жизни. Мешает ли новый ЖК хорошо работать мэрии? Не думаю. Скорее мешает работать по-старому, но, как я понимаю, осталось недолго. □

ГЛАВНЫЕ СОБЫТИЯ

ГУБЕРНАТОР ЧУКОТКИ РОМАН АБРАМОВИЧ, ЧЬИ ПОЛНОМОЧИЯ ИСТЕКАЮТ В ДЕКАБРЕ ЭТОГО ГОДА, СКОРЕЕ ВСЕГО, БУДЕТ ПЕРЕНАЗНАЧЕН НА ЭТОТ ПОСТ

ГЛАВА РОСФИНМОНИТОРИНГА ВИКТОР ЗУБКОВ ЗАЯВИЛ, ЧТО ЕГО ВЕДОМСТВО ПОДГОТОВИЛО И РАСПРОСТРАНИЛО СРЕДИ ПРАВООХРАНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ ДОКУМЕНТ, ОПИСЫВАЮЩИЙ «ТЫСЯЧИ ВАРИАНТЫ СХЕМ ОТМЫВАНИЯ ДЕНЕГ»

ФЕДЕРАЛЬНАЯ НАЛОГОВАЯ СЛУЖБА ОБНАРОДОВАЛА ДЕТАЛЬНЫЙ РЕГЛАМЕНТ РАБОТЫ ФИСКАЛЬНЫХ ОРГАНОВ С НАЛОГОПЛАТЕЛЬЩИКАМИ

С 1 ЯНВАРЯ 2006 ГОДА ВСТУПАЮТ В СИЛУ ПОПРАВКИ В НК, СОГЛАСНО КОТОРЫМ СКИДКИ, БОНУСЫ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ, ВЫПЛАЧИВАЕМЫЕ КОМПАНИЯМИ ПОКУПАТЕЛЯМ, МОЖНО БУДЕТ НЕ УЧИТЫВАТЬ В БАЗЕ НАЛОГА НА ПРИБЫЛЬ

РОСАВИАЦИЯ ПРЕДПИСАЛА АВИАПЕРЕВОЗЧИКАМ ИМЕТЬ РЕЗЕРВНЫЙ САМОЛЕТ НА КАЖДЫЙ ЧАРТЕРНЫЙ РЕЙС — НА СЛУЧАЙ, ЕСЛИ НА ОСНОВНОМ СУДНЕ ВОЗНИКНУТ НЕПОЛАДКИ

NISSAN PATHFINDER

ТЕПЕРЬ И С БЕНЗИНОВЫМ 4-х ЛИТРОВЫМ ДВИГАТЕЛЕМ

ВДОХНОВЛЯЯ на приключения



От \$45 300*

NISSAN PATHFINDER ВАМ БУДЕТ О ЧЕМ РАССКАЗАТЬ

Вам не придется задумываться о маршруте, если Вы находитесь за рулем Nissan Pathfinder. Являясь одновременно стильным городским автомобилем и настоящим внедорожником, Nissan Pathfinder поможет Вам в полной мере насладиться удовольствием от поездки. В Вашем распоряжении система полного привода ALL-MODE 4x4 2-го поколения с понижающей передачей, ESP+, датчики дождя и освещения, биксеноновые фары, отдельный климат-контроль, цветная камера заднего вида, а теперь и новый бензиновый двигатель мощностью 269 л.с. Nissan Pathfinder - всё для приятных путешествий.

www.nissan.ru



SHIFT_adventure

ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В РОССИИ. Москва: АВТО-КЕЙ (095) 737-5400; АВТОМИР (095) 105-5510; АВТОЦЕНТР НА ТАГАНКЕ (095) 797-6060; АВТОЦЕНТР НАХИМОВСКИЙ '32 (095) 105-5530; АВТОЦЕНТР НИССАН НА ВОЙКОВСКОЙ (095) 786-2222; АВТОЦЕНТР ОВОД (095) 787-5353; GENSER (095) 786-2050; MAJOR AUTO (095) 730-0073; NATC GROUP (095) 784-6410; НИССАН В КРЫЛАТСКОМ (095) 505-9737; НИССАН ЦЕНТР КУНЦЕВО (095) 933-4033; ОЧАКОВО МОТОРС (095) 748-5254; ПЕЛИКАН-АВТО (095) 787-0707; У СЕРВИС+ (095) 258-8989; ЭЛЬВА (095) 210-0330; ЮНИОН МОТОРС (095) 913-2525. Санкт-Петербург: АВТОДОМ РОССПАН (812) 325-0065; АВТО-ПРОДИКС (812) 702-4292; AURORA AUTO (812) 320-1847; СТК ЦЕНТР НИССАН (812) 336-9122. Екатеринбург: АВТОСАН (343) 212-8612; LUCKY MOTORS (343) 210-0100. Казань: АКОС (8432) 69-0066. Краснодар: МОДУС (861) 215-0215. Нижний Новгород: НИЖЕГОРОДЕЦ (8312) 75-9911. Пермь: УРАЛАВТОИМПОРТ (3422) 65-7386. Петрозаводск: НИССАН-СТК (8142) 79-7010. Ростов-на-Дону: ОРБИТА (863) 232-7915. Самара: САМАРСКИЕ АВТОМОБИЛИ (8462) 57-1690. Саратов: ВОСТОК-МОТОРС (8452) 55-8131. Тюмень: ВОСТОК МОТОРС (3452) 75-1751. Уфа: КАЛИНА (3472) 25-4915. Челябинск: РЕГИНАС (3512) 68-9626.

ГАРАНТИЯ СОСТАВЛЯЕТ 3 ГОДА ИЛИ 100 000 КМ ПРОБЕГА. ГАРАНТИЯ ПРОТИВ СКВОЗНОЙ КОРРОЗИИ – 12 ЛЕТ НЕЗАВИСИМО ОТ ПРОБЕГА. ЗА ПОДРОБНОЙ ИНФОРМАЦИЕЙ ОБРАЩАЙТЕСЬ К ОФИЦИАЛЬНЫМ ДИЛерам.

* Рекомендованная цена для Москвы и Санкт-Петербурга. Цена у региональных дилеров может отличаться от рекомендованной в зависимости от стоимости доставки.

Товар сертифицирован

ЗАЯВКА НА УСПЕХ



BILDERBERG/PHOTOS

Междусобойчик «Алтана» и «Агроса»

Два крупнейших российских производителя макарон: барнаульский «Алтан» и московский «Агрос», решили выпускать свою продукцию на заводах друг у друга. Таким образом компании хотят получить выход на рынки, которые ранее были для них труднодоступны.

«Алтан» давно хотел упрочить свои позиции в центральном регионе России, пытаясь продвигать здесь свой премиальный брэнд «Гранмулино». Но до сих пор его продажи были незначительными. Теперь «Алтан» решил форсировать выход на этот рынок с помощью макарон эконом-класса под марками «Семейный гарнир» и «Макароны пофлотски». Именно их он будет производить на 1-й Петербургской макаронной фабрике, входящей в «Агрос». А «Агрос», в свою очередь, воспользовавшись мощностями принадлежащей «Алтану» Поспелихинской фабрики, будет производить макароны среднего ценового сегмента «Экстра М». «Логистические издержки при поставках этой продукции в восточные регионы очень высоки, — заявила директор по маркетингу «Агрос» Юлия Блинкова. — Чтобы сократить их и удовлетворить спрос на марку, мы заключили договор с «Алтаном»».

Впрочем, по мнению начальника отдела оптовых продаж компании «Америя» Надежды Даудиной, обе компании могут столкнуться с рядом трудностей. «Сейчас сегмент макарон экономкласса четко поделен и насыщен, — объясняет она. — Более свободен премиальный сегмент, да и спрос начинает смещаться в его сторону». Судя по всему, «Алтан» разделяет подобные взгляды. Его гендиректор Валерий Покорняк не исключил, что к концу года начнет производить на мощностях «Агрос» и «Гранмулино». □

ЦИФРА

\$500

МЛН — такова максимальная сумма, которую известный американский миллиардер Дональд Трамп может потратить на создание в Ялте курортного комплекса с гостиницей класса люкс, несколькими ресторанами и яхт-клубом. Впрочем, бизнесмен еще может передумать и ограничиться куда более скромными вложениями, поскольку проект пока находится на стадии обсуждения, и подписания первых соглашений не стоит ждать раньше конца года. В своем официальном заявлении по этому поводу Трамп называет

Украину быстроразвивающейся страной и отмечает, что ее расположение идеально для развития его компании Signature Donald J. Trump. Как отмечает аналитик ИК «Финам» Иван Кабулаев, похоже, Трамп действительно заинтересовался абсолютно неразвитым украинским курортным бизнесом и решил превратить Ялту в аналог французского Лазурного побережья. «Но если природная привлекательность этого города очевидна, — рассуждает Кабулаев, — то местная инфраструктура оставляет желать лучшего». При этом, добавляет эксперт, \$500 млн — действительно очень серьезная сумма: на эти деньги можно было бы заново поделить весь рынок недвижимости Украины. □

ТРЕНД

Самые популярные франшизы в России (количество франчайзи)

«Лавка жизни»	4600
«1С»	3300
Kodak	1300
«Зеленая аптека»	450
«Монарх»	160

Источник: «Магазин франчайзинга и готового бизнеса»

К ФРАНЧАЙЗИНГУ ВСЕ АКТИВНЕЕ ПРИБЕГАЮТ компании не только из традиционной для него сферы услуг. Производитель слабоалкогольных коктейлей «Хэппилэнд» заявил о начале продаж дистрибуторам франшиз на розлив трех своих брендов. По условиям договора торговцы получают статус эксклюзивного поставщика конкретного брэнда, а для «Хэппилэнда» это отличный способ добиться их лояльности. Холдинг «Марта» также сделал упор на эксклюзивность. Организации, купившие у него франшизу на производство жесткой полимерной упаковки «Пагода», получают гарантии

сбыта этой продукции — возможность напрямую поставлять ее в сети Billa и Grossmart, которыми управляет «Марта».

«Компании могут продавать франшизу, чтобы увеличить число точек, как магазины Sela или Monarch. Пул дистрибуторов или поставщиков компании создают также ради расширения своего бизнеса», — утверждает Юлия Быкова, замдиректора департамента франчайзинга Российского клуба экспертов по франчайзингу. По ее словам, «Хэппилэнд» и «Марта» застраховались от неудач в этих проектах, сделав ставку на эксклюзивное партнерство с франчайзи. Но для успешной продажи франшизы важны не только ее условия, но и известность компании на рынке франчайзинга. «Например, сеть „Лавка жизни“ лидирует в России по количеству проданных франшиз в том числе и потому, что давно развивается по этому принципу», — отмечает госпожа Быкова. □

УТОЧНЕНИЕ
В №34/2005 «Секрета фирмы» была допущена неточность. Проект по выпуску жидкокристаллических панелей обошелся концерну «Научный центр» в \$20 млн. Редакция приносит свои извинения.

Продолжение на стр. 21 →



пробуйте!

Надёжная и доступная сеть

Использование инновационных технологий позволяет учитывать особенности рельефа местности при планировании сети

Наиболее динамично развивающийся оператор

Самое быстрое расширение зоны покрытия для большего удобства наших абонентов

Высокое качество связи

Качеству нашей связи доверяют более 20 миллионов россиян

● ● ● **«МегаФон» —
зрелая связь!**

ВНИМАНИЕ!

Открыт прием заявок на участие в конкурсе



БРЭНД ГОДА/EFFIE
2005

www.brandgoda.ru



представляет:

Национальная награда
в области построения брендов
в рамках международной
системы EFFIE

Торжественная церемония
награждения **26 октября 2005**

Регистрация участников и
дополнительная информация:
117393, Москва,
ул. Профсоюзная, д.78.
Телефон: +7 (095) 363-03-35,
363-11-11 (доб. 1885).
E-mail: brandgoda@rbc.ru

Генеральный
спонсор:



Официальный
партнер
церемонии:



Глобальный
информационный
партнер:



Генеральный
информационный
спонсор:



Спонсоры:



Информационные
спонсоры:

The Moscow Times



КТО КОГО

Возвращение права на жизнь

На днях был завершен знаковый для всего российского страхового рынка судебный процесс. Арбитражный суд Москвы признал недействительным приказ Федеральной службы страхового надзора (ФССН) о приостановлении лицензии Столичного страхового общества (ССО). Формально поводом для санкций стало нарушение правил страхования: некоторые договоры ССО не соответствовали тем, что были предоставлены регулятору в момент получения лицензии. Но надзорное ведомство не скрывало, что реальная причина претензий к ССО — борьба с так называемым нерисковым страхованием, или схемами по минимизации налогов. ССО было лидером рынка по страхованию жизни, на которое приходится наибольшая часть налоговых схем. В 2004 году за счет страхования жизни ССО собрало 28,1 млрд руб.

Таким образом, решение московского арбитража дает страховщикам новый способ защиты от претензий регулятора: они могут попросту игнорировать требования ФССН, выдвигаемые при получении лицензий. Однако выигрыш дела в суде все же не защитит компании, занимающиеся нерисковым страхованием. Эксперты сомневаются в том, что и ССО надолго задержится на рынке, ведь новые санкции в его отношении регулятор может применить уже в самое ближайшее время. □

ЗАМЕНЫ

СААД КИДЕР, бывший директор по продажам технических услуг немецкой компании Lufthansa-Unternehmen, назначен гендиректором российского перевозчика «ВИМ-авиа». Кидер стал первым иностранным топ-менеджером в российской авиаотрасли. Цель этого назначения, как уточняют в «ВИМ-авиа», такова: «внедрить в российской компании западную модель управления с учетом специфики отечественного авиабизнеса». Помогать в этом Кидеру будет бывший глава «ВИМ-авиа» Роман Пахомов, который перешел на должность первого заместителя гендиректора авиакомпании по стратегическому развитию. Аналитики связывают кадровые перестановки и управленческую реформу в «ВИМ-авиа» с намерением ее владельца Рашида Мурсекаева увеличить капитализацию компании и затем продать ее зарубежному инвестору. □

ФУАД АХУНДОВ ушел с поста первого вице-президента ФК «Уралсиб». Он считался одним из наиболее влиятельных топ-менеджеров компании и ранее занимал должности главного исполнительного директора ФК «Уралсиб» и и. о. президента и предправления банка «Уралсиб». А до прихода в «Уралсиб» Ахундов был председателем правления Международного банка Азербайджана. По некоторым данным, в 2001 году он был приглашен в ФК лично главой ЛУКОЙЛа Вагитом Алекперовым, который считается одним из совладельцев этой компании, для проведения слияния банка «Уралсиб» с четырьмя региональными кредитными учреждениями. По словам директора ФК по связям с общественностью Александра Вихрова, проект по слиянию этих банков будет завершен к концу осени, а еще этой весной их акционеры решили, что руководить новой структурой будет президент «Уралсиба» Николай Цветков. □

ТРИ ВОПРОСА



МАРИЯ КАСНОВА-ШАВЕВА



«Росинтер» приступает к развитию сети ресторанов русской кухни «1-2-3 кафе». Президент «Ростик групп» **Ростислав Ордовский-Танайевский Бланко** поделился с «Секретом фирмы» подробностями этого проекта.

Почему «Росинтер» решил запустить новый проект и в каком формате будет работать сеть «1-2-3 кафе»?

Русская кухня очень востребована в России, а вот ресторанов русской кухни в современном исполнении на рынке практически нет. «1-2-3 кафе» будут работать в сегменте ресторанов полного обслуживания, поэтому конкурировать с предприятиями самообслуживания мы не будем. Новая сеть рассчитана на людей 26–35 лет со средним достатком. Средний чек в ресторанах составит \$12–14, мест будет по 120, а площадь — около 400 кв. м. Как и в других сетях «Росинтера», в «1-2-3 кафе» будет действовать программа «Почетный гость».

Обусловлен ли запуск этого проекта намерением «Росинтера» сохранить свои позиции в сегменте фаст-фуда после ожидаемой продажи сети «Ростик's» компании KFC?

Пока мы не намерены продавать сеть «Ростик's».

Не считаете ли вы, что сегмент русских ресторанов уже насыщен?

Постоянные очереди в ресторанах «Елки-палки» и «Му-му» говорят о том, что это не так. Национальная кухня — самый большой рынок в любой стране. В России еще есть место для всех направлений, тем более для русской кухни. □

ЧУЖОЙ КАРМАН

АВИАКОМПАНИЯ DELTA AIR LINES собирается объявить о банкротстве. На днях ее совет директоров должен определить срок подачи заявления по этому поводу в суд Нью-Йорка. Третьего по величине авиаперевозчика США разорил рост цен на нефть и авиационное топливо. Проблемы у Delta начались после терактов в США 11 сентября 2001 года, а к 2005 году убытки компании превысили \$10 млрд. Руководство Delta перепробовало все возможные способы избежать банкротства. За три года компания сократила штат более чем на 16 тыс. сотрудников, попыталась прорваться в нишу авиадискаунтеров, вдвое снизив цены на внутренние перевозки, а месяц назад объявила о продаже своего регионального подразделения — Atlantic Southeast Airlines. Но все усилия оказались напрасны. Кстати, Delta может оказаться далеко не последней жертвой высоких цен на нефть в США. По прогнозу Международной ассоциации воздушного транспорта (IATA), к концу года убытки мировой авиаиндустрии из-за удорожания топлива достигнут рекордной суммы — \$7,4 млрд. А год назад рост цен на нефть уже довел до банкротства три другие авиакомпании: United Airlines, US Airways и ATA Airlines. □

FORD MOTORS ПРОДАЕТ за \$15 млрд одно из своих подразделений — Hertz, крупнейшую в США компанию по прокату автомобилей. Ее покупателем выступил пул инвесторов в составе Clayton, Dubilier & Rice, Carlyle Group и Merrill Lynch Global Private Equity. За Hertz инвесторы предложили Ford \$5 млрд наличными, а также взяли на себя ее долги в \$10 млрд. Этой сделкой Ford Motors планирует залатать свои финансовые бреши: по итогам первых шести месяцев 2005 года компания продавала свои автомобили с убытком \$139 с каждого. Автогигант был вынужден нести такие потери из-за проведения многочисленных маркетинговых акций. Предлагая автомобили по сниженным ценам, скидки на опции и беспроцентные кредиты, Ford пытался противостоять успехам в США крупнейших японских производителей. □

МЕДИАКОНГЛОМЕРАТ NEWS CORP. намерен приобрести интернет-компанию IGN Entertainment, одного из лидеров рынка цифровых развлечений (владеет игровыми сайтами Gamespy.com, Askmen.com, а также сайтом Rotten Tomatoes, публикующим рецензии на фильмы). Сумма сделки, которая завершится в конце этого года, составит около \$650 млн. Благодаря приобретению IGN конгломерат существенно повысит свое присутствие в интернете и увеличит аудиторию приблизительно на 28 млн человек. Несколькими месяцами раньше News Corp. приобрела развлекательный сайт InterMix и спортивный Scout Media. А сейчас корпорация ведет переговоры о покупке поисковой системы Blinkx, предназначенной для поиска видеоресурсов в сети. Запланированный бюджет всех инвестиций корпорации на 2005 год составляет около \$2 млрд. Аналитики полагают, что такой интерес владельца News Corp. Руперта Мердока к интернет-компаниям обусловлен желанием выйти на чрезвычайно интересную для рекламодателей молодежную аудиторию. □

РУССКИЕ ИДУТ



Бриллиантовый альянс

Алмазодобывающая компания АЛРОСА и смоленский гранильный завод «Кристалл» создают ювелирный бренд. Компании намерены наносить на бриллианты свой совместный логотип и сопровождать камни специальным сертификатом, а в будущем не исключено внесение 100% акций «Кристалла» в капитал АЛРОСА. Продукция альянса будет продвигаться как на российском, так и на зарубежных рынках. «Кристалл» уже зарегистрировал в России товарный знак «Русская огранка». Под какой маркой будут идти продажи на зарубежных рынках, участники альянса пока не уточняют. До этого российские компании не торговали за рубежом бриллиантами под собственным брендом. Таким образом, теперь АЛРОСА и «Кристалл» становятся конкурентами глобальных игроков, таких как De Beers. Аналитики, впрочем, сомневаются в успехе этого проекта. Ведь на руку De Beers играет то, что у этих российских компаний вследствие их подконтрольности государству пока еще хромают стандарты управления, что не лучшим образом влияет на перспективы развития. Кроме того, позиции De Beers чрезвычайно сильны, и российским игрокам пока нечего противопоставить мировому гиганту. Вместе с тем, альянс может принести и определенную выгоду — ведь благодаря ему АЛРОСА и «Кристалл» смогут снизить издержки и, соответственно, цены, а это позволит им нарастить прибыль за счет увеличения маржи или объемов сбыта. □

РАСКЛАД СИЛ

Японцы покажут России рекламу

НА РОССИЙСКИЙ РЫНОК ВЫШЛА японская рекламная группа Hakuhodo Inc, занимающая, по данным Advertising Age, девятое место в списке крупнейших международных агентств. Но в отличие от своего давнего конкурента Dentsu, открывшего месяц назад собственное представительство в России, Hakuhodo решило работать на нашем рынке не самостоятельно, а в партнерстве с российским агентством Prior, с которым японцы заключили стратегический альянс.

Пока партнеры ведут всего три японские компании: Panasonic, Suzuki, Bridgestone, — но надеются, что в будущем к ним присоединятся и другие крупные клиенты Hakuhodo: Toyota, Nissan, Honda. По примерным оценкам, в прошлом году эти три автомобильных бренда потратили на рекламу в России около \$40 млн. Как отмеча-

РАБОТА НАД ОШИБКАМИ

Гарантии на взлет

Недавний запрет на использование лайнеров Ил-96-300 из-за неполадок в тормозной системе вынудил «Аэрофлот» пересмотреть свои отношения с поставщиком этих самолетов — «Ильюшин финанс».

Еще шесть лет назад «Аэрофлот» согласился приобрести шесть «Илов» в обмен на право беспослинно ввезти 27 лайнеров Boeing и Airbus. В итоге «Аэрофлоту» удалось пополнить свой парк иностранными самолетами, сэкономив на пошлинах почти \$400 млн. При этом контракт с «Ильюшин фи-

нанс» авиакомпания подписала лишь летом 2005-м. А после того как Ространснадзор не разрешил возобновление эксплуатации Ил-96-300 в обещанный срок (к 5 сентября), «Аэрофлот» выдвинул новые требования к «Ильюшин финанс»: закрепить в контракте гарантии, что у приобретаемых

Ил-96 не будет никаких производственных дефектов. Ведь в действующем парке перевозчика шесть самолетов этой модели, и если до ноября они не войдут в строй, компания потеряет, по словам замгендиректора «Аэрофлота» Льва Кошлякова, \$20 млн. «Нам нужны гарантии», — заявил он. Впрочем, по наблюдениям экспертов, «Аэрофлот» и раньше пытался оттянуть покупку дорогих в эксплуатации «Илов», а теперь не преминул использовать удобный повод, чтобы заменить их более экономичными иностранными моделями. □



PHOTOPRESS.RU

ИСКЛЮЧЕНИЕ ИЗ ПРАВИЛ

Кафе от «Антанта капитал»

ВПЕРВЫЕ РОССИЙСКАЯ ИНВЕСТИЦИОННАЯ КОМПАНИЯ ОБЗАВЕЛАСЬ СОБСТВЕННЫМИ ТОЧКАМИ ПРОДАЖ БРОКЕРСКИХ УСЛУГ. «Антанта капитал» объявила о приобретении сети интернет-кафе NetCity. Как сообщил **СФ** вице-президент компании **Даниил Купсин**, кафе будут использовать для привлечения клиентов в интернет-проект NetTrader (по итогам 2004 года вошел в десятку крупнейших брокеров РТС). В NetCity клиенты смогут открывать торговые счета, получать консультации, посещать обучающие семинары. «Мы планируем серьезно расширить торговлю акциями „второго эшелона“, — говорит господин Купсин, но добавляет,

что делать из интернет-кафе дилинговый зал «Антанта капитал» не собирается.

Попытки продвижения инвестуслуг в массы (например, «Ал-лор-инвест» сотрудничала с рядом интернет-кафе) были мало перспективны: аудитория таких заведений слишком специфична. Однако в «Антанта капитал» собираются привлечь клиентов, снизив порог объема средств, достаточного для ведения операций. У конкурентов эти планы вызывают скепсис. «Работа даже с мелкими лотами не привлечет массового клиента и вряд ли будет рентабельной», — уверен вице-президент ИК «Брокеркредитсервис» **Максим Троценко**. □

ют эксперты, если Prior, консолидированный биллинг которого в прошлом году составил около \$65 млн, сможет заполнить бюджеты даже только этих трех компаний, ему удастся совершить серьезный рывок и войти в десятку ведущих российских рекламных агентств. Кроме того, аналитики не исключают, что при благоприятном развитии этого партнерства со временем Nakuholdo может выкупить контрольный пакет акций

Prior. Таким образом компания автоматически станет одним из ключевых игроков на российском рекламном рынке. Однако пока предполагается, что Prior будет выплачивать японцам 10–30% своего клиентского вознаграждения, полученного от каждого заказчика, которого им поможет найти Nakuholdo. Тем не менее в то, что приход Nakuholdo в ближайшее время серьезно изменит расстановку сил

ПРИБЫЛИ И УБЫТКИ

ОБЪЕМ ПРОДАЖ «КРАСНОГО ВОСТОКА» в августе увеличился на 8%. По этому показателю пивоваренной компании даже удалось в три раза превзойти весь российский рынок пива, динамика роста которого в августе составила всего 2,5%. Представитель «Красного Востока» Гульнара Постнова объясняет эти успехи промоакцией, запущенной в июне, расширением ассортимента, а также появлением новой упаковки. При этом объем продаж в литрах не раскрывается, в связи с чем эксперты усомнились в ее заявлениях, расценив их как попытку увеличить цену брэнда перед давно ожидаемой на рынке продаж «Красного Востока». □

ТЕМПЫ РОСТА СЕТИ «ПЯТЕРОЧКА» оказались несколько ниже ожидаемых. За первые шесть месяцев этого года выручка Pyaterochka Holding по МСФО увеличилась на 28% (до \$947 млн), а чистая выручка (без НДС) — на 20% (до \$638,2 млн). В компании отмечают, что на первое полугодие пришлось 40% от годовых продаж сети, тогда как во втором они рассчитывают наверстать темпы годового роста и добиться запланированных 45%. К концу года выручка Pyaterochka Holding должна составить около \$1,6 млрд. Замедление роста в «Пятерочке» объясняют непредвиденными обстоятельствами — эпидемией гепатита А в питерских магазинах сети, а также перебоями с электричеством в московских. □

Топ-5 крупнейших рекламных агентств России (\$ млн)

Starcom	184,4
Initiative	152,8
Universal McCann	152,1
Media Direction OMD	139,3
Optimum Media OMD	118,8

Оценивались объемы закупок рекламных возможностей на телевидении, радио и в печатных СМИ (биллинг, 2004 год)
Источник: газета «Коммерсантъ»

с23

Один из крупнейших в России операторов дистанционной торговли «Служба 77», прекративший свою деятельность в начале этого года (см. «Секрет фирмы» №07/2005), возвращается на рынок.

Реанимация «Службы 77»

текст: СТАНИСЛАВ МНЫХ

На сайте компании www.service77.ru помещено объявление о приеме заказов на доставку продуктов. Кроме того, в VIP Group (владелец «Службы 77») уточнили, что на рынок вернется прежний брэнд, при этом «сама компания будет другой».

Реанимацию «77» еще в феврале этого года прогнозировал **СФ** представитель совладельца VIP Group Дмитрия Буряка, специалист по кризисному управлению **Станислав Одинцов**. Он заявил тогда, что у компании «есть раскрытый брэнд и обученный персонал» и что «77», скорее всего, вновь займется доставкой продуктов питания, ориентируясь уже на узкую товарную группу, а не на дешевые товары массового потребления. Впрочем, Одинцов не стал уточнять, когда и в каком виде «77» вновь появится на рынке, поскольку тогда еще предстояло пройти процедуру банкротства. Очевидно, к настоящему времени компании удалось урегулировать все вопросы и подготовиться к перезапуску.

По некоторым данным, воссозданная «77» будет специализироваться на оказании производителям услуг по дистрибуции на обслуживании корпоративных клиентов и сектора HoReCa. А в мае этого года газете «Бизнес» стало известно, что Aqua Vision, подразделение VIP Group, тогда же объявившее о планах построить в Подмоскowie завод по производству безалкогольных напитков, решила задействовать для дистрибуции ресурсы «77». При этом после того как в 2002 году Буряк купил «77» вместе с ее питерской «дочкой» «Службой 78» (она была ликвидирована по тем же причинам в марте этого года) за \$15 млн, ее основатель **Игорь Кудряков**, оставшийся по условиям сделки на посту гендиректора, параллельно с преж-

ИСТОРИЯ ВОПРОСА В 2002 году основатель «Службы 77» **Игорь Кудряков** продал 100% ее акций VIP Group Дмитрия Буряка. После смены владельцев компания, занимаясь доставкой продуктов на дом и в офис, неоднократно заявляла о запуске новых проектов, в частности, «77» намеревалась стать эксклюзивным агентом по доставке сети «Перекресток». Однако ни один из проектов так и не был реализован, «77» не достигла достаточного уровня спроса, погрязла в долгах, и в декабре прошлого года совет директоров, признав компанию банкротом, принял решение о ее закрытии.



«Службе 77» предстоит заново приучить клиентов к своему сервису

ним рынком сбыта (частные лица) начал обслуживать и сегмент корпоративных клиентов. Со временем доля поставок в этом сегменте в обороте «77» составила около 50%. Однако финансовые показатели компании так и не улучшились.

Тем не менее, как считает бывший гендиректор компании **Алексей Крол**, если «77» учтет прежние ошибки, перед ней откроются неплохие перспективы. В свое время он даже разработал для компании несколько альтернативных бизнес-моделей, о которых рассказывал в интервью **СФ**. Речь шла о двух новых видах деятельности: размещении рекламы поставщиков в каталогах «77» и переориентировании компании на предоставление услуг по логистике оптовым клиентам (а со временем и вовсе уходе из торговли в логистику). Однако на реализацию этих проек-

тов требовались время и средства, но и в том, и в другом акционеры Кролу отказали.

Впрочем, отмечает он, и на ниве обслуживания корпоративных клиентов у компании хорошее будущее, в силу огромной емкости этого сектора. Но при этом, констатирует Крол, перезапуск «77» по сути стартап-проект, для которого, по его данным, у компании сейчас нет подходящей команды менеджеров, в связи с чем могут возникнуть управленческие проблемы. А как добавляет PR-директор интернет-магазина Ozon.ru **Михаил Ятковский**, «77» стоит задуматься и о ребрендинге, поскольку перерыв в деятельности нанес определенный вред репутации, и в любом случае, чтобы напомнить потенциальным клиентам о себе, компании придется немало потратить на рекламу. **СФ**



RENAULT
service



С какой стороны ни посмотри, все сервисные проблемы решены.

Забывая о своих клиентах, компания Renault разработала программу Комплекс-Сервис – единую программу периодического технического обслуживания автомобилей Renault.



Сервис для всего модельного ряда. Мы заботимся о каждом проданном автомобиле.



Фиксированные цены и единые условия. Условия на проведение ТО едины во всей дилерской сети Renault. Фиксированные цены включают в себя все работы, запчасти и расходные материалы.



Контроль над расходами. Вы платите заранее известную сумму в заранее определенный интервал (каждые 15 тыс. км). Еще только собираясь в сервис, вы знаете, сколько потратите*.

*\$ 99 – стоимость первого ТО для Renault Logan в первой тарифной зоне.



Комплексное профессиональное обслуживание. Все автомобили обслуживаются по строгим техническим нормам, рекомендованным производителем.

Горячая линия Renault: (095) 775-4848. Бесплатная линия по России: 8 800 200-8080. Узнайте больше на www.service.renault.ru

Официальные дилеры Renault:

МОСКВА: AVANTIME 10 10 340; АВИНЬОН 741 44 77; АВТОКЕЙ 995 11 60, 995 11 61; АВТОМИР 777 48 68, 995 55 51, 10 555 10; АВТОЦЕНТР ОВОД 787 53 53; GENSER 786 20 50, 785 77 00, 786 26 26; ИНКОМ-АВТО 967 14 35; КЛАРУС-ТРЕЙДИНГ 381 11 01; МАЖОР-AUTO 73 000 73; МОСРЕНТСЕРВИС 963 91 82; MUSA MOTORS 785 11 11; RENAMAX 787 51 51; RENAULT В КРЫЛАТСКОМ 505 97 37; RTDSERVICE 718 66 77, 787 51 41; ЭЛКОМ-ЮНА 981 00 71; **САНКТ-ПЕТЕРБУРГ:** АВТОПРАЙМ 334 01 01; АВТОПРОДИКС 702 42 91; ПЕТРОВСКИЙ АВТОЦЕНТР 702 11 11; СТК ЦЕНТР РЕНО 336 91 21; **АРХАНГЕЛЬСК:** ФЛАГМАН-AUTO 27 57 22; **АСТРАХАНЬ:** КАСПИЙГАЗАВТОСЕРВИС 40 89 89; **БАРНАУЛ:** РЕНА-МОТОРС 23 92 82; **БЕЛГОРОД:** РЕНОМЕ-БЕЛГОРОД 578 179; **ВЕЛИКИЙ НОВГОРОД:** АВТО-М 64 44 55; **ВЛАДИМИР:** ИНАВТОСЕРВИС 36 66 36; **ВОЛГОГРАД:** ВОЛГА-РАСТ 36 68 88; **ВОЛОГДА:** АВТОСАЛОН СЕВЕРНЫЙ 71 13 76; **ВОРОНЕЖ:** РЕНО СИТИ 23 02 57; **ЕКАТЕРИНБУРГ:** АВТОФРАНС 212 86 12; ЛАКИ МОТОРС 2 106 107; **ИРКУТСК:** СИБИРСКИЕ АВТОМОБИЛИ И ПРИНАДЛЕЖНОСТИ 560 548; **КАЗАНЬ:** ТРАНСТЕХСЕРВИС-4 18 35 35; **КАЛИНИНГРАД:** РЕГИОН АВТО ЦЕНТР 77 77 07; **КЕМЕРОВО:** СИБИРЬ-AUTO-ТРАНС 538 233; **КРАСНОЯРСК:** АТЛАНТИК МОТОРС 56 09 36; **КРАСНОДАР:** МОДУС 253 89 89; **КУРГАН:** САТУРН-К 53 39 41; **КУРСК:** РЕНОМЕ 32 60 60; **МАГНИТОГОРСК:** КРИСТИНА-AUTO 29 75 54; **МУРМАНСК:** РЕНО МУРМАНСК 271 422; **НАБЕРЕЖНЫЕ ЧЕЛНЫ:** ТРАНСТЕХСЕРВИС-8 39 21 21; **НИЖНИЙ НОВГОРОД:** АВТОСАЛОН АРЛАН 775 473; **НОВОКУЗНЕЦК:** СИБИРЬ-AUTO-ТРАНС 352 992; **НОВОСИБИРСК:** РЕНО-СИБИРЬ 690 265; **ОМСК:** АВТОЦЕНТР «RENAULT-ОМСК» 285 143, 285 144; **ПЕНЗА:** АВТОМАСТЕР 55 25 85; **ПЕРМЬ:** САТУРН-Р 38 55 13; **ПЕТРОЗАВОДСК:** АВТОТЕХЦЕНТР «СТК» 797 011; **ПСКОВ:** АВТО-АС 120 222; **РОСТОВ-НА-ДОНУ:** АВТОЦЕНТР МОДУС 271 00 11, 271 00 13; АВТОЦЕНТР РЕНО 2 306 506; **РЯЗАНЬ:** НОЕВ КОВЧЕГ 34 68 61; **САМАРА:** АВТО ПОВОЛЖЬЕ 926 98 17; **САРАТОВ:** ЭЛВИС 450 700; **СТАВРОПОЛЬ:** ФРАНСМОБИЛЬ 24 78 88; **СТЕРЛИТАМАК:** ООО «ТАСКО-МОТОРС» 201 600; **СУРГУТ:** ХОЛДИНГ-ГРУПП 51 66 51; **ТВЕРЬ:** НОРД-AUTO 32 25 75; **ТОЛЬЯТТИ:** ПАРТНЕР-СЕРВИС 73 19 50; **ТОМСК:** ИНКОМ 633 702; **ТУЛА:** АВТОКЛАСС 37 33 56; **ТЮМЕНЬ:** АВТОСТАР 317 568; **УЛЬЯНОВСК:** ТЕХЦЕНТР АВТОМИР-СЕРВИС 43 42 43; **УФА:** АВТО-ФОРУМ 912 219; **ЧЕЛЯБИНСК:** АВТОЦЕНТР «САТУРН» 725 77 78; **ЯРОСЛАВЛЬ:** М-КАР 575 594.

Товар сертифицирован

совместный проект программы «В фокусе»
РБК-ТВ и журнала «Секрет фирмы»



Белый в крапинку

Недавние события на розничном рынке сотовых телефонов, связанные с конфискацией сотрудниками МВД 350 тонн контрабандных мобильных телефонов, вовсе не означают, что все телефоны будут ввозиться «вбелую».

К такому выводу пришел аналитик CNews Сергей Шалманов. Он полагает, что процент контрабандного товара на рынке определяется «уровнем желания государства». При этом невозможно предсказать, на какой отметке «уровень желания» будет теперь, когда лидирующим на сотовом рынке компаниям практически впрямую указали на необходимость прекратить использование «серых» схем. Совсем недавно, напомним, около 95% сотовых телефонов завозились в Россию по «серым» схемам.

Пока «отбеливание» рынка остановилось на том, что Dixis начал ввозить сотовые телефоны из-за границы без дилеров-посредников, которых власти обвиняют в контрабандизме и аффилированности с ритейлерами. «Евросеть» пока лишь заявила о намерении отказаться от запутанных схем поставок товара. Впрочем, сложившаяся на рынке ситуация уже отразилась на стоимости сотовых телефонов: по сравнению с июльскими показателями цены выросли на 20%. Сказался дефицит, вызванный конфискацией трубок, и отсутствие летом традиционного «мертвого сезона».

Скорее всего, на этом уровне цены на мобильные телефоны и останутся: по словам вице-президента Dixis Михаила Дорогова, впредь при растаможке грузов ритейлерам придется платить по 23,5% налогов и сборов. Правда, крупным сетям это на руку. Как считает журналист газеты «Коммерсантъ» Иван Чеберко, мелким ритейлерам вообще не будет смысла работать по новым правилам. □

«Производство сыра — сегодня весьма прибыльный бизнес»

Завидные темпы роста сырного рынка — 20% за первое полугодие 2005 года — заставляют компании все активнее его осваивать. Недавно о начале продаж плавленых сыров в России заявили в Kraft Foods. Но исполнительный директор Союза предприятий молочной отрасли Владимир Лабинов убежден, что российские предприятия выдержат конкуренцию с иностранцами.

Откуда такая уверенность?

Самые продаваемые марки твердых сыров — это сыры «Российский», «Костромской» и «Советский». Конкурировать с ними по популярности может разве что продукция предприятий Украины и Белоруссии. Производство сыра — сегодня весьма прибыльный бизнес, места хватит всем.

Можно ли защитить российскую сыроваренную отрасль от импорта, введя заградительные пошлины?

Против Украины и Белоруссии — нельзя. Против европейских поставщиков можно, но нецелесообразно. Это вызовет рост цен.

А каковы перспективы развития российских производителей плавленых сыров?

Отечественные плавленые сыры почти на 30% дешевле импортных. И потом, сыры «Дружба», «Янтарь» еще с советских времен считаются лучшей закуской. И они будут продаваться. □

Уже не цветочки

Цветочный рынок продолжает лихорадить: скандальными запретами на ввоз продукции из ряда стран. Больше всех достается Голландии, на которую приходится 75% российского рынка цветов, оцениваемого в \$1 млрд.

Запрет на импорт цветов из Нидерландов был введен еще в середине 2004 года: в них были обнаружены вредители, из-за которых Россия и принимает карантинные меры. А в декабре запретили ввозить уже любую растениеводческую продукцию из Голландии. В марте 2005-го Россия и ЕС подписали меморандум о введении единого фитосанитарного сертификата, по которому уже работают 25 стран — членов ЕС. Предполагается, что это улучшит контроль над качеством импортируемой продукции. Но оказалось, что эпопея далека от завершения: летом Россельхознадзор вновь запретил ввозить голландские цветы. Аргументы у ведомства железобетонные: если в продукции присутствуют опасные вредители, она не должна распространяться на территории России. На рынке же не исключают, что власти просто хотят поставить цветочный бизнес под свой контроль. В любом случае, констатируют игроки, если так будет продолжаться и дальше, место поставщиков-голландцев займут Эквадор, Колумбия и Израиль. □

Перевозчики сдвинутся

На рынке грузовых и почтовых перевозок скоро появится новый влиятельный игрок, который намеревается наладить конструктивный диалог между бизнесом и властью.

Уже осенью может быть образована Российская ассоциация негосударственных операторов почтовой связи (РАНОПС), создание которой инициирует один из операторов рынка экспресс-доставки компания «СПРС-экспресс». По мнению гендиректора компании Владимира Солодкина, стремление к консолидации перевозчиков с учетом положения на рынке вполне оправданно.

До настоящего момента перевозчики были разобщены, а сам рынок доставки формировался стихийно. Однако, как заявляет Солодкин, в России, где негосударственные почтовые операторы обеспечивают до 92% объема услуг экспресс-доставки, так и не сложилось четкой законодательной базы для их деятельности, а какая-либо госидеология, определяющая взаимоотношения «Почты России»

До настоящего момента рынок доставки в России формировался стихийно

и частных почтовых компаний, попросту отсутствует. По мнению Солодкина, РАНОПС предстоит отстаивать интересы небольших компаний, которым пока приходится самостоятельно противо-

стоять конкуренции со стороны западных компаний, стремящихся на емкий российский рынок.

Между тем перевозчики и без экспансии иностранных соперников уже столкнулись с трудностями, в разрешении которых могла бы принять участие РАНОПС. Например, после запрета на эксплуатацию самолета Ил-96, выполняющего регулярные рейсы на внутренних линиях, оказалось, что полноценной замены этой модели найти практически невозможно: у других лайнеров либо грузоподъемность меньше, либо дальность полета недостаточна. Учитывая, что 60–80% всех авиаперелетов в Сибирь и на Дальний Восток из Европейской части России осуществляет именно Ил-96, то спустя несколько дней у перевозчиков возникли проблемы с доставками грузов, грозящие им нештучными пенями. Естественно, в первую очередь пострадал бизнес небольших компаний, которые в форс-мажорных обстоятельствах оказались беззащитны. □



ЕВГЕНИЙ ДУДИН



DPA/PHOTAS

Движение на опережение

Рынок бытовой техники и электроники в России — самый динамично развивающийся в отрасли ритейла. Исторически сложилось так, что на нем доминируют западные компании, однако, считают эксперты, в некоторых сегментах отечественные производители еще могут взять реванш, если сделают ставку на инновации.

По данным Ассоциации торговых компаний и товаропроизводителей электробытовой и компьютерной техники (РАТЭК), объем рынка бытовой техники и электроники в прошлом году составил \$7 млрд и, как ожидается, в этом году увеличится еще на 20%. К самым бурно развивающимся относятся сегменты цифровой техники, LCD-телевизоров, домашних кинотеатров. Например, продажи последних растут почти на 500% в год.

Поэтому неудивительно, что западные компании одна за другой открывают в России предприятия полного цикла либо сборочные производства. Отечественное же производство, по словам директора по маркетингу компании «Ситроникс» Евгения Можая, пока находится в зачаточном состоянии. «Такая деятельность требует больших инвестиций, которые не всегда есть у наших компаний», — говорит Можаяев.

Как добавляет директор по маркетингу компании «Полар» Светлана Жирухина, проблема в том, что не все компании имеют свои центры разработок. «Такие разработки в России возможны, но опять-таки нужны инвестиции. Здесь может помочь государство: путем дотаций, налоговых льгот и т. д.», — считает она. Но всего этого в России пока нет.

Тем не менее эксперты уверены, что у российских производителей есть будущее. «Просто у наших компаний нет других вариантов, кроме как идти на опережение», — говорит президент РАТЭК Александр Пляцкой. — К примеру, в сегменте телевизоров сейчас нужно делать ставку не на кинескопы, а на технологию LCD. Здесь у нас еще есть шансы». □



На этой неделе в передаче «В фокусе» (эфир по будням, в 16.15): ситуация вокруг марки Stolichnaya, рынок жидкокристаллических мониторов и телевизоров, автолизинг, табачный передел, интеграция в нефтегазовую отрасль.



частная практика

ЛИДЕРЫ

стратегия → с36

Снековый холдинг «Сибирский берег» стал совладельцем китайской фабрики по производству снеков из морепродуктов. Гендиректор «Сибирского берега» **Александр Ладан** считает это первым шагом в глобальной экспансии своей компании.

Если уж менять Новосибирск, то на Лондон,

текст:

мария
плисфото:
евгений
дудин

АЛЕКСАНДР ЛАДАН родился 10 февраля 1977 года в городе УстьКаменогорске. В 1998 году окончил Новосибирский государственный университет по специальности «прикладная математика и информатика», в 2000-м — по специальности «экономика». В 1999 году (в 22 года) возглавил учрежденное совместно с однокурсниками предприятие «Сибирский берег». Сегодня является его гендиректором. Своим главным качеством Ладан считает работоспособность (его рабочий день продолжается с семи утра до девяти вечера), а главным делом жизни — развитие «Сибирского берега». Это, впрочем, не мешает ему также владеть модным новосибирским рестораном «Классика».

«Китайские рабочие очень проворны»

Секрет фирмы: Расскажите о сделке в Китае. Какую долю в предприятии вы приобрели?

Александр Ладан: По уставу этой компании блокирующий пакет акций составляет 34%. Владелец позволили нам купить чуть больше — 40%.

СФ: Сделка была вашей инициативой?

АЛ: Нет, мы с китайскими партнерами пришли к этому обоюдно. А на одной из встреч договорились окончательно.

СФ: Зачем вам понадобилось покупать долю? Не проще ли было и дальше работать по аутсорсингу?

АЛ: Участие в капитале «Фусинкан» (на этой фабрике, наряду с заводом «Ань Цин», «Сибирский берег» размещал в Китае заказы на производство морских снеков под брендом Beegka. — **СФ**) позволит нам контролировать производственный процесс. Для нас это очень важно: мы связываем большие надежды с сегментом снеков из морепродуктов. У нас есть чему научить менеджмент этого предприятия, технологии, которые имеет смысл применить на заводе. По оптимизации издержек, например. К тому же мы хотим получить опыт работы в Китае. Условия там специфические, сложные. Изучить их со стороны, работая с контрактными производителями, нельзя. А находясь на территории Китая в качестве собственника, мы сможем решать юридические вопросы, постигать тонкости китайского законодательства.

СФ: Во сколько вам обошелся пакет?

АЛ: Это закрытая информация. Скажу лишь, что в России аналогичное предприятие стоило бы немногим дешевле, но было бы куда менее эффективным.

СФ: Почему?

АЛ: Потому что у китайских рабочих очень высокий КПД. Производство морских снеков — чрезвычайно кропотливый труд. Оборудования для чистки мелких морепродуктов пока не придумали, поэтому каждую крохот-

с29

МЫ ХОТИМ ПОЛУЧИТЬ ОПЫТ РАБОТЫ В КИТАЕ. УСЛОВИЯ ТАМ СПЕЦИФИЧЕСКИЕ, СЛОЖНЫЕ. ИЗУЧИТЬ ИХ СО СТОРОНЫ, РАБОТАЯ С КОНТРАКТНЫМИ ПРОИЗВОДИТЕЛЯМИ, НЕЛЬЗЯ



Несладкие сухарики с разными вкусами — чисто российское изобретение

ДОСЬЕ

ХОЛДИНГ «СИБИРСКИЙ БЕРЕГ» был образован в сентябре 1999 года. Выпускает снеки четырех видов: соленые сухарики (марки «Кириешки», «Компашки», «Бомбастер»), чипсы (Fap, «Чипсоны»), морепродукты (Beerka), орехи и засахаренные фрукты (марка «Орехи & фрукты»). Также изготавливает кулинарные сухари и крутоны и сладкие сухари под маркой «Кантучини». В 2004 году холдинг приобрел завод по производству чипсов «Кристалл плюс» (Днепропетровск, Украина), в июне 2005 года — производителя чипсов и сухариков «Болжау» (Павлодар, Казахстан). В сентябре 2005 года — 40% предприятия «Фусинкан» (Китай). Помимо этого холдинг имеет четыре производственные площадки в Новосибирской области и одну в подмосковном городе Павловский Посад. Общее число работающих в новосибирской компании составляет 6,5 тыс. человек. Планируемый оборот «Сибирского берега» в 2005 году — \$178 млн.

ную рыбку-анчоус потрошат вручную. Китайские рабочие очень проворны и дисциплинированы. На перекуры не бегают, чаепитий не устраивают. Мы сравнили объемы производства этого предприятия с объемами российского завода того же профиля. Получилось, что за смену один китайский сотрудник производит в три раза больше снеков, чем его русский коллега.

«За те деньги, в которые мы себя оцениваем, нас никто не купит»

СФ: «Фусинкан» — не первое ваше приобретение в текущем году. В июне вы купили 100% акций казахстанского производителя чипсов и сухариков «Болжау». Что вам дала эта покупка?

АЛ: Покупка «Болжау» — это наиболее быстрый способ достижения лидерских позиций в Казахстане. «Болжау» была компанией номер два на этом рынке. После нас. Теперь мы стали безусловными лидерами казахстанского рынка. Укрупнились против ближайших конкурентов. Правда, рынок Казахстана не большой, в десять раз меньше российского. Но компания в тот момент продавалась. Соотношение цены и наших возможностей после этой покупки нас вполне устраивало. Купили чуть больше чем за \$2 млн. Почему бы и нет?

СФ: В ваших пресс-релизах эта сделка называлась «дружественным поглощением». Так было на самом деле?

АЛ: Конечно, хотя были и свои трудности. Под одной крышей оказались две совершенно разные корпоративные культуры. Чтобы безболезненно их объединить, нам пришлось кое-что закрыть глаза. Скажем, мы оставили на казахстанском рынке брэнд «Болжау», потому что эту марку там любят многие. И теперь казахстанская марка конкурирует с брэндами «Сибирского берега», идет перераспределение внутри нашего ассортиментного портфеля.

СФ: До «Болжау» у вас была еще одна покупка — завод по производству чипсов на Украине. Скажите честно, куда вам столько активов?

АЛ: Нам просто опыт поглощений понравился. С Украины он и начался: это была наша первая сделка M&A. Мы поняли, что можем управлять объединенной компанией. Больших проблем с этим не возникло. Вошли во вкус и купили «Болжау», а теперь — долю в китайском предприятии. Думаю, последуют и другие приобретения.

СФ: Где, например?

АЛ: Готов сообщить только, что идут переговоры о возможных слияниях или поглощениях нами кого-то. В том числе в России. Если договоримся о цене, скоро будут новые покупки.

СФ: А если вам предложат продаться?

АЛ: Всегда есть вопрос цены. Но мы — лидеры. За те деньги, в которые мы себя оцениваем, нас никто не купит.

СФ: Что, так дорого?

АЛ: Несколько миллиардов долларов. Не думаю, что эта сумма будет по зубам даже глобальным снековым компаниям.

СФ: По-моему, вы себя переоцениваете. Годовой объем всего российского рынка снеков оценивается аналитиками в \$620 млн.

АЛ: А по нашим оценкам, его объем — \$1,9 млрд. Учитывая наш опыт, систему продаж, дистрибуцию, потенциал... Плюс производственные активы. В Новосибирске, Павловском Посаде, в Казахстане, на Украине, теперь и в Китае. Это все дорогого стоит.

«Будем насаждать сахарную культуру в Австралии»

СФ: Считается, что конъюнктура рынка снеков зависит от пивного рынка, темпы роста которого, если верить аналитикам, стремительно снижаются. Однако вы активно наращиваете мощности. Не боитесь произвести больше, чем нужно?

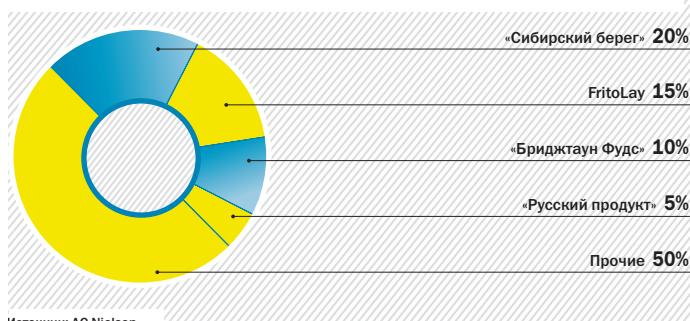
АЛ: Мы не видим прямой зависимости снеков от пива. Сегодня только 30% потребителей снеков покупают их к пиву. Главная функция снеков — дать человеку возможность быстро перекусить. На ходу, на работе, перед телевизором, в кинотеатре во время просмотра фильма. У нас культура потребления снеков пока не сформировалась окончательно. Сравните: в Европе каждый житель по статистике потребляет 9 кг снеков в год.

А средний россиянин, по оценкам «Сибирского берега», — всего 1 кг. К тому же в России молод сам снековый бизнес, ему максимум семь лет. В последнем отчете ACNielsen говорится, что в 2005 году, как и за последние несколько лет, наш рынок вырастет на 10–15%. Это хороший показатель, говорить же о возможном спаде слишком рано.

СФ: А как быть с сушеными морепродуктами, которые позиционируются исключительно как закуска к пиву? Ту же Веерка, кстати, вы продвигаете под слоганом «Доставляется к пиву». Ее продажи напрямую зависят от пивных.

АЛ: Здесь похожая ситуация. Сегмент морепродуктов появился на рынке всего полтора года назад, да и был представлен одни-

Доли основных игроков на рынке несладких снеков в натуральном выражении (%)



Источник: AC Nielsen

ми кальмарами. Всевозможные полосатики, рыбки и осьминоги на рынке лишь несколько месяцев. Это новинка. А у любой новинки есть свой период роста. Поэтому сегмент морепродуктов, особенно сушеных, будет расти вне зависимости от пивного рынка на 20–25% в год. Стагнации тут не стоит ожидать раньше, чем через пять лет. А к тому времени мы придумаем много других новинок.

СФ: По-моему, придумать что-то новое в снеках довольно сложно. Уже есть сухарики всех возможных видов, даже «со вкусом малосольных огурчиков».

АЛ: «Огурчики», кстати, мы придумали. Но в мире есть виды снеков, которых пока нет в России. Скажем, азиатские снеки.

НПФ «Пенсионный капитал» разработает пенсионную программу с учетом индивидуальных пожеланий и финансовых возможностей. Мы защищаем пенсионные средства от инфляции и приумножаем их. Обратитесь к специалистам НПФ «Пенсионный капитал» за компетентным советом в области пенсионного обеспечения:

■ пенсионные программы для юридических лиц

- пенсионные программы предприятия (программа негосударственного пенсионного обеспечения для всех категорий работников предприятия)
- муниципальные пенсионные программы (программа негосударственного пенсионного обеспечения муниципальных образований)

■ индивидуальные пенсионные программы

- негосударственное пенсионное обеспечение физических лиц



РЫНОК

Рынок снековых продуктов делится на две категории: сладкие и несладкие снеки. К первым относятся шоколадные батончики, сладкие сухарики, печенье, глазированные орехи и т. д. В категорию несладких снеков входят чипсы, сухарики, сушеные морепродукты, неглазированные орехи и семечки.

В России под рынком снеков принято понимать его несладкий сегмент. Согласно оценкам ACNielsen за первое полугодие 2005 года, наибольшую долю в стоимостном выражении (42%) на нем занимают чипсы. На втором месте орехи (22%), затем сухарики (20%) и морепродукты (16%). Лидером рынка в России, по данным ACNielsen, является «Сибирский берег» — 20%. Следом идет американская компания FritoLay (выпускает чипсы Lay's и Cheetos) — 15%, замыкает тройку лидеров компания «Бриджтаун Фудс» (сухарики «Три корочки», морепродукты «Делмор», чипсы Chip & Go) — 10%. Холдинг «Русский продукт» с чипсами «Московский картофель» занимает 5% рынка. Остальные 50% приходятся на десятки мелких производителей. По оценкам ИК «Финам», в 2004 году объем российского рынка снеков составил \$620 млн.

Кроме того, существует целый ряд новых сегментов, но я о них говорить не буду — зачем дарить идеи конкурентам? И потом, дело не только во вкусах и новых продуктах. Остается еще множество неосвоенных территорий, другие страны. Скажем, несладкие сухарики с разными вкусами — это чисто российское изобретение. Его нет больше нигде в мире. Вот мы и будем насаждать сухарную культуру за границей. В Австралии, например.

СФ: Значит, ваши планы запустить в Австралии сухарное производство не просто слухи?

АЛ: Мы действительно будем производить в Австралии сухарики.

СФ: Станете продвигать их как ностальгический продукт среди русских эмигрантов?

АЛ: Нет, мы будем продвигать сухари как снек — новинку для австралийцев.

СФ: Почему именно Австралия?

АЛ: Хорошая страна. Интересная. К Новосибирску ближе, чем к Москве. Но вообще мое правило: сначала сделать. Пока мы не вышли в Австралию. Это произойдет в ближайшие месяцы, тогда обо всем и узнаете.

ИДУТ ПЕРЕГОВОРЫ О ВОЗМОЖНЫХ СЛИЯНИ-
ЯХ ИЛИ ПОГЛОЩЕНИЯХ НАМИ КОГО-ТО.
В том числе в России. Если договоримся
о цене, скоро будут новые покупки”

«Европа сказала нам: Welcome!»

СФ: Примерно год назад вы начали продавать сухарики в Монголии. Тоже довольно экзотический рынок сбыта для российской пищевой компании...

АЛ: Да, но только мы не сами туда пришли. Нас туда позвали. Одна монгольская компания—дистрибутор продуктов питания побывала в России и заинтересовалась нашими сухариками. Предложила поставлять их на монгольский рынок. Рынок, кстати, весьма интересный. Там все решают власти. Они же определяют, что люди должны есть, а что — нет. Нечто вроде госрегламента на питание. Наши сухарики одобрили. «Кириешки» поставляются там в HoReCa и рекомендуются как закуска к пиву. Примечательно, что культура потребления пива в Монголии только сейчас начинает развиваться, а пивной рынок — расти. Российским пивоварам стоит над этим задуматься. Но у нас в Монголии продажи не очень большие. Мы не планируем разворачивать там производство и создавать какие-то особенные вкусы.

СФ: Для других рынков вы разве делаете что-то особенное?

АЛ: У нас есть опыт адаптации сухариков к национальным предпочтениям. В Казахстане сейчас выводим на рынок сухарики со вкусом баранины. На Украине запустили вкус «сало с чесноком». Это пока пробные шары. Когда пойдем в Европу, там тоже запустим отдельную вкусовую линейку. С какой-нибудь травой...

СФ: С чем, простите?

АЛ: Ну, сухарики со вкусами петрушки, паприки. Это, по нашим предварительным оценкам, отвечает предпочтениям европейцев.

СФ: Вы заговорили о возможном выходе в Европу. А недавно ролик ваших снеков Beerka получил «Золотого льва» на фестивале рекламы в Каннах. Есть связь между этим событием и вашими планами?

АЛ: Вы попали в точку. Действительно, «Лев» заставил нас о многом задуматься. Менталитеты европейцев и русских очень разные. И если рекламу оценили, дали «золото» на международном фестивале в Европе, значит, Beerka — продукт, одинаково понятный и интересный как русскому, так и европейцу. Европа его поняла, оценила и признала. И мы поняли, что можем делать конкурентоспособный на Западе продукт и качественные брэнды. Наградив Beerka «Львом», Европа словно сказала нам: «Welcome! Мы вас тут ждем». А если ждут, мы обязательно придем. Сначала с Beerka, потом с сухариками. Или с тем и другим сразу.

«У нас здоровый наполеоновский план»

СФ: Пока вы собираетесь выходить на западные и азиатские рынки, зарубежные снековые холдинги тоже не дремлют. Недавно норвежский производитель чипсов

**НАСТОЯЩИЙ БИЗНЕС – ЭТО ДЕЛЕНИЕ
ВРЕМЕНИ для УМНОЖЕНИЯ ДЕНЕГ.**



НО НЕ В УЩЕРБ НАСТОЯЩЕМУ!





ФИНЭКСПЕРТИЗА
АУДИТОРСКО-КОНСАЛТИНГОВАЯ ГРУППА

Лицензия на аудиторскую деятельность № Е 002588
Лицензия на оценочную деятельность № 000026
Лицензия ФСБ РФ № 6 325021

**НАСТОЯЩЕЕ
СОДЕЙСТВИЕ БИЗНЕСУ**

СОПРОВОЖДЕНИЕ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ



129110, г. Москва, Проспект Мира, 69, тел.: (095) 775 22 00, 775 22 01 • e-mail: info@finexpertiza.ru • http: www. finexpertiza.ru

ВПЕРВЫЕ В РОССИИ !

семинар–практикум

Майкла Ковени

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МОСТ НАД ПОТОКОМ РУТИНЫ

как управлять
эффективностью
бизнеса

26–27 сентября, Москва,
Holiday Inn – Vinogradovo



За плечами британского бизнес-консультанта **Майкла Ковени** опыт работы с такими компаниями, как Baker & Taylor, NTT DoCoMo, Pfizer, Aston Martin, Aeromexico

ПОСЕТИТЕ ЭТОТ СЕМИНАР, ЧТОБЫ:

- понять, что такое «стратегический разрыв»
- узнать золотые правила стратегического и оперативного управления
- изучить технологии преодоления «стратегического разрыва»
- познакомиться с классическими процессами управления эффективностью
- **создать совместно с Майклом Ковени руководство по управлению эффективностью ИМЕННО ВАШЕГО БИЗНЕСА**



В подарок каждому участнику – книга Майкла Ковени «Стратегический разрыв»

Стоимость участия
в семинаре-практикуме – 600 USD

При регистрации 2 и более участников
от одной компании – **скидка 5%**

Для участников прошлых семинаров, организованных
«КОРУС Консалтинг» – **скидка 20%**

Для компаний-участниц прошлых семинаров,
организованных «КОРУС Консалтинг» – **скидка 10%**

Внимание: скидки суммируются!

Для регистрации заполните, пожалуйста,
форму на сайте www.korusconsulting.ru
или позвоните по телефону: **(095) 955-1707**

ОРГАНИЗАТОР СЕМИНАРА:



КОРУС КОНСАЛТИНГ

ПРИ ПОДДЕРЖКЕ:



American Management
Association®

ПАРТНЕР:

Секрет Фирмы
ТЕХНОЛОГИИ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА

Orkla купил Русскую снековую компанию. Немецкий лидер рынка чипсов Intersnack заявил о выходе в Россию. Не боитесь, что здесь вас потеснят сильные конкуренты?

АЛ: По-настоящему сильный конкурент у нас один — компания FritoLay, известная в России как производитель чипсов Lay's.

Она на рынке давно, у нее здесь сильные позиции. Но у западных новичков, по-моему, в нашей стране слабые шансы. Непонятно, с каким ассортиментом они выйдут, с какими ценами.

В России есть два уникальных снековых сегмента, которых нет на Западе, — это морепродукты и сухари. На одних чипсах мало что можно сделать. К тому же эти производители здорово опоздали. Сегодня рынок занят весьма профессиональными игроками. Новичкам будет очень сложно. Все, что смогут здесь названные вами компании, — занять 1–2% рынка, не больше.

СФ: Звучит так, будто у «Сибирского берега» иммунитет от конкурентов.

АЛ: Наш иммунитет — это выигранное время и умение быстро думать. Поначалу на рынке была только одна FritoLay с чипсами Lay's. Потом появился «Бриджтаун» с маркой «Три корочки». Затем в Новосибирске появились мы, и на нас долгое время никто не обращал внимания. Мы спокойно развивались, решали свои задачи. Конкуренты ничего не предпринимали, потому что не видели в нас соперников. А когда в 2001 году появились первые исследования рынка, выяснилось, что наши «Кириешки» опередили «Три корочки». С тех пор рынок начал развиваться в условиях жесткой конкуренции. Она научила нас быстро думать, быстро принимать решения и быстро их осуществлять. Поговорка «русские долго запрягают» — это не про нас. Мы в прошлом году купили чипсовое производство на Украине и за полгода вышли на новый для себя рынок чипсов с марками Fan и «Чипсоны». Та же FritoLay пять лет собиралась выпустить на российском рынке сухарики, но сделала это лишь совсем недавно. И опоздала, потому что сушарный сегмент уже заполнен.

СФ: С чипсами вы не опоздали? Ваше недавнее заявление, что «Сибирский берег» изменит расстановку сил на рынке чипсов, было встречено с большим скепсисом.

АЛ: Нет, не опоздали. У нас здравый наполеоновский план: потеснить существующих производителей и получить на рынке хорошую долю. К этому есть все предпосылки: игроков в сегменте чипсов не так уж много. Самый сильный — FritoLay с чипсами Lay's и Cheetos. Еще есть Estrella. Но трех марок для рынка слишком мало. К тому же рынок сухарей сейчас почти остановился в росте, а сегмент чипсов, наоборот, активно растет. И будет показывать интересную динамику еще долго. Мы придумали инновационные вкусы, которых нет у конкурентов. Например, чипсы со вкусом икры. Запустили хорошую рекламную поддержку своих марок. Так что шансы у нас более чем реальные. Между прочим, за полгода присутствия на рынке чипсов мы уже заняли 4% по России.

СФ: А когда и чипсовый рынок перестанет расти?

АЛ: Займемся экспансией на зарубежные рынки. У нас накоплен большой и ценный опыт в снеках. Мы собираемся развить до лидирующих позиций все отраслевые сегменты: чипсы, сухари, орехи, фрукты, морепродукты. И равняемся уже не на российских производителей, а на мирового лидера FritoLay. У этой компании только по чипсам оборот \$9 млрд. Мы планируем к 2009 году достичь оборота в \$1 млрд. А дальше — максимально приблизиться к FritoLay. К ним еще никто даже близко не подходил. Так что работы достаточно. Рынок очень интересный. Уходить в другие бизнесы мы не собираемся.

СФ: А в Москве поговаривают о ваших планах выкупить у столичного правительства сеть закусочных «Русское бистро».

АЛ: Впервые слышу. Это неправда.

СФ: Еще недавно стало известно, что в крупных городах России появится сеть пивных баров под названием Beerkа.

АЛ: Такой проект есть, но к компании «Сибирский берег» он не имеет отношения. Это идея Сергея Чернышева, бывшего менеджера нашей компании, который уже давно с нами не работает. Он решил развивать собственную сеть пивных баров, используя наш бренд Веерка. Можно назвать это франчайзингом бренда. Но это не наш бизнес.

«Недоработки на местах могли ударить по имиджу компании»

СФ: Не хотите теперь, когда компания вышла в лидеры, переехать из Новосибирска в Москву?

АЛ: Если бы мы хотели остановиться на лидерстве только в пределах России, то переехали бы в Москву. Но наши планы гораздо дальше простираются. Если уж менять офис, то мы хотели бы в Лондон или Гонконг перебраться. Там и аренда офисов дешевле, чем в Москве. Мы уже наводили справки.

СФ: У вас собственное оборудование, несложная в целом технология производства, известные бренды. Достаточно элементов, чтобы развивать бизнес по франчайзингу. Не было такого желания?

В КАЗАХСТАНЕ СЕЙЧАС ВЫВОДИМ НА РЫНОК СУХАРИКИ СО ВКУСОМ БАРАНИНЫ. На Украине запустили вкус «сало с чесноком»

АЛ: Много раз нам предлагали стать нашими франчайзи. Честно говоря, я не знаю в России успешных примеров бизнеса по франчайзингу. Да и культура производства снеков недостаточно развита. Продашь кому-то оборудование, технологию и бренд, но не сможешь проконтролировать все процессы до конца. Недоработки на местах могли ударить по имиджу компании. Из этих соображений мы не стали заниматься франчайзингом и не собираемся.

СФ: Вы сетуете, что в России неразвит производственный менеджмент. Другие компании для устранения этого пробела привлекают западных специалистов.

Но в «Сибирском береге» я не увидела ни одного иностранца. Это ваша принципиальная кадровая политика?

АЛ: Хм... Действительно, нет ни одного иностранца. Признаться, я над этим и не задумывался никогда. У нас много сотрудников, которые раньше работали в западных компаниях. На собеседования к нам приходили иностранцы. На вакансии по маркетингу, логистике. Но они не показали себя лучшими профессионалами, чем российские специалисты. Никакой предвзятости у нас нет, просто не было достойных кандидатов. **СФ**



КОМПЛЕКСНАЯ ПРОГРАММА СТРАХОВОЙ ЗАЩИТЫ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

РОСГОССТРАХ-БИЗНЕС



СТАБИЛЬНОСТЬ В НЕСТАБИЛЬНОМ МИРЕ

Дополнительную информацию о страховых продуктах вы можете получить по телефону:
(звонок по России бесплатный) а также на сайте компании:

8 (800) 200-0-900

ЦИФРОВАЯ РЕВОЛЮЦИЯ ПОСТАВИЛА KODAK НА ГРАНЬ БАНКРОТСТВА, НО КОМПАНИЯ ОПРАВИЛАСЬ ОТ ПОТЯСЕНИЯ И ОТВОЕВАЛА НИЖНИЙ СЕГМЕНТ РЫНКА ЦИФРОВОЙ ФОТОТЕХНИКИ. ТЕПЕРЬ ОНА ХОЧЕТ ВОЗРОДИТЬ ТОТ РЫНОК, НА КОТОРОМ КОГДА-ТО ЛИДИРОВАЛА. ДЛЯ ЭТОГО KODAK ПРИДЕТСЯ СДЕЛАТЬ НЕВОЗМОЖНОЕ — ВНОВЬ ПРИУЧИТЬ ЛЮДЕЙ ПЕЧАТАТЬ ФОТОГРАФИИ. **текст: павел куликов**

Печатная пропаганда



Кирилл Яновский, директор по маркетингу российского отделения Kodak: «Главное — чтобы люди печатали»

и услуг. Но цифровая революция позволила опередить «прародителей» даже тем компаниям, которые раньше не имели никакого отношения к фотографии. Так, на европейском рынке фотоаппаратов Kodak уступает лидерство производителю потребительской электроники Sony.

Пережив сокращение тысяч сотрудников и закрытие нескольких производств, связанных с традиционной фотографией, Kodak сумел освоить производство цифровых фотоаппаратов и отстоять рынок дешевых цифровых камер. Но сейчас компания вступает в борьбу не с конкурентами, а со всеми потребителями, отдающими предпочтение «цифре».

Ком проблем

В 2000 ГОДУ все крупные производители пленочных фотоаппаратов и потребительской электроники заявили о планах массового производства «цифры», а Kodak упорно продолжал выпускать пленочную технику и расходные материалы для нее. «Перспектива того, что „цифра“ будет повсюду, казалась фантастической», — объясняет Кирилл Яновский. — Да и не хотели люди менять то, что хорошо работало и приносило деньги».

В итоге с переходом на цифровые технологии компания опоздала, и последствия этого проявились почти сразу же.

В 2001 году выручка подразделения по работе с потребителями, куда входят все связанные с любительской фотографией направления, уменьшилась на 7%. К 2003 году корпорация зафиксировала снижение прибыли уже на 61% и оказалась на грани

банкротства. Корпоративный долг Kodak достиг \$3 млрд, рейтинговое агентство Standard & Poor's понизило долгосрочный кредитный рейтинг Kodak до самого низкого инвестиционного уровня BBВ-. Финансовые аналитики начали сомневаться, что концерн расплатится с долгами.

Фотогигант опомнился только осенью 2003 года и объявил, что пересматривает свои стратегические приоритеты в пользу цифровой фотографии. Тогда 70% всех доходов компания получала от реализации фотопленки и пленочного оборудования, и этот показатель было решено к 2006 году сократить до 40% за счет продаж цифровой техники.

Компания сделала ставку на выпуск фотокамер по цене \$100–150. Основным каналом сбыта стали крупные супермаркеты. В этом сегменте фотокамеры выпускали

Слово «мегапиксель» придумали в компании Kodak. «А еще мы первыми выпустили цифровой фотоаппарат, — говорит директор по маркетингу российского отделения Kodak Кирилл Яновский. — Сейчас мы отмечаем 30-летие своего изобретения».

Годовщину появления «электронной» фотографии в Kodak именно отмечают, а не празднуют. Цифровое детище Kodak, как чудовище Франкенштейна, восстало против своих создателей.

Когда-то Kodak был абсолютным лидером на рынке любительской фототехники

ДОСЬЕ

EASTMAN KODAK COMPANY была создана в 1881 году в США изобретателем и банковским клерком Джорджем Истменом и бизнесменом Генри Стронгом. В 1888 году компания Истмена выпустила на рынок компактный фотоаппарат под маркой Kodak со слоганом «Вы нажимаете кнопку затвора, а мы делаем все остальное». Последующая история компании Kodak — череда революционных изобретений, самое значительное из которых — цветная фотопленка. Сегодня Kodak — транснациональная корпорация с отделениями в 68 странах мира. Три основных направления бизнеса — производство пленки и аналоговой фототехники, цифрового кино- и фотооборудования и медицинского оптического оборудования. К 2006 году компания планирует обеспечивать 60% продаж за счет цифровой техники. Оборот Eastman Kodak Company в 2004 году составил \$13,5 млрд.

практически все производители, но в итоге Kodak удалось их опередить, и именно цифровые «мыльницы» помогли компании преодолеть кризис. Менеджер по связям с общественностью и развитию бизнеса российского подразделения Kodak **Сергей Стальнов** объясняет: «Kodak был привержен своему основному принципу — простоте использования. Все хвалились настройками и мегапикселями, а мы говорили, что для получения качественного фото достаточно одной кнопки». По данным компании, сейчас на мировом рынке фотоаппаратов Kodak занимает третье место после Sony и Canon, на рынке США она лидирует.

Казалось бы, история всеразрушающей цифровой революции закончилась для Kodak гораздо лучше, чем для обанкротившегося Polaroid. Но сегодня будущее компании зависит не от успеха на рынке фотокамер, а от того, сумеет ли Kodak вернуть к жизни рынок, на котором она была традиционно сильна.

Важная бумага

75% ОТСНЯТЫХ СНИМКОВ во всем мире фотолюбители не распечатывают, а хранят

Годовщину появления «электронной» фотографии в Kodak именно отмечают, а не празднуют. Цифровое детище Kodak, как чудовище Франкенштейна, восстало против своих создателей

в виде файлов — таковы данные Kodak (см. график на стр. 40). И, по мнению большинства участников рынка, рынок фотопленки и дальше будет уменьшаться. Со временем он сместится в область b2b: основная часть оборота будет приходиться на киностудии, которые используют цифровые технологии лишь на стадии постпродакшна, и медицинские предприятия, где пленка используется для рентгеновской съемки.

В компании Kodak не хотят мириться с такими прогнозами. «Мы делаем все возможное, чтобы люди печатали фотографии — дома, в магазинах, в лабораториях», — говорит Яновский.

Устремления компании могут выглядеть абсурдными только в глазах тех, кто не ра-

ботает в Kodak. Заводы компании по производству фотобумаги расположены в 13 странах мира и составляют основу производственного комплекса концерна. Цифровая революция уже вынудила закрыть несколько заводов по производству расходных фотоматериалов в американском Ричмонде и сократить 25 тыс. сотрудников. Но на оставшихся «аналоговых» производствах еще работают 35 тыс. человек.

Кроме того, производство фотобумаги — традиционный бизнес Kodak, которым компания занимается уже 120 лет, и в этом сегменте накоплено наибольшее количество ноу-хау. На рынке цифровой фототехники Kodak не обладает никакими преимуществами — не случайно здесь он далеко не всегда оказывается лидером. В России



Новые ... в новом деловом сезоне
Полюбопытствуйте

www.istraholiday.ru
77 555 50



**МОДНЫЙ КУРОРТ
В ПОДМОСКОВЬЕ**

 **IstraHoliday**
ДАЧНЫЕ ОТЕЛИ

Будущее Kodak зависит не от успеха на рынке цифровых фотокамер, а от того, удастся ли компании вернуть к жизни рынок, на котором она была традиционно сильна

Kodak, по данным дистрибуторов, занимает лишь 5–6% рынка и сильно отстает от лидеров — Canon (25–30%), Olympus (20%), Nikon и Sony (у каждого по 11–13%). Даже топ-менеджеры Kodak признают, что и на мировом рынке компании уже никогда не стать лидером. Единственный шанс для компании — возродить умерший рынок фотопечати. «Главное, чтобы люди печатали», — говорит Кирилл Яновский.

Непростая простота

ПОТРЕБИТЕЛИ перестали печатать фотографии из-за лени. Они не хотят идти куда-то, когда можно хранить и просматривать фото в компьютере. Но многие до сих пор относятся к бумажным фотокарточкам с большим трепетом.

Решение проблемы очевидно: создать инновационные продукты, которые упро-

стили бы печать фотоснимков. «Люди будут печатать больше, если будут знать, что это легко», — считает Кирилл Яновский.

Родоначальником серии инновационных продуктов, которые должны сделать процесс печати более удобным, был док-принтер — домашний принтер, позволяющий печатать фотографии без использования компьютера и проводов. Сразу после своего появления в 2002 году док-принтеры Kodak были совместимы только с фотоаппаратами той же марки. Теперь они подходят ко всем моделям других производителей, которые поддерживают стандарт совместимости цифровых камер с печатным оборудованием Image Link. По словам Сергея Стальнова, таких аппаратов большинство.

Затем появилась идея продавать док-принтер в комплекте с бюджетным циф-

ровым фотоаппаратом и упаковкой фотобумаги. Этот набор уже позволяет печатать фото без помощи компьютера и предназначен другой аудитории — семьям с низким уровнем доходов. На покупке комплекта, который по сути представляет собой домашнюю мини-фотолабораторию, потребитель сэкономит до \$100. Коробочные комплекты получили название bundles и два года назад стали продаваться в розничных сетях США и Европы (в России они появились в конце 2004 года).

От технологически простых решений Kodak перешел к более сложным и обратился в свою пользу интернет-технологии, развивая сервис онлайн-печати. Два года назад Kodak приобрел американский портал O-photo, основанный в середине 1990-х. Сайт был переименован в Kodak EasyShare Gallery. Там фотолюбители могут хранить снимки в электронном виде. Сделав щелчок по любому из снимков, хранящихся на сервере, можно отправить его на печать или заказать в напечатанном виде с доставкой. Этот сервис сейчас доступен в Европе и США, а в России проходит тестовую обкатку.



**PUBLISHING
EXPO
2005**

Ежегодная профессиональная площадка для делового общения издателей и поставщиков товаров и услуг для издательского бизнеса



**RTE
GROUP**

27-29 сентября 2005
Москва, Экспоцентр, 7-й павильон

Выставка-конференция

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ БИЗНЕС / PUBLISHING EXPO 2005

В деловой программе:

- Тенденции издательской отрасли
- Вопросы издания лицензионных журналов
- Тенденции развития ньюзрумов
- Новые газетные форматы
- Ре-дизайн и ре-позиционирование
- Мобильные сервисы в издательском бизнесе
- Практика продаж рекламы в прессе и др.

По вопросам участия: events@gipp.ru, 257 3088 / 89
www.press-expo.ru

С докладами выступают ведущие международные и российские эксперты отрасли:
Тимоти Болдинг, генеральный директор WAN; Джим Чишолм, ведущий эксперт WAN; Иман Берн, ведущий эксперт WAN;
Дон Каммерфельд, президент FIPP; Джорж Брок, президент WEF; Рейнер Миттельбах, генеральный директор Ifra и др.

ПАРТНЕРЫ



НОУ-ХАУ

Как заставить людей печатать фото — пять шагов Kodak:

1_ДЛЯ ДОМА: создать принтер, на котором можно печатать фото с цифровой камеры без использования компьютера.

2_В ИНТЕРНЕТЕ: сделать веб-сервис Kodak EasyShare Gallery, который позволяет хранить фотографии и сразу отправлять их на печать в лабораторию.

3_НА УЛИЦЕ: дать возможность быстро напечатать хранящиеся на флэш-картах снимки в фотокиосках самообслуживания.

4_В ЗАВЕДЕНИЯХ: в партнерских интернет-кафе организовать передачу фотографий на принтер по беспроводной связи Wi-Fi.

5_В РЕКЛАМЕ: призвать молодежь хранить цифровые фотографии в печатном виде.

РЫНОК

Мировой рынок цифровой фототехники поделен между девятью ключевыми игроками: японскими Canon, Nikon, Minolta, Olympus, Sony и Pentax, корейским Samsung, американскими Kodak и Hewlett-Packard. В 2004 году корпорация Sony оказалась на первом месте и завладела примерно 20-процентной долей рынка, Kodak на втором месте (19%), на третьем — Canon (16%). Уже в следующем году эксперты фоторынка ожидают стагнацию и затем падение потребительского спроса на цифровую технику. Если в 2006 году прогнозируемый мировой объем продаж цифровых фотоаппаратов составит 94 млн штук, то в 2009-м продажи сократятся до 82 млн единиц. Правда, на российском рынке пока наблюдается обратная тенденция: за последние четыре года аналитики зафиксировали рост продаж цифровой техники в нашей стране более чем на 500%. В одном только 2004 году объемы продаж «цифры» выросли на 320% по сравнению с предыдущим. В 2005 году эксперты рынка прогнозируют рост продаж еще на 85–90%.

Наконец, в начале 2005 года в Москве появились «цифровые киоски» Kodak — некое подобие банкомата или же кофе-автомата. Похожие конструкции Kodak продавал на Западе еще четыре года назад: они использовались для переноса фотографий с карточки памяти на CD, который затем отдавали в лабораторию для печати фотографий. Теперь с помощью «цифрового фотокиоска» фотографии можно распечатать самому, не имея домашнего принтера и не прибегая к услугам фотолаборатории. Для этого нужно поместить извлеченную из фотоаппарата карточку памяти в специальный слот и нажать на «фотокиоске» несколько кнопок. Kodak установил уже около 60 тыс. таких аппаратов



**WORLD
MBA
TOUR**
topmba.com
**ExecMBA
Villages**

ВЕДОМОСТИ
THE WALL STREET JOURNAL & FINANCIAL TIMES
Russian Official Media Partner

ExecMBA Village at Moscow MBA Fair

Monday 31 October 17:00 - 21:00
Radisson SAS Slavyanskaya

WHAT'S ON OFFER

- Meet admissions directors and alumni from top schools*
- Combine full-time work and obtain an ExecMBA education
- Financing for ExecMBA candidates
- ExecMBA Masterclass during Fair
- Education/training for your company's personnel

Some of the participating schools:
Chicago, INSEAD, Duke, Ashridge

Choose the best courses for Executives!

**First 100 visitors receive
a free copy of the
TopExecED Guide,
Fall '05 edition**



International TV Partner



Секрет фирмы

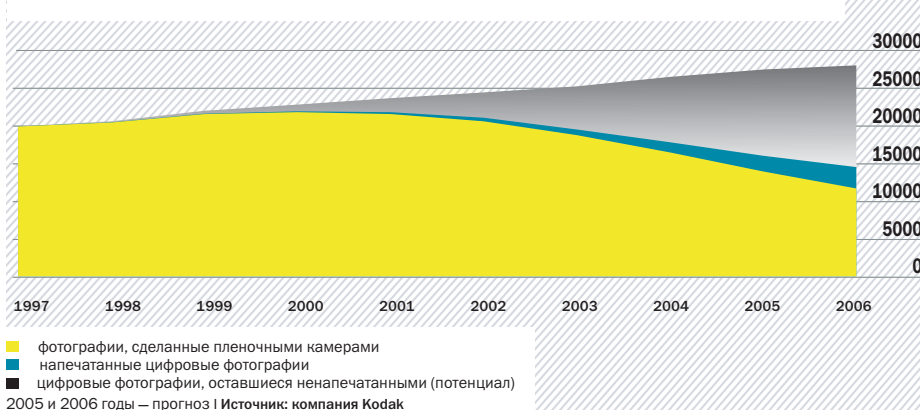


For free entry register at
www.topxeced.com

***More information on full-time and part-time
MBA courses on: www.topmba.com**

Свыше 75% цифровых фотографий остаются ненапечатанными

Данные по европейскому рынку (отпечатки, млн)



Kodak разработал программное обеспечение для мобильных, которое позволяет обрабатывать снимки на экране телефона и отправлять их на печать по беспроводной связи

по всему миру, из них 500 — в России. Киоски позволяют не только напечатать снимки, но и поместить фото в интернет или отправить по электронной почте.

В октябре передавать снимки в интернет или посылать их на печать будет еще проще: Kodak запускает на наш рынок серию фотоаппаратов с технологией беспроводной передачи данных Wi-Fi. Отправить снимки на принтер в интернет-кафе можно будет нажатием кнопки на фотоаппарате. Если, конечно, компания наладит партнерские отношения с московскими заведениями, работающими на этом рынке.

Цифровая ностальгия

В ПРОШЛОМ ГОДУ на выставке Photokina в Кельне менеджеры Kodak разложили на стенде много объемистых и дорогих фотоальбомов. Посетители открывали их и натянулись на надпись: «Это мы с женой во время первой поездки во Францию». Стрелка вела от надписи к месту, где должна быть наклеена фотография, но вместо нее был CD. На следующей странице рядом с надписью красовалась карточка памяти. «Нам кажется, что фотография живет, когда она напечатана и хранится в альбоме или, на худой конец, в коробке из-под обуви», — объясняет идею акции Кирилл Яновский.

Создав инфраструктуру для печати цифровых фотографий, Kodak приступает к наглядной агитации. В прошлом году

Kodak в своей рекламе еще ностальгировал по пленочной эпохе. Объект новой кампании с бюджетом в сотни миллионов, которая стартовала в августе во всем мире, а в октябре начнется и в России, — уже не печатная фотография, а цифровые продукты, с помощью которых снимок легко отправить на печать.

Автор рекламной концепции — агентство Ogilvy & Mather, с которым Kodak работает по всему миру. Слоган «Keep it forever. Keep it Kodak», адаптированный для российского рынка, звучит так: «Это просто. Это Kodak». Компания отходит от «семейных ценностей», и реклама будет направлена на молодежь — основных потребителей цифрового фото. По этой причине приоритетным медианосителем выбран интернет. «Молодые люди просиживают в интернете гораздо больше, чем перед телевизором», — объясняет Яновский. При этом Kodak делает ставку на присутствие на специализированных сайтах и в поисковых системах.

Правила съемки

МНОГИЕ УЧАСТНИКИ рынка фотоуслуг полагают, что Kodak выбрал верную тактику, и изменить привычки фотолюбителей им удастся. Вице-президент группы компаний Reinvest (бренд «ПроЛаб») Эдуард Белов: «Не думаю, что останется повальным увлечением привычка загонять фотографии в компьютер, ретушировать, просмат-

ривать на экране. Молодежи это не нужно, а людям среднего возраста просто не до того. Не станут распечатывать фотографии лишь заядлые компьютерщики».

Инициативы Kodak находят одобрение и у компаний, занимающихся продажей цифровой техники. Так, в компании «Алион» считают, что Kodak уловил новую тенденцию рынка — количество напечатанных цифровых кадров уже начинает расти после долгого спада.

Впрочем, большинство участников рынка считают стратегию фотогиганта странной: сейчас на подъеме услуги по оцифровке пленок. Еще большая проблема — масштабность инноваций и стоимость их внедрения. Компания может просто-напросто не справиться с поставленными задачами.

Так, в Kodak считают, что в будущем потребители начнут печатать и с сотовых телефонов, и в этом году фотогигант совместно с Nokia и Motorola разработал программное обеспечение для мобильных, которое позволяет обрабатывать снимки на экране телефона и отправлять их на печать по беспроводной связи. Услуга пока непопулярна, поскольку лишь несколько моделей позволяют добиться качественного изображения стандартного формата 10 x 15 см. Kodak намерен поторопить развитие событий. Менеджер по связям с общественностью центрального офиса Kodak Дэвид Касснофф заявил **СФ**, что в перспективе компания собирается сама выпустить новое цифровое устройство — гибрид мобильного телефона и полноценной фотокамеры, которая позволит печатать качественные снимки. Впрочем, Samsung уже выпустил такое устройство с камерой в 5 мегапикселей, а у Kodak его производство лишь в планах.

На случай неудач Kodak решил подстраховаться и выпустил так называемый цифровой фотоальбом — похожее на карманный компьютер устройство, оборудованное экраном размером с кредитную карту. На западных рынках альбом появился весной 2005 года, а на российском — только два месяца назад. Как и производители МРЗ-плееров и сотовых телефонов, компания позиционирует цифровой фотоальбом как модный аксессуар: выпускает для него чехлы на любой вкус. Если печатать снимки фотолюбители так и не захотят, то хотя бы станут хранить снимки другим придуманным в Kodak способом. Однако в этом случае компании не избежать очередной волны сокращений. **СФ**

Нужна пища для мозгов?



подкрепиcь на www.phenomenal.ru

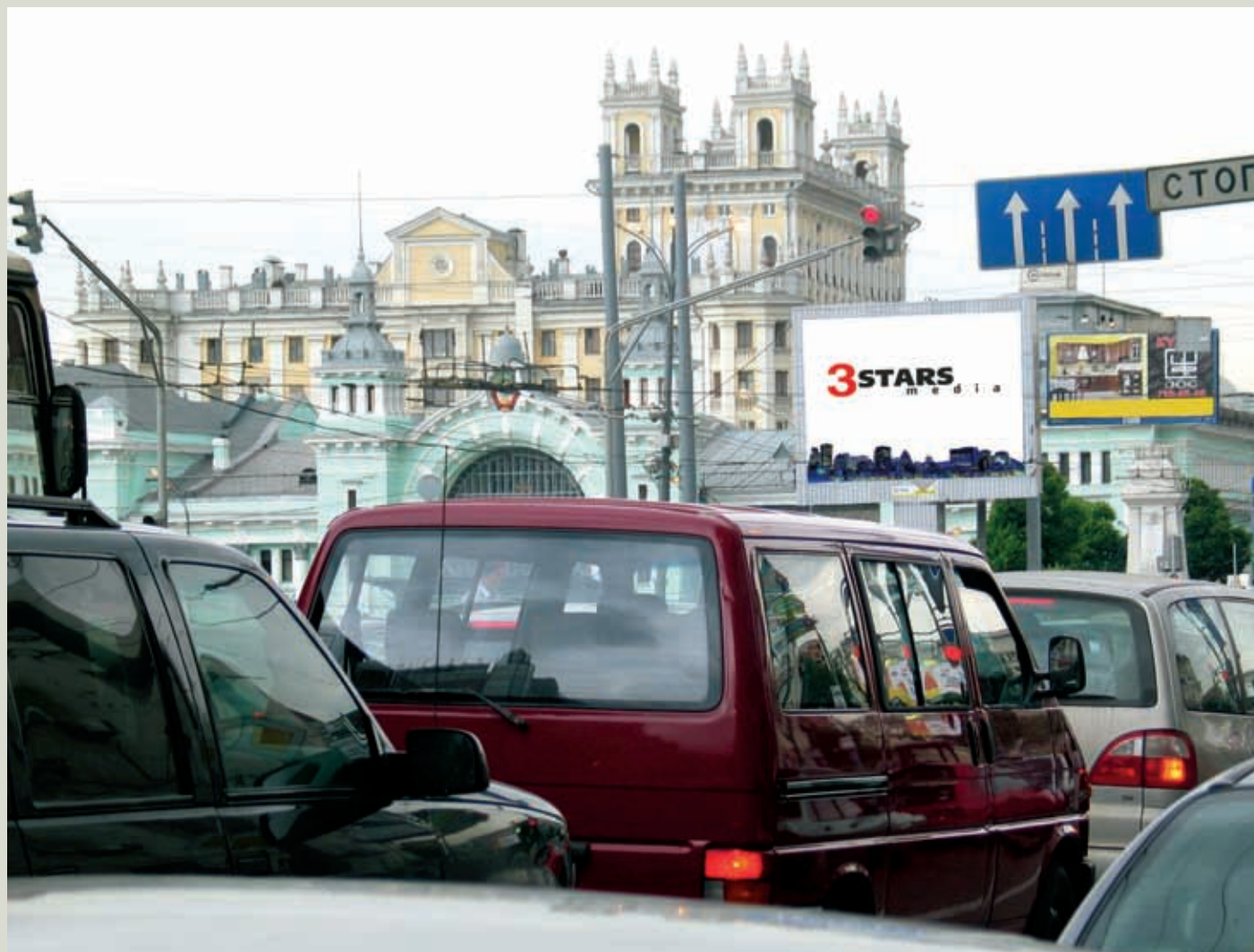
Феноменальное решение

- для концентрации внимания
- для улучшения памяти
- для быстрой активации умственной деятельности

Узнай больше на www.phenomenal.ru

Outdoor TV

В перегруженном наружной рекламой мегаполисе выигрывает тот, кто заявит о себе наиболее эффективным и оригинальным способом. В компании 3stars media уверены, что это реклама на светодиодных экранах, установленных в самых оживленных частях города.



ПРОБКИ НА РУКУ

Специалисты компании 3stars media – люди неординарные. Представьте, автомобильные пробки их не раздражают, а наоборот, радуют. В сутках у менеджеров 3stars media не 24 часа, а 288 временных промежутков по пять минут. Это не причуды рекламистов, а подход к бизнесу, который имеет под собой весьма прагматичное основание.

3stars media работает на рынке наружной рекламы, и ее конек – светодиодные экраны. Это похоже на гигантские телевизоры рекламные панно, которые установлены на самых оживленных улицах

Москвы, с частыми автомобильными пробками и плотным пассажиропотоком. Чем медленнее движется поток машин, тем больше запомнятся автомобилистам рекламные ролики на электронных дисплеях.

На стенах в офисе 3stars media размещены мониторы, которые в режиме реального времени демонстрируют работу светодиодных экранов. Когда камеры одна за другой показывают пробки из тысячи машин, менеджеры 3stars media радуются, что все смотрят на ролики их клиентов.

Собственный расчет времени в 3stars media тоже возник неспроста. В компании просчитали среднюю скорость движения автомобилей на прилегающих к экранам участках, угол обзора экранов и множество других параметров. В конце концов было решено, что эффективнее всего будет «упаковывать» рекламные ролики в повторяющиеся блоки по пять минут.

С тех пор как компания 3stars media в 2001 году установила свой первый светодиодный дисплей на Манежной площади, прошло четыре года. За это время

на экранах рекламировались такие бренды, как Martini, Mercury, Mercedes-Benz, Nissan, Reebok, Vogue, Volvo, «Аэрофлот», «Известия», «Коммерсантъ», «Нефтеполис», НТВ и МТС. Многие менеджеры этих компаний, простаивая в московских пробках, теперь испытывают смешанное чувство – в это время тысячи автомобилистов узнают об их товарах и услугах.

РЕКЛАМНОЕ «ЗАГРОМОЖДЕНИЕ»

3stars media образовалась из компании, которая в 1990-х годах занималась размещением рекламы на популярных носителях наружной рекламы и была одним из ведущих игроков на рынке «наружки». Первым светодиодным экраном компания обзавелась в порядке эксперимента. Принимая решение о диверсификации бизнеса, менеджмент 3stars media как будто предчувствовал революционные изменения на рынке. И они не заставили себя ждать. Даже сами участники столичного рынка «наружки» в то время признавали, что центр города перегружен рекламой. Дальнейшее увеличение количества щитов снижало бы эффективность воздействия «наружки» на потребителя. «Наступил клаттер (англ. clutter – загромождение)», – говорили рекламисты.

В 2002 году правительство Москвы приняло постановление, предписывающее на 20% сократить количество рекламных щитов в центре города и на его основных магистралях. Одновременно с этим на выделение площадок для новых конструкций власти ввели неформальный мораторий. Экстенсивное развитие рынка «наружки» закончилось, и главной задачей стало эффективное использование каждого рекламного места. На рынке наружной рекламы началась новая эра.

Российские рекламисты обратились к западному опыту и к рекламным конструкциям в центре Москвы стали относиться с фантазией: появились призмaviжны и скроллеры. Призмaviжны внешне выглядят как обыкновенные рекламные щиты, но их поверхность составлена из трехгранных призм. Они крутятся вокруг своей оси, благодаря чему на щите меняется изображение. Скроллеры состоят из двух катушек и натянутой на них лентой с рекламными

плакатами. Катушки крутятся, и рекламные изображения сменяют друг друга. Менеджеры 3stars media понимали, что технологические изменения в наружной рекламе превзойдут старые конструкции довольно быстро. Компания одна из первых приняла решение развивать в Москве сеть светодиодных экранов, которые позволяли транслировать от 288 до 2880 «живых» рекламных роликов в день. Многие участники рынка лишь пару лет спустя осознали, что этот рекламоноситель в значительной степени недооценен. Однако к этому времени 3stars media успела занять доминирующее положение на столичном рынке световых панно: сейчас у компании 14 таких конструкций. А когда правительством Москвы было предписано сократить количество рекламных щитов в центре до 40%, экраны 3stars media, расположенные на Садовом кольце и в его пределах, стали особенно актуальны и привлекательны как для имиджевой, так и для информационной рекламы.

РЕВОЛЮЦИОННЫЙ ФОРМАТ

Светодиодный экран 500 х 30 м, который установлен в Лас-Вегасе на улице Фримонт, обошелся местным отелям-казино в \$17 млн. Аппетиты российских рекламистов скромнее. Самые крупные экраны 3stars media на Садовом кольце имеют размеры 11 х 8 м и стоят около \$400 тыс. Тем не менее это очень внушительная плата за обладание одной рекламной конструкцией, учитывая, что обыкновенный щит 3 х 6 м обходится примерно в \$3 тыс. Впрочем, вложения в создание сети светодиодных панно себя окупают. Среднегодовая загруженность экранов 3stars media составляет около 80% – их преимущества перед другими конструкциями рекламодателям очевидны. Аудитория потребителя этого вида рекламы состоит из основной части населения: автолюбителей и пешеходов, работающих и проводящих досуг в центре города или просто проезжающих через центр. Экраны хорошо просматриваются с расстояния более 500 м и привлекают повышенное внимание красочностью и динамичностью изображения. При этом стоимость рекламы на них сопоставима с традиционной «наружкой» крупных форматов и перетяжками.

Однако дело не только в том, что экраны наиболее заметны потребителям на фоне остальных конструкций. Настоящий технологический прорыв 3stars media – возможность одновременно запустить на всех экранах новый рекламный блок в течение 15–20 минут. Ведь для того чтобы разместить рекламное изображение на стандартном щите размером 3 х 6 м, требуется специальная техника, бригада рабочих и масса времени. Как правило, замена изображения на обычных рекламных щитах происходит раз в месяц или раз в две недели, а в случае с экранами – когда это необходимо рекламодателю: можно транслировать различные ролики одного клиента в течение одного дня. Некоторые клиенты 3stars media арендуют экраны на сутки, другие – под специальные проекты на год.

Графические возможности световых экранов близки к компьютерному монитору. Они даже использовались для прямой трансляции демонстрационного заезда команды гонок «Формула-1» Renault Mild Seven F1 в Москве.

Пробки бывают не всегда, например, в ночные часы, проезжая мимо экрана на высокой скорости, просмотреть до конца динамичный 20- или 30-секундный ролик можно не всегда. По этой причине 3stars media планирует разделить эфирное время на дневное и ночное, когда будут транслироваться ролики, заставки продолжительностью 5–10 секунд вместо идеальных для показа в часы пик 15–30-секундных клипов.

Любой новый формат привлекает внимание, но к нему долго привыкают, как это было в свое время с щитами 3 х 6 м, прежде чем формат «выстрелил» и стал наиболее популярным на рынке. Как считают в 3stars media, то же самое ожидает светодиодные панно. Компания продолжает динамично развиваться и в следующем году собирается установить в Москве еще несколько светодиодных экранов. Ведь Москва – яркий и прогрессивный город, а значит, и 3stars media, работая в этом городе, должна соответствовать его росту, привнося на улицы столицы современные рекламные технологии и развивая outdoor TV!



лаборатория

СХЕМЫ ИМПОРТА

кредитные союзы → с54
разработка новых продуктов → с58

Силовики стараются внушить российскому бизнесу мысль об опасностях работы с «серым» импортом. Самое время подумать о переходе к более цивилизованным формам торговли. «Секрет фирмы» представляет три способа, как перекрасить «серое» в «белое»

Универсальный отбеливатель

текст:

антон
бурсак

иллюстрация:

анна
музыка

«Серая» горячка

ПОСЛЕ ДОЛГИХ ЛЕТ спокойной работы менеджмент многих российских розничных компаний фактически оказался на нелегальном положении. «Серый» импорт сделал их соучастниками экономических преступлений, причем как минимум по четырем статьям (см. справку на стр. 46). «Мы чувствуем себя как на пороховой бочке: не дай бог появится искра, рванет — мало не покажется», — сказал в разговоре с **СФ** директор одной торговой компании. Он признался, что в буквальном смысле боится «каждого звонка в дверь», ожидая, что «за ним придут». Итоги недавних милицейских проверок в аэропорту Шереметьево лишь усилили его страхи. По результатам проведенных там рейдов возбуждено несколько уголовных дел по статье «контрабанда». Под следствием оказались десять юриц, половина из них — сотовые дилеры. За последнее время только в Москве было изъято более 355 тонн мобильных телефонов.

Аресты «серых» партий товара случались и раньше. Из-за проблем с таможней в свое время была приостановлена работа крупного подмосковного мебельного центра «Три кита» — в нем обнаружили продукцию, которую милиционеры сочли контрабандной. В итоге хозяева арестованной мебели оказались на грани разорения. Им пришлось заплатить \$2,5 млн, чтобы вернуть товар и возобновить работу. Однако то была разовая акция устрашения — без какого-либо намека на тенденцию.

«На сей раз все серьезнее», — отмечает гендиректор концерна «Научный центр» **Александр Гончарук** (концерн является одним из крупнейших российских производителей компьютеров и бытовой техники). Гончарук считает, что государство настроено решительно и жить «серому» рынку осталось недолго. «В последние год-полтора российские налоговики стали уделять пристальное внимание таможенным декларациям на импортные товары и направлять в таможенные органы и МВД материалы проверок», — рассказывает председатель президиума коллегии адвокатов John Tiner &

с45



Добросовестные импортеры
вынуждены конкурировать
по ценам с «серым» рынком

Partners **Валерий Тutyхин**. — В результате иностранные поставщики все чаще стали получать официальные запросы от российской стороны о том, кому и по какой цене был продан товар. После получения ответа, в котором указана реальная цена сделки, достаточно просто выявить всю цепочку платежей — от российской компании до иностранного поставщика».

С середины 1990-х годов «всерую» в Россию завозится не менее 50% бытовой электроники, одежды, обуви, компьютеров, сотовых телефонов, мебели и парфюмерных изделий. «Серыми» условно называют целый спектр технологий, позволяющих существенно ускорить прохождение таможни и, главное, сэкономить на налогах при ввозе товаров в страну.

Экономия выходит немалая. «В сравнении с „белыми“ поставками „серые“ схемы ввоза дают импортеру преимущество по ценам минимум на 20–30%», — говорит президент Ассоциации торговых компаний и товаропроизводителей электробытовой и компьютерной техники (РАТЭК) **Александр Пляцевой**.

Однако низкие цены, полученные в результате «серых» поставок, их участникам будут обходиться все дороже.

На перепутье

ВВОЗ ТОВАРА по заниженным ценам чреват неприятностями для всех действующих лиц «серой» цепочки, включая производителя.

«Серый» расклад

Эксперты различают следующие схемы нелегального ввоза продукции:

- Контрабанда: перемещение товара через границу без декларирования;
- Ввоз под видом другого товара;
- Ввоз под правильным кодом, но с существенным занижением цены товара;
- Ввоз под правильным кодом и, возможно, с правильной ценой, но с существенным занижением количества ввозимого груза: растаможивается одна фура, а въезжает десять.

Также «серыми» называют поставки товара, предназначенного производителем для сбыта в другой стране.

При всех этих способах ввоза товар внутри России реализуется за наличные (неучтенный оборот) или вбрасывается в легальную дистри-

Так, «серое» пятно осталось на репутации компании L'Oreal/PBI после того как с ней дважды, хотя и безуспешно, судился бывший дистрибутор Temtrade, обвинявший парфюмерного гиганта в организации «серых» поставок в Россию.

И все же репутационные потери выглядят бледно на фоне проблем, которые «серые» схемы могут создать крайнему звену в цепи поставок — рознице. «Никто из ритейлеров, торгующих бытовой техникой, одеждой, мебелью и другими подобными товарами, не застрахован от того, что ему перекроют каналы поставок, и сеть будет вынуждена закрывать магазины или сокращать ассортимент», — говорит Александр Пляцевой.

Давление силовиков на «серый» бизнес делает все менее актуальным вопрос, стоит ли работать «по-белому». На смену ему приходит другой: «Как лучше это сделать?» Переход в зону легальной торговли неизбежно ведет к тому, что товары в рознице

буцию фирмами-однодневками. В стандартной «серой» схеме участвует несколько контрагентов. Продавец товара — крупная западная компания, которая не знает (или делает вид, что не знает), что сделка незаконна. Российский банк, обслуживающий схему. Компания, покупающая товар в стране-производителе (как правило, зарегистрированная в офшоре). «Черный брокер» — компания, имеющая «окно» на таможне. Несколько фирм-однодневок и конечный

покупатель продукции (розничная компания).

На закупку партии товара за рубежом нужны деньги, поэтому ищется банк, который обеспечивает перевод нужной суммы через свои корсчета. Как рассказывает участник рынка бытовой техники, в одном столичном банке есть целый этаж-призрак, на который не ходит лифт и куда можно попасть только по специальной лестнице. Сотрудники, работающие на этом этаже, занимаются исключительно схемами «серого» импорта.

подорожают, а компания столкнется с ценовой конкуренцией со стороны недобросовестных импортеров. Однако сумму, уплаченную в виде налогов, можно компенсировать за счет других преимуществ. В зависимости от размеров бизнеса компании предлагается выбор одного из трех путей работать «по-белому».

Товар из первых рук

ПЕРВЫЙ СПОСОБ заключается в закупках товара напрямую у производителя. Однако доступен он лишь крупным торговым сетям с годовым оборотом \$100 млн и выше. Процесс заключения договоров с производителями — достаточно трудоемкое занятие. Очевидно, что международные гранды весьма избирательно подходят к выбору торговых партнеров и избегают мелочовки. Другое дело компания, контролирующая в своем сегменте более 10% национального рынка. У нее будет больше шансов добиться льготных условий от производителя: бонусы за объем, быстрые и удобные поставки новых товаров и пр.

С 1 сентября этого года сеть сотовых салонов Dixis официально начала ввозить сотовые телефоны в Россию. Товар — около 8 тонн телефонов Nokia и Samsung — поступил на российский рынок с грузового склада в Финляндии. Эта партия трубок уйдет как в собственную розничную сеть, так и в магазины Dixis франчайзинговых партнеров. Глава Dixis **Андрей Шлыков** заявил, что в дальнейшем компания готова поставлять импортируемый товар всем участникам рынка сотового ритейла в России.

При ввозе товаров из-за границы транспортная логистика часто передается на аутсорсинг. Товар, отгруженный производи-

Переход в зону легальной торговли неизбежно ведет к тому, что компании придется вступить в ценовую конкуренцию с недобросовестными импортерами. Однако сумму, уплаченную в виде налогов, можно компенсировать за счет других преимуществ

телем, транспортные компании доставляют на арендованный импортером склад (он может находиться как на территории России, так и за рубежом) и отправляют партии продукции розничному торговцу по мере необходимости.

Прежде чем начать ввоз продукции из-за рубежа, российской розничной компании нужно стать официальным участником внешнеэкономической деятельности (ВЭД). Процедура сбора документов занимает несколько дней, максимум — неделя. Кроме стандартных сведений компания предоставляет данные о стоимости товаров, подтвержденные производителем (такая форма предусмотрена приказом Федеральной таможенной службы

тренинг
2005

экспозиция • презентации • тренинговый марафон

самое масштабное событие на рынке краткосрочного бизнес-обучения!

27–28 сентября

Экспоцентр

выставка и конференция

«Обучение и развитие персонала»

Организаторы:


амплуа брокер
в сфере кадровых услуг
www.trainings.ru

проект компании «Амплуа-Брокер»

Спонсор выставки:


advance group

Генеральный партнер конференции:


ЭКСПЕРТ
национальный центр экспертизы

Генеральный медиа-партнер события:


РБК

Спонсоры для HR-менеджера:





На конференции будут обсуждены следующие темы:

- Роль топ-менеджера в обучении и развитии персонала
- Глобальный «networking», стандарты и сертификация работы специалистов по обучению и развитию персонала
- Финансовые аспекты обучения и развития персонала, оптимизация затрат, бюджетирование
- Анализ потребностей в обучении и оценка эффективности обучения
- Обучение для топ-менеджеров – лидерство, креативность, коучинг

Выступающие:

- **Эрам Хан**, ASTD (American Society for Training & Development), менеджер по развитию международных связей;
- **Кимберли М. Джэнсон**, Hasbro, Inc (США), вице-президент по организационной эффективности, обучению и развитию персонала;
- **Анна Бурова**, ЭКОПСИ Консалтинг, директор по развитию бизнеса;
- **Наталья Опарина**, Группа компаний «Топ-Менеджмент Консалт», партнер;
- **Керри Макхэйл**, Perception Mapping, Inc. в (США), управляющий директор;
- **Наталья Толстая**, «Амплуа-Брокер», генеральный директор;
- **Доктор Паоло Нагари** (Италия), консультант по обучению и организационному развитию.
- **Наталья Ютанова**, M.D., MBA, глава представительства в России и управляющий партнер THE N.Y. CONSULTING INTERNATIONAL, Inc., USA.

!

Регистрация <http://www.expo.trainings.ru/conference/reservation>

На Ваши вопросы будет рада ответить **Юлия Хорошавина**

тел: +7 (095) 252-48-38 e-mail: sales@ampluabroker.ru

№727 от 28.06.2004). Если стоимость импорта производителем не подтверждена, на таможне ее сверяют с данными так называемого «профиля риска» — таможенного документа, устанавливающего нижнюю границу цены ввозимого в страну товара.

По большинству товарных групп «профиль риска» сегодня сильно расходится с реалиями рынка (см. таблицу на стр.50). Это приводит к тому, что «серый» дистрибутор, не вызывая особых подозрений у таможни, может ввозить товар по заниженной стоимости. В такой ситуации сходит на нет преимущество закупок напрямую у производителя с его специальными ценами — на «сером» рынке они оказываются неконкурентоспособными. Единственный выход Александр Пляцовой видит в активной позиции заинтересованной стороны. Компания должна отслеживать уровень «профиля риска» и при необходимости добиваться его повышения. Так поступил один из крупнейших в России импортеров копировальной техники — компания MB, которая обратилась в Минэкономразвития и Федеральную таможенную службу с просьбой пересмотреть ценовой минимум на копировальную технику. Ее пожелания были услышаны, и показатель был увеличен с \$5,5 до \$17 за килограмм.

Ограничив возможности «серых» импортеров, торговая компания одновременно может работать и над тем, чтобы удешевить для себя ввоз продукции, добиваясь снижения импортных пошлин. К примеру, благодаря лоббистским усилиям Ассоциации предприятий спортивной индустрии в ближайшее время пошлины на спортивный инвентарь будут снижены с 15% до 5%.

«Никто из ритейлеров, торгующих бытовой техникой, одеждой, мебелью и другими подобными товарами, не застрахован от того, что ему перекроют каналы поставок, и сеть будет вынуждена закрывать магазины или сокращать ассортимент»

Не наши партнеры

ДЛЯ ТОРГОВЦА средней руки путь к прямому партнерству с мировыми производителями, как правило, закрыт. Такой подход предполагает индивидуальные контакты с каждым из них, и далеко не все компании позволяют себе подобную роскошь. Однако можно заключить контракт с крупным зарубежным дистрибутором, имеющим налаженные связи со всеми международными брендами. В этом заключается второй подход к организации «белых» поставок.

От производителей такой зарубежный дистрибутор получает товар по специальным ценам, поскольку закупает большие объемы. Груз собирается на иностранном

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

складе и ввозится в страну по мере необходимости. Тем самым основные издержки передвижения, хранения товара за границей и взаимодействия с производителем ложатся на иностранного посредника.

В 2003 году соглашение с крупным европейским дистрибутором Dangaard Telecom заключила российская сеть магазинов цифровой техники Vobis. В рамках контракта Vobis закупала у Dangaard смартфоны и коммуникаторы производства тайваньской компании HTC (продаются в рознице под брендами Qtek, i-Mate). «Изначально Dangaard довольно прохладно относился к России, мы для них были регионом второстепенной важности, — говорит коммерческий директор Vobis **Виктор Лопатин**. — Сейчас ситуация меняется к лучшему». Лопатин утверждает, что компании, ввозящие товар «всерую», не угрожают бизнесу Vobis. «Да, они экономят на налогах, но закупают продукцию у мелких посредников. Мы же работаем с крупным дистрибутором, цены которого намного ниже», — поясняет он. Сотрудничество с иностранным дистрибутором дает ритейлеру не только прямую (логистика), но и косвенную экономию. Это позволяет не отвлекать сотрудников от профильного розничного бизнеса.

Однако по сравнению с закупкой напрямую у производителя, цена у дистрибутора все равно выше. К тому же российский закупщик попадает от него в зависимость: дистрибутор может оказаться равнодушным к проблемам покупателя, у которого, например, из-за шквального спроса резко закончился товар. «К сожалению, европейские компании не привыкли работать в нашем темпе. Рынок у них более спокойный и зрелый, — делится наблюдениями Лопатин. — Их „ми-

А ввоз и ныне там

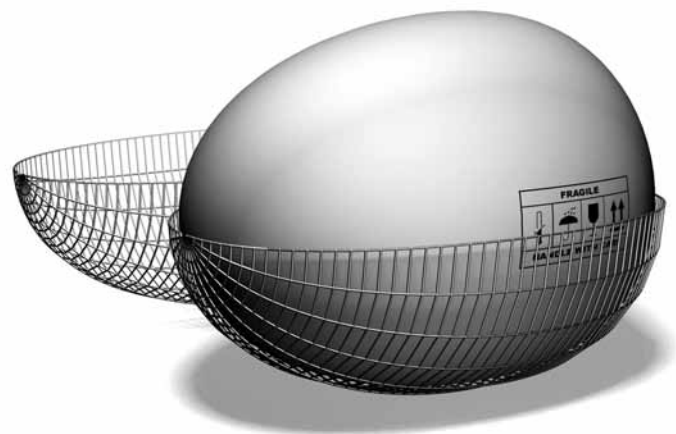
Самостоятельным ввозом в страну товаров российские предприниматели занялись в начале 1990-х годов. Таможенных пошлин тогда практически не было, платили только за процедуру оформления. Эта плата составляла 0,15% от декларированной стоимости товара.

В 1991–1992 годах появились пятипроцентные таможенные пошлины. Тогда же для некоторых организаций были установлены таможенные льготы. Льготным импортом занимались, например, Национальный фонд спорта и Ассоциация ветеранов-афганцев. Однако в 1995 году эти льготы были отменены. Основные импортные операции стали вестись через «улавщиков» — компании со стопроцентным иностранным капиталом. Но и эти каналы через два года оказались под запретом. Завозить компьютеры и бытовую электронику начали, скажем, под видом зеленого горошка.

В 1999 году борьба с нелегальным импортом вновь активизировалась. Были введены минимально допустимые ввозные цены по каждой категории товаров (так называемые «профили риска»). Это привело к снижению объемов импорта зеленого горошка, но породило практику занижения цены на дорогие товары, даже указанные в таможенной декларации под собственным наименованием.

В целом попытки покончить с «серым» импортом до сих пор ни к чему не привели. По данным Роспотребнадзора, за 2004 год в сегменте обуви доля нелегально ввезенных товаров составляла до 80% от объема всего рынка. А в Ассоциации торговых компаний и товаропроизводителей электробытовой и компьютерной техники (РАТЭК) отмечают, что только 10% сотовых телефонов попадают в страну без нарушения закона.

ГАРАНТПОСТ
ЭКСПРЕСС-ДОСТАВКА



ГАРАНТПОСТ БЕРЕЖНО






Вот уже 15 лет мы доставляем Ваши грузы по всему миру. Мы всегда аккуратно относимся к тому, что Вы нам доверили.

Поэтому, все, что Вы отправляете приходит адресату
целым и невредимым

www.garantpost.ru

Единый федеральный справочный телефон
8-800-200-6565 (звонок бесплатный)

Разница между таможней и жизнью

	Наименование товара	Профиль риска, цена за шт.	Минимальная цена в рознице	Максимальная цена в рознице
	Морозильники бытовые, происходящие не из государств—участников СНГ	140	280	1900
	ЖК-мониторы (21 дюйм)	102,5	1200	1600
	Кофеварки	10	16	800
	MP3-плееры на картах памяти (корейского производства)	28	40	300
	Цифровые фотокамеры	50	100	1000 и более

Цены указаны в долларах США
 *Данные по профилям риска — Таблица показателей стоимости товаров ГТК по состоянию на июль 2005 года

нуточка” нередко равняется пяти российским часам. Все это сильно мешает работать, но ситуация постепенно нормализуется. Рано или поздно они научатся работать и по нашим стандартам».

Торговля за глаза

ТРЕТИЙ и наиболее доступный вариант «обеления» — выбрать себе надежного российского дистрибутора, не перестраивая систему поставок. Именно так работает львиная доля российских компьютерных компаний, однако большинство предпочитает не афишировать этот факт. Президент концерна «Белый Ветер» Юрий Дубовицкий — единственный, кто подтвердил, что его компания закупает товар у российских юридических лиц. Другие игроки компьютерной индустрии, опрошенные **СФ**, отказались говорить о схемах работы и не пояснили, каким образом к ним попадают товары.

«Единственной гарантией того, что с дистрибутором не возникнет проблем, служит многолетний опыт работы с ним», — говорит источник в крупной компьютерной компании. За годы существования российского компьютерного рынка серьезные проблемы с правоохранительными органами у основных его игроков возникали неоднократно. Только в отличие от недавнего «сотового» кризиса милиция не так громко рапортовала о своих успехах. В ходе подобного «естественного отбора» недобросовестные дистрибуторы выбраковывались, а к тем, чей товар не вызывал нареканий, повышалось доверие. «Еще Екатерина II

говорила, что в России все делается не по закону, а по совести. С тех пор мало что изменилось», — замечает собеседник **СФ**.

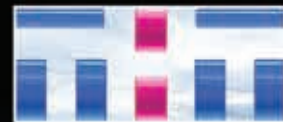
Полная информация об импортных операциях российских компаний есть только в таможенных документах, но они закрыты для посторонних глаз. Правда, оперативно получить доступ к этим сведениям можно, купив пиратскую базу данных. В отсутствие других способов проверить дистрибутора глава компьютерной компании «К-Системс» **Эдуард Воронецкий** советует «обязательно посмотреть в глаза» руководителю фирмы. «К-Системс» недавно прошла милицейскую проверку. Представители правоохранительных органов арестовали московский склад компании и несколько недель искали там незаконно импортированную продукцию. Однако «К-Системс» удалось доказать свою непричастность к «серому» импорту.

Серость без купюр

В ПЕРИОД становления рынка и ценовых войн «серый» импорт помог выжить немалому числу российских компаний.

Продолжение на стр. 52 →

ТЕЛЕКАНАЛ



РЕАЛИТИ-ШОУ

ГОЛОД

КАЖДЫЙ ДЕНЬ 20.00

13 ЧЕЛОВЕК В НЕЗНАКОМОМ ГОРОДЕ БЕЗ ДЕНЕГ
В ДОМЕ, ГДЕ ЕСТЬ ВСЕ, КРОМЕ ЕДЫ...
ЦЕЛЬ – ВЫЖИТЬ!

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

WWW.GOLODTNT.RU
WAP.GOLODTNT.RU

Однако он же затрудняет дальнейшее развитие бизнеса, если компания планирует выйти на биржу или привлечь стратегического зарубежного инвестора. В начале 1990-х годов, на заре «мобильного» бизнеса в России, нынешние лидеры рынка стояли перед выбором: заниматься продажей телефонов самостоятельно, как это делают крупные европейские игроки Vodafone, O2 и T-Mobile, или сосредоточиться только на развитии сотовой связи. МТС и «Вымпелком» отказались от розницы. Завозить телефоны легально было невыгодно, а ставить под удар основной бизнес они не хотели. Это позволило операторам выйти на западные биржи и привлечь инвестиции, необходимые для модернизации сети и региональной экспансии.

В противном случае может произойти то, что случилось с компанией «Техмаркет». Эта сеть сотовых салонов оказалась в финансовом тупике. За 2005 год она задолжала производителям телефонов более \$5 млн по товарным кредитам. Когда Motorola потребовала с «Техмаркета» долг за поставки товара на сумму \$2,3 млн, выяснилось, что денег, чтобы расплатиться, взять нигде. В результате «Техмаркет» был по дешевке куплен «Евросетью». Подобным рискам подвержено большинство ритейлеров. При объемах продаж в сотни миллионов долларов они страдают от постоянного дефицита оборотных средств, и даже незначительные финансовые проблемы могут привести их к краху.

Нелегальность и непрозрачность компаний значительно сужают их потенциал как заемщиков. «Основной риск здесь в возможном аресте товара таможенными органами, что может иметь самые серьезные последствия, вплоть до остановки бизнеса и, следовательно, невозможности вернуть кредит. Это не теория. Подобное периодически случается среди импортеров», — объясняет начальник кредитного департамента МДМ-банка **Олег Машталер**.

«Западные банки очень хотят кредитовать российских импортеров, так как существует возможность давать им кредиты под 10% годовых (отечественные банки в среднем кредитуют

В период становления рынка и ценовых войн «серый» импорт помог выжить многим российским компаниям. Но он же затрудняет дальнейшее развитие бизнеса, если компания планирует выйти на биржу или привлечь зарубежного стратегического инвестора

импортные операции под 17%. — **СФ**).

Однако мало кто из российских торговых компаний соответствует международным стандартам прозрачности, — говорит Валерий Тутыхин. — В подавляющем большинстве сделок по импорту выпадает одно или два звена».

Та же «Евросеть» долгое время была уверена, что подобные «серые» звенья в цепи поставок — не ее проблема. «Мы покупаем телефоны в России, а как наши поставщики оформляют отношения с таможней — на их совести», — заявил после милицейских рейдов в Шереметьеве председатель совета директоров «Евросети» **Евгений Чичваркин**. Однако сейчас компания, заявившая о планах привлечь \$100 млн на рынке еврооблигаций, уже готова отказаться от работы с ненадежными российскими посредниками. Ожидается, что «Евросеть» будет ввозить телефоны самостоятельно, и только «вбелую». **СФ**

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«„Игра вбелую“ будет содержать в себе риск оказаться раздавленным госмашиной»



Олег Бериев,
президент компании Mildberg

— БОРЬБА С НЕЛЕГАЛЬНЫМ импортом — несомненное благо, злом могут быть только способы этой борьбы. У российского бизнеса, как, впрочем, и у российской власти, нет иного пути, кроме как перейти от «серых» схем к «белым» стандартам. И в этом процессе первый шаг должен делать сильнейший — государство. Проблема импорта, хотя и не в такой степени, как в 1990-х годах, стала поистине ахиллесовой пятой российской экономики. Простые и четкие правила игры, вменяемая политика по налогам и пошлинам, уважение и защита легального бизнеса, — единственный путь к цивилизованной экономике. И не очень понятно, почему такие простые истины требуют дополнительного объяснения и обоснования.

Проблема, скорее всего, не в нежелании бизнеса переходить на «белые» схемы, а в неготовности руководства, органов власти эффективно решать современные задачи. У бизнеса есть два ярко выраженных свойства: приспосабливаться к условиям и находить компромисс между доходностью и рисками. Бесполезно говорить о вариантах перехода к легальному бизнесу до тех пор, пока «игра вбелую» будет содержать в себе риск оказаться раздавленным госмашиной только потому, что у ее отдельных представителей недостаточно мозгов, опыта или элементарного воспитания.

Регулирование в экономической сфере — чрезвычайно тонкое и деликатное ремесло, и в этом смысле рвение борцов с нелегальным импортом, которое долж-

но радовать бизнес, по моему, только пугает его. А страх может привести лишь к появлению еще более изощренных «серых» схем. Ведь когда пугают, первая реакция — спрятаться. При этом в долгосрочной перспективе у бизнеса нет иного выхода, кроме как найти способы легализации импорта. Это потребует от него серьезной перестройки деятельности и переоценки многих ее составляющих. Например, переход на «белый» импорт, скорее всего, повлечет повышение стоимости продукции и, соответственно, более внимательное отношение потребителей к месту приобретения товаров и самому факту покупки. А в таких условиях от розничных компаний потребуются дополнительные маркетинговые и рекламные усилия.

Три способа заработать «по-белому»

0 «серая» схема (оборот не имеет значения)

иностранный производитель

таможенный брокер

российский дистрибутор
(действующий через
фирмы-однодневки)

российская розница

1_ Сумма таможенных платежей резко снижается (иногда в 20 и более раз)
2_ Ускорение ввоза. На рынке бытовой техники это дает возможность ввозить самые последние модели продукции (иногда даже до ее лицензирования в России)

1_ Риск возникновения товарного дефицита для розничной компании
2_ Риски уголовного преследования

«Для организаторов схемы импорта существуют как минимум четыре состава уголовных преступлений: контрабанда, уклонение от налогов и таможенных платежей, лжепредпринимательство, подделка документов»

Валерий ТУТЫХИН
Председатель президиума коллегии адвокатов John Tiner & Partners

1 «белая» схема: закупки у производителя (оборот от \$100 млн в год)

иностранный производитель

таможенный брокер

русская розница

1_ Максимальный контроль за поставками товара
2_ Специальные цены от производителя (за счет бонусов за большие объемы и отсутствия посредников)
3_ Возможность ввозить товар по низким ценам, утвержденным производителем
4_ Возможность привлекать дешевые «длинные» кредиты

1_ Высокие затраты на логистику
2_ Отвлечение людских и финансовых ресурсов в непрофильный (оптовый) бизнес
3_ Необходимость заключать контракты с каждым производителем в отдельности

2 «белая» схема: закупки у иностранного дистрибутора (оборот от \$ 10 млн в год)

иностранный производитель

иностранный дистрибутор

русская розница

таможенный брокер

Низкие затраты на логистику (в основном ее обеспечивает иностранный торговый партнер)
Возможность привлекать дешевые «длинные» кредиты

Зависимость от ассортимента на складе дистрибутора
Снижение оперативности поставок из-за дополнительного звена в цепи
Более высокая (по сравнению с собственным импортом) стоимость товара, учитывающая вознаграждение посреднику

3 «белая» схема: закупки у российского дистрибутора (менее \$10 млн в год)

иностранный производитель

таможенный брокер

русская розница

добросовестный российский
дистрибутор

Низкие транзакционные издержки

Неуверенность в легальности операций партнера
Высокие цены

КТО ИЗ НАС НЕ «ПЕРЕХВАТЫВАЛ» ДО ПОЛУЧКИ ДЕНЕГ У ЗНАКОМЫХ ИЛИ САМ НЕ ДАВАЛ В ДОЛГ ДРУЗЬЯМ? А МЕЖДУ ТЕМ ЭТО ПЕРВЫЙ ШАГ НА ПУТИ СОЗДАНИЯ КРЕДИТНОГО СОЮЗА, СТАВШЕГО ВАЖНЫМ ИСТОЧНИКОМ ПОПОЛНЕНИЯ ОБОРОТНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ МНОГИХ МЕЛКИХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ. **текст: кирилл пинюгин**

Социализм на паях



МАРИЯ КРАСНОВА ШАБАЕВА

Кассы взаимопомощи

ВРЯД ЛИ У КОГО-ТО работа финансового сектора может ассоциироваться с идеями справедливости и борьбы с бедностью. Однако в случае с кредитными союзами (КС) это именно так. История их появления связана, в частности, с деятельностью мэра баварского городка Хеддесдорф **Фридриха Райффайзена**: он настолько озабочился проблемой бедности местных фермеров, что в 1862 году организовал первый кооператив, участники которого предоставляли друг другу кредиты. Сейчас имя Райффайзена увековечено не только в названии союза немецких кооперативов Raiffeisenverband, но и в назва-

нии известной по всей Восточной Европе банковской группы Raiffeisen, выросшей из сети подобных кооперативов.

В царскую Россию идеи кредитной кооперации были завезены из Германии. В 1865 году помещики братья Лугинины организовали в костромской деревне Дороватово первое в России ссудо-сберегательное товарищество. К 1916 году в стране было уже больше 14 тыс. кредитных кооперативов и состояли в них 8 млн человек. Для сравнения: сейчас в России 539 КС, в которых состоят 350 тыс. пайщиков. Кстати, во Франции сто лет назад вынуждены были развивать кредитную кооперацию из-за резкого роста поставок туда продукции

российских сельхозпроизводителей, получивших в то время поддержку как раз за счет создания кредитных кооперативов. А у нас все пришлось начинать сначала.

За полуторавековую историю были сформулированы основные принципы деятельности КС, весьма отличные от принципов деятельности банков. Если последние работают ради прибыли, то КС — это некоммерческие организации, главная цель которых — удовлетворение финансовых интересов своих пайщиков, сбережение средств и выдача займов. Если контроль над банками осуществляется акционерами в соответствии с их долей в капитале, то в КС каждый пайщик независимо от размеров собственного пая обладает одним голосом. Этот принцип забытого ныне демократического централизма характерен вообще для любых кооперативов.

Пайщики являются одновременно хозяевами КС, заемщиками и вкладчиками. Взять заем может только член кооператива. Причем юридическое лицо не имеет права стать пайщиком, а значит, не может получить заем. Обычно КС создаются по территориальному или профессиональному признаку: жителями одной местности или работниками одной организации. Бла-

Масштабы деятельности КС в мире

СТРАНЫ, В КОТОРЫХ СОЗДАНЫ КС **84**

КОЛИЧЕСТВО КС **40,5 тыс.**

ЧИСЛЕННОСТЬ ЧЛЕНОВ КС **более 120 млн чел.**

ВКЛАДЫ **\$660 млрд**

ВЫДАННЫЕ ЗАЙМЫ **\$483 млрд**

РЕЗЕРВЫ **\$75 млрд**

АКТИВЫ **около \$760 млрд**

Источник: The World Council of Credit Unions

го сделать это не сложно. Для проведения учредительного собрания достаточно 15 человек, на чей суд выносится устав кредитного потребительского кооператива граждан. Именно так по закону должен именоваться кредитный союз в России. Затем вносятся вступительные и паевые взносы. Вступительный взнос используется как входная плата (он, как правило, невелик: несколько десятков рублей). На паевые взносы, у которых обычно определены нижняя (50–200 рублей) и верхняя (десятая доля общей суммы паев) границы, по итогам года начисляются проценты пропорционально размерам пая. Существуют еще и сберегательные взносы. Их отличие от паев в том, что они передаются членами КС не по принципу «общего котла» (когда пропорционально паям делятся доходы и убытки), а под специальный договор, где зафиксировано, какой процент и в какой срок получит пайщик.

Многие вопросы КС решает общее собрание. Именно оно определяет размер фонда финансовой взаимопомощи (общий возможный размер выданных зай-

Закон о кредитных союзах принимали в течение семи лет, а президент трижды накладывал на него вето. В Лиге кредитных союзов уверены, что тут не обошлось без происков банкиров

мов), что позволяет управлять рисками, и условия выдачи (чаще используются поручительство пайщиков и ограничение соотношения пай/займ как один к пяти).

Трудный путь

В ПОСТСОВЕТСКОЙ РОССИИ кредитные союзы возникали с середины 1990-х годов во многих городах, где останавливалось производство и люди теряли рабочие места. Союзы тогда выступали в качестве касс взаимопомощи. Затем их стали рассматривать как своего рода альтернативы банковскому механизму ипотеки, потребительского кредитования и микрофинансирования малого бизнеса. В городе Урае (Тюменская область) с населением чуть больше 40 тыс. человек уже 12 лет существует кредитный союз ЭКПА, пайщи-

ками которого являются 18 тыс. жителей. Активы этого союза составляют более 800 млн рублей. Однако в целом для России такой уровень развития кредитной кооперации остается исключительным.

Ограничения для развития КС заложены в российском законодательстве. Федеральный закон №117 «О кредитных и потребительских кооперативах» был внесен в Госдуму в 1994 году. Приняли его только через семь лет, причем трижды на этот закон накладывалось президентское вето. В Лиге кредитных союзов уверены, что тут не обошлось без лоббирования со стороны отдельных банков, не желавших отпускать на сторону деньги населения. Ведь в таких странах, как США, Канада и Франция, КС — прямые конкуренты банков на рынке финансовых услуг.



Николай Золотарев,
Вице-президент по
финансам,
МТС



Валерий Петров,
Зам. Генерального
директора,
ММОВ



Дмитрий Антонов,
СРО,
Валма Битли-Дан



Сергей Озеров,
СРО,
ДельтаКредит Банк



Виталий Подольский,
Финансовый директор,
Перекресток



Деннис Филов,
СРО,
Ремесло Капитал

25 октября 2005 г.

ФОРУМ ПО
ФИНАНСИРОВАНИЮ РОСТА
Разработка успешной стратегии
мобилизации капитала



THE RUSSIAN CFO SUMMIT

CFO

Саммит Финансовых
Директоров России

25-27 октября 2005, Марриотт Гранд Отель, Москва

Стратегия для успешного финансового лидерства



Сергей Аизов,
СРО,
Алтехсервис 36.8



Сергей Пименов,
Финансовый директор,
Ford Motor Co. Russia



Пётр Бордин,
СРО,
McDonald's в России



Сергей Дрожикин,
Финансовый директор,
Плывущая волна
компания ПИТ



Николай Соболев,
СРО,
Самаритин-Арт



Сергей Филов,
Зам. Генерального
директора СРО,
ОМЗ

Спонсоры:



Официальный
перевозчик:



Официальная
курьерская служба:



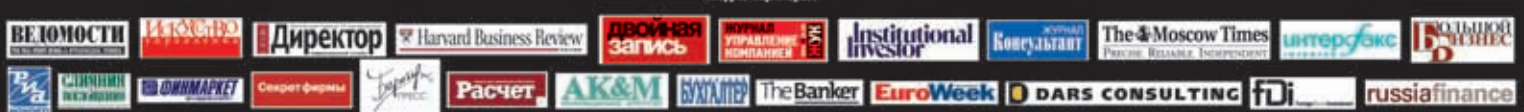
При поддержке:



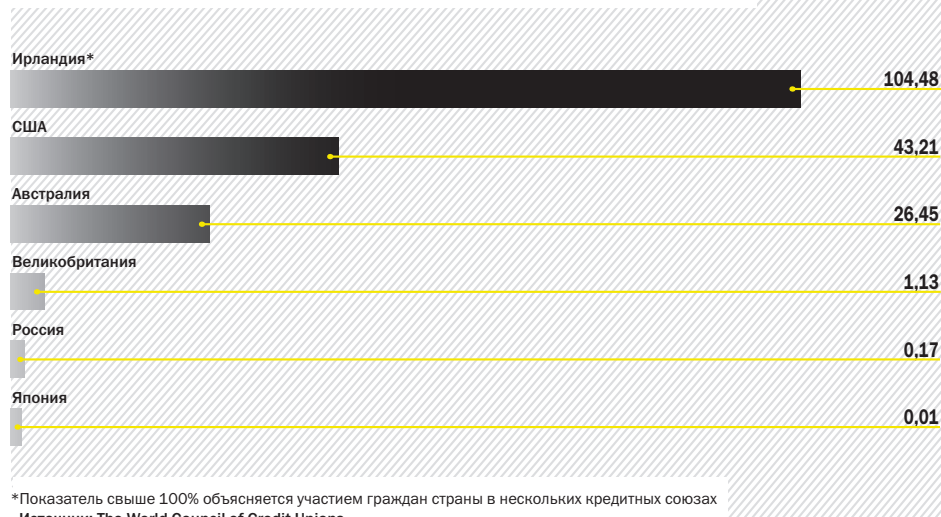
Генеральный
Медиа партнер:



Медиа партнеры:



Число участников кредитных союзов в сравнении с экономически активным населением (соотношение, %)



Хотя долгожданный закон и был принят, не все его положения устраивают кредитные кооперативы. Так, в закон была заложена норма, ограничивающая число пайщиков КС: их не может быть более 2 тыс. Этот лимит должен был предотвратить появление новых финансовых пирамид, процветавших в середине 1990-х. Несмотря на это ограничение некоторые кооперативы насчитывают уже более 10 тыс. членов. По словам заместителя гендиректора Лиги кредитных союзов **Александра Соломкина**, только достигнув норматива предельной численности КС становится конкурентоспособной организацией, может содержать офис и высококлассных специалистов. Поэтому союзы обычно обходят закон с помощью перерегистрации в потребительские кооперативы или потребительские общества. По сути это те же КС, но для них ограничения количества пайщиков нет.

Американские метаморфозы

В США кредитные союзы появились в 1930-е годы как финансовый институт для поддержки бедных слоев населения. Однако сейчас это вполне уважаемые кредитные организации, обслуживающие в основном средний класс американского общества. Некоторые в Штатах уже задаются вопросом, насколько оправданно сейчас сохранять за союзами право не платить федеральные налоги. Из-за этого послабления, по данным организации Tax Foundation, в ближайшие 10 лет казна США недополучит \$31,3 млрд налогов.

Антибанкиры

ОДИН ИЗ ГЛАВНЫХ ВОПРОСОВ при определении будущего КС: сможет ли подобное, в сущности социалистическое движение интегрироваться в современную финансово-кредитную систему России или же существовать параллельно с банковской?

По мере укрепления системы кредитных союзов (на сегодняшний день около 300 тыс. пайщиков учредили приблизительно тысячу кооперативов) растет качество их услуг. Однако в последние два года и банки резко увеличили присутствие в таких традиционных сферах действия КС, как микрофинансирование и потребительское кредитование (КС редко выдают займы больше \$1000). Что могут противопоставить кооперативы банкам?

Активисты движения КС считают, что кредитные кооперативы по сравнению с банками являются намного более устойчивыми структурами. Ведь их работа основана на полном доверии пайщиков друг к другу. Клиентские отношения в системе КС в отличие от банка носят, как правило, неформальный характер: заемщик часто знает в лицо тех, чьи деньги берет в долг. Может быть, благодаря этому процент невозврата кредитов в КС гораздо ниже, чем в банках. Как вспоминал один из первых специалистов по КС в России **Александр Аузан**, когда он посоветовал одному из крупнейших в РФ кредитных кооперативов наконец наладить учет выданных кредитов, ему ответили, что в их маленьком городе человек, не вернувший кредит, просто не сможет жить. Вообще же, для повсед-

невной деятельности в КС создаются органы управления: так, последовательно появляются председатель правления, бухгалтер(ия), комитет по займам, директор(ат).

Устойчивости КС придает и то, что он не имеет права вкладывать средства пайщиков в рискованные активы. Деятельность КС гораздо более прозрачна. Ведь в отличие от банка КС может производить лишь три операции: принимать паи, выдавать займы и покупать государственные ценные бумаги. Пресс-секретарь Лиги кредитных союзов **Клавдия Волохо** рассказала «Секрету фирмы», что известен случай, когда налоговые инспекторы, в течение долгой проверки так и не обнаружив нарушений в деятельности КС, стали его пайщиками.

Банковская филиальная сеть не может охватить все районы страны, что способствует развитию сети уже существующих КС и созданию новых. И недаром свое наибольшее распространение КС получили за Уралом, в районах, расположенных далеко от финансовых центров. При этом кредитные кооперативы работают с суммами кредитов ниже порога банковской рентабельности, пользуясь тем, что многие банки в регионах до сих пор предпочитают работать по принципу «лучше выдать один кредит на миллион, чем два десятка по 50 тыс. рублей». Заявки на заем рассматриваются быстро, нередко в течение суток, а в случае временных финансовых затруднений заемщика вполне возможны варианты продления сроков возврата без штрафных санкций. У КС явное преимущество перед банками в сфере финансирования стартовых этапов бизнеса, когда у предприятия нет ни баланса, ни кредитной истории. Залог по кредиту здесь могут потребовать, но зачастую принимаемое КС имущество, например старый автомобиль, банк в качестве залога рассматривать не будет.

Помимо этого, система КС больше способствует спасению личных средств от инфляции. Как правило, проценты по вкладам там выше, чем в банках, и могут достигать до 20%. Скажем, крупнейший на Дальнем Востоке «Кредитный потребительский союз „Первый дальневосточный“» и самый крупный в России по активам кооператив ЭКПА выплачивают по вкладам до 14% в год. За последние годы несколько КС были оштрафованы за рекламу своих финансовых услуг: эти союзы обещали чуть ли не 30% годовых по вкладам, но умалчивали о том, что прежде надо стать пайщиком. Не удивительно, что каждый такой случай

позволял банкирам говорить о «пирамидальной» природе КС. Кооператоры в долгу не оставались, рассказывая об опасности банковских кризисов и тех же пирамид.

И тут в пору упомянуть о фактах в пользу банков. Так, процент по выдаваемым банками кредитам ниже, чем в кооперативах. В том же «Первом дальневосточном» кредит на год в 200 тыс. рублей для развития своего бизнеса стоит 3–4% в месяц. В Сбербанке процентная ставка по кредиту «на неотложные нужды» составляет 16% годовых. Впрочем, график погашения займа в КС может разбиваться по дням, что снижает общую процентную нагрузку. К тому же эффективная процентная ставка по займам будет еще ниже, учитывая высокий доход от пая в этом же КС.

Конкуренты или партнеры?

ПО МНЕНИЮ УПРАВЛЯЮЩЕГО кредитного союза потребителей ЭКПА **Ивана Кирносова**, конкуренция их КС с банками обострилась не так давно, в 2004 году. Именно тогда банки «прочувствовали» плюсы потребительского кредита, их надежность и постоянную востребованность. ЭКПА в Урае делит финансовое поле с четырьмя банками, с которыми КС успешно конкурирует в сфере кредитования физических лиц и привлечения личных сбережений. По словам Ивана Кирносова, ЭКПА выдает займов больше, чем все банки города вместе взятые.

В других регионах страны отношения банков и КС порой приобретают почти детективный характер. Когда весной этого года появились очередные «черные списки ЦБ», некоторые банкиры не преминули обвинить в их распространении именно кредитные кооперативы — якобы те та-

В кредитных союзах заемщик часто знает тех, чьи деньги берет в долг. Может быть, именно поэтому процент невозврата кредитов в КС гораздо ниже, чем в банках

ким способом борются с банками за средства из чулок граждан и внимание к себе со стороны мелких предпринимателей.

Впрочем, интересы банков и КС не всегда противоположны. Банкам выгодно иметь КС в качестве клиентов. В этом случае они обслуживают не просто очередное юридическое лицо, а структуру, представляющую многих граждан. Такая оптовая поставка денег, которыми банк будет торговать уже в розницу, может быть выгодна для обеих сторон. Ведь сотрудничество с КС позволяет банкам снизить риски по предпринимательским кредитам. Все равно в КС могут лучше оценить риски кредитования своих пайщиков, чем менеджеры в банке. К тому же партнерство с региональными КС позволяет банку осваивать новый для себя рынок, не создавая там филиала. КС такое сотрудничество будет выгодно, если предлагаемые банками деньги будут стоить дешевле, чем выплачиваемые на сбережения пайщиков проценты.

Правда, представители Центробанка уже выражали опасения по поводу возможной криминализации подобного партнерства банков и кредитных кооперативов (подразумевалось создание фиктивных КС в целях отмывания средств). Как считает гендиректор консалтинговой группы «Банки. Финансы. Инвестиции» (БФИ) **Александр Хандруев**, оснований для таких опасений нет. Если банк решится отмыть деньги, то он вряд ли прибегнет к помощи кредитных кооперативов — слиш-

ком дорого. При этом, по мнению Александра Хандруева, Центробанку давно уже следовало взять на себя регулирование деятельности кредитных кооперативов. С ним склонен согласиться и директор Российского микрофинансового центра **Михаил Мамута**, уверенный в необходимости мегарегулятора, который понимал бы специфику каждого кредитно-финансового института, сознавая, где можно больше полагаться на саморегулирование, а где необходимы жесткие нормы. Но пока в стране банки регулирует ЦБ, кредитную кооперацию отдают под надзор Минфину, а сельскохозяйственные кредитные кооперативы вообще остаются без регулятора.

Михаил Мамута напоминает, что сейчас в России спрос на кредиты со стороны 4,67 млн индивидуальных предпринимателей и более 900 тыс. юрлиц, относящихся к малому бизнесу, удовлетворен от силы на 20%. Поэтому прежде чем напрямую конкурировать между собой, КС и банки должны удовлетворить эти потребности. На нынешнем этапе КС могут заполнить те ниши, которые не могут быть заполнены банками. В первую очередь это касается сельских районов, почти не охваченных банковским обслуживанием. А по-настоящему, считает Михаил Мамута, конкуренция между КС и банками обострится по мере роста благосостояния граждан, которые будут выбирать, что использовать для диверсификации своего портфеля. **сф**

Эффективные решения в области брендинга и упаковки

IT'S A PACKAGE!

www.depotwfpf.ru (095) 363 2288

DEPOT WPF
BRAND & IDENTITY



СВОЕВРЕМЕННОСТЬ И ТОЧНОСТЬ РЕАКЦИИ НА ТРЕБОВАНИЯ РЫНКА РЕДКО ПРИСУЩИ КРУПНЫМ СТРУКТУРАМ. ПАРАЛЛЕЛЬНАЯ ИНЖЕНЕРНАЯ РАЗРАБОТКА ПОМОЖЕТ СПРАВИТЬСЯ С ЭТОЙ ПРОБЛЕМОЙ.

текст: кирилл пинюгин

Параллельный мир



Японская кухня

НОРВЕЖСКИЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬ **Бьерн Андерсен** считает, что в современных компаниях процесс разработки новой продукции может выглядеть довольно смешно (см. схему на стр. 60). От потребителя отдел продаж получает заказ на проектирование и изготовление простенького прибора и передает его в службу исследований и разработок. Но поскольку люди там привыкли трудиться над особо сложными и перспективными проектами, технический заказ быстро спихивают плановому отделу, определяющему планы закупок и производства. Далее на очереди отдел снабжения. Его менеджеры принимают выбивать из поставщиков комплек-
тующих максимальные скидки и нето-

ропливо ведут переговоры со всеми возможными кандидатами. В конце концов заказ, с большой задержкой и измененный до неузнаваемости, доходит до производства, где в цейтноте приходится устранять просчеты предыдущих звеньев.

Более рациональным и согласованным этот процесс делает так называемая параллельная инженерная разработка. Идеи параллельных инженерных разработок (в английском варианте — concurrent engineering, реже simultaneous engineering) воплотились в японском бизнесе еще в середине 1970-х годов. Компания Fuji Xerox, совместное предприятие двух известных корпораций, успешно применяла систему, названную впоследствии сасими: операции разных отделов накладывались

друг на друга по времени, будто лежащие внахлест ломтики рыбы. Подобные параллельные действия сократили этап разработки принтеров с 38 до 29 месяцев.

В Американском национальном институте стандартов и технологий с применением параллельных методов работы связывают повышение качества выпускаемого продукта и резкое ускорение его выхода на рынок. Ведь эти методы помогают значительно уменьшить время разработки изделия (до 70%) и внесения изменений (65–90%). Достичь подобных результатов позволяют два основных приема.

Бесцельное напряжение

ПЕРВЫЙ ПРИЕМ: ИНТЕГРАЦИЯ. Часто проблему усугубляет то, что генеральный конструктор инженерно-консалтинговой компании «Солвер» **Радислав Бирбраер** называет «межцелевым напряжением»: «Каждый отвечает не за итоговый результат, а только за свое направление. Конструктор хочет постоянно что-то совершенствовать и редко думает о связанных с этим затратах. Дизайнер стремится блеснуть творческим замыслом, финансист — сэкономить, технолог мечтает о стабильности, а механик — о неполной загрузке станков, чтобы иметь время на профилактику и ремонт. В итоге семь няnek и дитя без глазу».

Решением проблемы может стать объединение специалистов различных отделов, вовлеченных в процесс (от разработки концепции изделия до его поставки). Создаются так называемые комплексные команды, в которых помимо сотрудников самой компании могут участвовать представители заказчиков и поставщиков. «По традиции мы сначала составляли технический заказ, отправляли его постав-

щику и ждали результата, — рассказывает гендиректор компании „Гражданские самолеты Сухого“ **Виктор Субботин**. — Сейчас представители поставщиков работают с нашими конструкторами в режиме текущего времени. Сидят с инженерами, смотрят чертежи, вносят предложения, интегрируют процессы».

В 1980-е годы интеграция специалистов помогла компании IBM предложить рынку принтер Ptoprinter и составить достойную конкуренцию недорогим азиатским моделям. Если на Востоке из-за дешевой рабочей силы ставка делалась на ручную сборку, то в IBM решили автоматизировать процесс, в чем и помогла смешанная команда из представителей разных подразделений компании. К тому же благодаря совместной работе маркетологов, разработчиков и производителей значительно снизились издержки по внесению изменений в конструкцию принтера. Прежде, когда операции были последовательными, вносилось много изменений, и они дорого обходились производителю.

Полноценный эффект от интеграции специалистов помогает получить единое информационное пространство, где накапливаются и хранятся сведения о выпускаемой продукции. Принцип «виртуального предприятия» с общим доступом к базам знаний одной из первых реализовала та же Fuji Xerox в начале 1990-х годов. Оно представляло собой полноценную интранетовскую сеть по обмену данными, в которой сотрудники могли запрашивать любую информацию об ошибках в реализации прошлых проектов. За каждое предложение, внесенное в общую базу данных, инженерам даже стали приплачивать. Кроме того, в Fuji Xerox поняли, что бумажные схемы принтера, состоящего из двух тысяч деталей, не позволяют выявить дефекты всей конструкции на ранней стадии. Поэтому был запущен проект по созданию трехмерных моделей принтера. А инженеры могли обсуждать все вопросы в специальных комнатах zen-in (по-японски — «все сотрудники»), где эти 3D-модели были представлены на больших экранах.

Параллельная энергия
ВТОРАЯ ИДЕЯ: **ПАРАЛЛЕЛИЗМ**. Сроки выполнения заказа сокращаются, если решать задачи параллельно, а не последовательно. Так, на проектной стадии специалисты предприятия «Русэлпром», выпускающего двигатели и генераторы, не только разрабатывают изделие с необходимыми

«Конструктор хочет что-то совершенствовать, дизайнер — блеснуть творческим замыслом, финансист — сэкономить, технолог мечтает о стабильности, а механик — о неполной загрузке станков. В итоге семь нянек и дитя без глазу»


заказчику показателями, но и делают оценку себестоимости его производства. При этом процесс конструкторско-технологической подготовки производства предельно автоматизирован. Это, как отмечает замдиректора Сафоновского электромашиностроительного завода (входит в «Русэлпром») **Галина Мелешина**, позволяет на ходу выявлять и снимать противоречия между требованиями заказчика и возможностями исполнителя.

Практика использования параллельных разработок, по мнению экспертов, ограничена машиностроением в широком его понимании: от приборов до ракет. «Только здесь в бизнес-процессах мы сталкиваемся со специфической областью конструктор-

ско-технологического проектирования», — поясняет Радислав Бирбраер. Есть ограничения и в размерах бизнеса. Тема актуальна преимущественно для крупных производств со сложным технологическим циклом, большим количеством смежников и внушительным документооборотом.

Группа компаний «Энергомаш» применила параллельные инженерные разработки во время строительства газотурбинных ТЭЦ. Стандартная процедура состоит из привязки ТЭЦ к местности, проектирования здания, создания проекта размещения оборудования и определения порядка выпуска рабочей документации. После этого начинается непосредственное строительство объекта. Чтобы со-

УПРАВЛЯЙ ВРЕМЕНЕМ БИЗНЕСА!



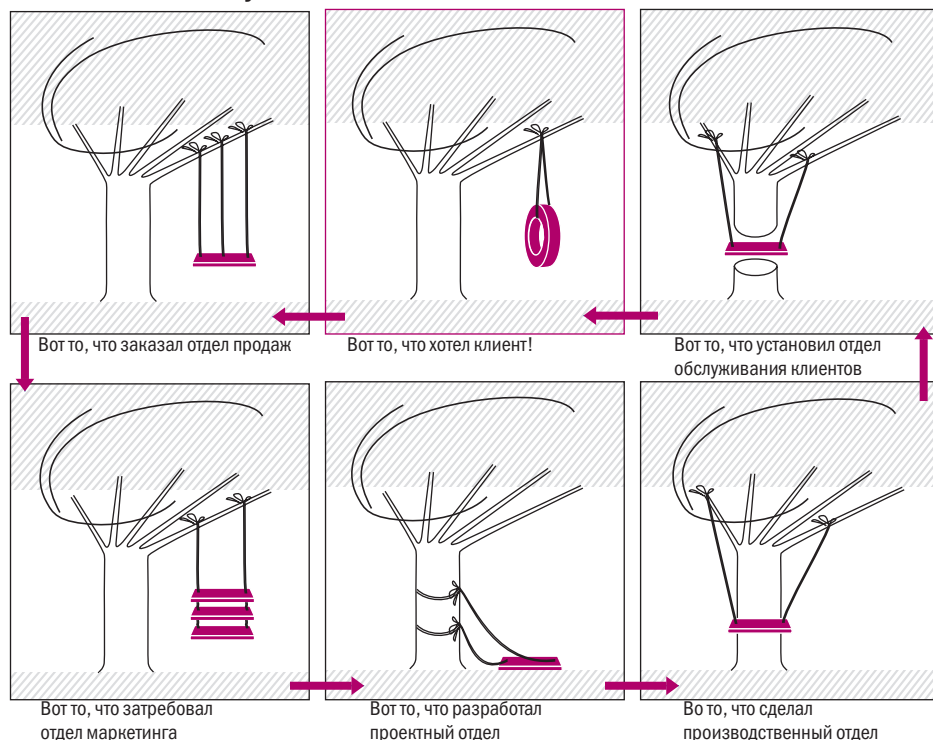
PRADO

БАНКИР И КОНСУЛЬТАНТ

119048, Москва, Комсомольский пр-т, 32
Тел.: +7 (095) 785 0506
www.prado.ru; info@prado.ru

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

Что хотел и что получил клиент



кратить производственный цикл, организация проектных работ была перестроена. Сейчас для разработки конструкторской документации и технологической подготовки производства в компании действует инженерный центр с отделениями в нескольких городах. Все отделения включены в одно информационное пространство. В каждом инженерном центре созданы рабочие группы, объединяющие специалистов разных направлений.

Вводя параллельную инженерную разработку, в компании стараются максимально использовать методы компьютерного моделирования. В свое время гене-

ральный директор «Энергомашкорпорации» **Александр Степанов** даже выдвинул условие: «Кто не освоит САПР — будет уволен» (САПР — современная система автоматизации проектирования — позволяет работать с трехмерными электронными моделями).

С помощью современного программного обеспечения предприятие сделало параллельным проектирование самой станции, разработку металлоконструкций и выработку решений по экономике проекта. Совместное обсуждение разными специалистами на ранних этапах создания проекта также помогло выявить воз-

можные проблемы в его воплощении. Короче стал этап согласования между проектировщиками и строителями, обычно отнимавший едва ли не 20% времени. А само проектирование газотурбинной станции заняло не три-пять лет, как раньше, а год-полтора. По словам **Юрия Анурова**, главы Инженерного центра концептуального проектирования «Энергомаш», новый подход к организации процесса дал не только экономию времени. Вельская газотурбинная ТЭЦ стала первым проектом компании, реализованным с помощью новых принципов. Раньше на весь цикл от проектирования ТЭЦ до ее ввода в эксплуатацию уходило пять-десять лет. Теперь этот срок сократился до трех лет. Но даже и это время впоследствии удалось снизить вдвое.

Однако передовой и очень сложный софт, в частности САПР, в работе российских конструкторов не все считают оправданным. «Организовать параллельный инженерный процесс на основе современных ИТ-технологий можно, — рассуждает Радислав Бирбраер. — Вопрос лишь в том, насколько реально им управлять?» Сомнение эксперта вызывает и сама задача, для решения которой внедряют современные системы автоматизации, — ускорение процесса проектирования. Цикл не нужно сокращать, напротив, есть смысл делать его длиннее. «Трудоемкость и время собственно процесса проектирования увеличиваются. Зато на этапе производства и, соответственно, в общем цикле „проектирование—производство“ безошибочный проект дает фантастическую экономию. И в первую очередь это касается опытных образцов, когда изделия выводятся на рынок», — говорит Бирбраер. **СФ**

читайте в **СФ №38** / 10.10.2005 /

специальное обозрение

ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ. КОНСАЛТИНГ

ЗА ЧТО БЕРЕТ ДЕНЬГИ КРЕДИТНЫЙ КОНСУЛЬТАНТ?

ЧЕМ МОГУТ ПОМОЧЬ КОМПАНИИ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ БАНКИРЫ?
Как выбрать самого профессионального консультанта?

КАКИЕ ТРУДНОСТИ ПРИХОДИТСЯ ПРЕОДОЛЕВАТЬ КОМПАНИЯМ, КОТОРЫЕ МОНИТОРЯТ РЫНОК СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ?

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

classified

по вопросам размещения рекламы в рубрике **classified** обращайтесь к Майе Иванниковой по тел.: (095)960-3128, 797-3171, 960-3118**продаем**АВТО из США www.avto-online.ru 795-20-61**недвижимость**

Продаем базу отдыха на берегу Горьковского моря 8312158068

КАНАДА БЕЗ ПОСРЕДНИКОВКАНАДСКАЯ 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

ЛПЧ ССБ МОД1798

покупаем

Купим готовое фармпроизводство т.1014991, доб.116

услуги

Независимая инвентаризация 8 910 435 60 35

www.auditbuh.ru т.775-0067**юридические услуги**

Адвокат 500-93-09

деловое предложениеwww.coldcalling.ru

Аудит. Услуги главбуха. Консультации. т. 978-8843

То, о чем обычно молчат*

- код вопрос
- F008 Список действительно лучших ПИФов России.
 - F009 Как получать \$1000 в месяц, не работая?
 - F010 Как получить приглашение на конференцию «Капитал с нуля» - бесплатно?
 - F011 Как бесплатно научиться покупать и продавать акции?
 - F012 Как найти профессиональное доверительное управление, имея всего \$10 000?
 - F014 Как купить 50 различных акций, совершив 1 сделку?
 - F015 Как при росте рынка на 10%, получить 100% прибыли?
 - F019 Как, откладывая \$1 в день, получить состояние в \$1 000 000 через 32 года?

Хотите узнать? Для этого пошлите SMS с кодом вопроса и своим email на номер 5550. На Ваш электронный ящик придет развернутый ответ на вопрос.
Пример: F010 ktech@yandex.ru**ПОДАРОК**

каждому отправившему SMS

Бестселлер
«Как обыграть рынок,
инвестируя в ПИФы»,
Генриха Эрдмана**
** Электронный вариант книги в PDF формате

Партнеры проекта:

* подробнее об услуге на www.rich4you.ru

Стоимость SMS \$2.5 без учета НДС. Услуга доступна для абонентов МТС, Мегафон и Билайн.

группа независимых компаний
ИНТЕРСЕРТИФИКА

ЗАО "ТКБ ИНТЕРСЕРТИФИКА"
Консультации на всех этапах создания системы менеджмента качества, экологии и промышленной безопасности в соответствии с международными стандартами ISO 9001, ISO 14001, ISO/TS 16949, OHSAS 18001.

ООО "ИНТЕРСЕРТИФИКА Р"
Профессиональная подготовка специалистов в области менеджмента качества, экологии и промышленной безопасности. Международные стандарты ISO 9001, ISO 14001, ISO/TS 16949, OHSAS 18001.

ООО "ИНТЕРСЕРТИФИКА-ТЮФ совместно с ТЮФ ТЮРИНГЕН"
Сертификация систем менеджмента качества, экологии и промышленной безопасности на соответствие международным стандартам ISO 9001, ISO 14001, ISO/TS 16949, OHSAS 18001 от имени сертификационного органа TUV CERT (Германия).

Наш адрес: 117393, Москва, ул. Архитектора Власова, д.55
тел.: (095) 784 6454, (095) 128 7880, факс: (095) 784 6450,
<http://www.icgrp.ru>, e-mail: info@icgrp.ru

Компания «Монро» объявляет конкурс на должность Начальника Торгового отдела с перспективой роста до Коммерческого директора / работа в г. Новосибирске/

Муж/жен. 30-45 лет. В/о

Опыт обеспечения стабильности и развития компании на обувном рынке, ТНП

Создание конкурентных преимуществ, позволяющих удовлетворять потребности клиентов и потребителей

Опыт оперативного управления персоналом, планирования, разработки бизнес-планов, анализ коммерческих результатов деятельности

Активная жизненная позиция, ориентированность на результат, мобильность

Т/ф 8 (383) 279-06-47 | г.Новосибирск | Marina@monro.biz

курсы • семинары • конференции

дата	тема	организатор	контактный телефон, e-mail, интернет	место проведения
По договоренности	Контроль владельцем наемного руководителя и дочерних фирм	Центр владельческого контроля бизнеса	www.sbbc.ru	Новосибирск, Академгородок Возможно предоставление услуг в других городах. Предложения принимаются по тел.: (383) 339-7550, моб. 214-4554

спроси секрет фирмы

МАРИЯ КРАСНОВА-ШМАЕВА



Алексей ПАХОМОВ

трейд-маркетинг-менеджер, Чебоксары

Сила слова

Как нашей компании, производящей соки, получить достоверную информацию о контрагентах?

Здесь можно вспомнить любопытный опыт, о котором **СФ** поведал бывший сотрудник компании—производитель вина. По его словам, отношения виноделов с дилерами не отличались прозрачностью. И поначалу тоже не был очевиден ответ на вопрос: а как заставить партнеров, находящихся в разных частях страны, делиться информацией? Менеджеры компании пришли к элементарному, но, как выяснилось, эффективному решению.

Идея была в том, чтобы просто договориться. Никто не грозил разорвать контракт, не было речи и об изменении условий договора. В ход шли только устные договоренности и сильные аргументы в пользу добровольного предоставления информации.

Страховкой на случай провала эксперимента явилось то, что из полусотни московских и региональных дилеров были отобраны 11 наименее интересных для поставщика. В случае неудачи проекта их легко исключить из пула контрагентов. Кроме того, аудит по всему ассортименту решили не проводить. Чтобы опробовать новый метод, выбрали один «подопытный» сорт вина.

После двух месяцев энергичных убеждений все 11 дилеров согласились. К производителю регулярно стали поступать сведения о движении вина, включая финансовую отчетность, статистику продаж и данные о текущих остатках. Получение более сложной информации о бизнесе партнеров упиралось в основном в специальное ПО, а его у дилеров не было. Поэтому пришлось ограничиться базовой информацией (подробнее см. «Сбыть или не быть», **СФ** №01/2003).

Константин ОРЛОВ

директор по развитию компании «Системные технологии», Калининград

Кредитный крючок

Действительно ли кредитование сотрудников является стимулом для персонала?

Возможность получения ссуды — очень привлекательный элемент компенсационного пакета. Но эту форму мотивации используют лишь богатые компании. Размер «кредитной линии» нередко зависит от размера зарплаты сотрудника. Рассчитывать на кредит могут самые лояльные и ценные кадры. Лучше всего, если компания доведет до сведения сотрудников «Положение о предоставлении ссуды», где детально распишет порядок получения льготы. Кстати, в одном из ближайших номеров **СФ** расскажет о компании, которая выстроила оригинальную систему оценки сотрудников при выдаче кредита.

В договоре займа оговаривают условия возврата ссуды. Если компания не взимает проценты или предлагает льготную ставку (менее трех четвертей ставки рефинансирования, установленной ЦБ РФ на день предоставления заемных средств), то сотрудник получает материальную выгоду и по закону должен заплатить подоходный налог. Обычно заемщиков обязывают вернуть кредит в случае увольнения. Это и является главным способом удерживать специалиста. Если же компания не может себе позволить связывать таким образом оборотные средства, она может выступить поручителем по кредиту, который их сотрудник получит в банке.

Никита ГРЕКОВ

менеджер по работе с клиентами, Новосибирск

Позвони мне, позвони

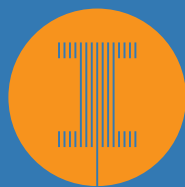
Как сделать, чтобы именно на мой звонок обратили внимание?

Хороший ответ на этот вопрос на форуме **СФ** дал Артем Лебедев, директор по развитию компьютерной компании. Воспроизводим с сокращениями.

«Квалифицируйте клиента и принимайте следующие шаги в зависимости от его категории. Стройте свой диалог в виде вопросов и ответов (с монологом вы не поддержитесь и 30 секунд). Чем больше вы знаете о клиенте и его продукте, тем лучше о вас впечатление. Высылайте свое коммерческое предложение мгновенно. Создайте несколько видов КП — по числу клиентских категорий. Систематизируйте все: звонки, разосланные предложения, встречи, договоры.

Держите все это под рукой. Если в компании есть CRM, заполняйте все графы тщательно. В противном случае ведите книгу контактов в Outlook. Не тратьте время на клиента, если уверены, что продажа не состоится. Не звоните ему каждые две недели. Позвоните через полгода, а лучше через год, попробуйте выстроить отношения заново. Всегда помните о цели: пробная закупка, сбор информации, продление договора. Настраивайтесь на нее и, исходя из этого, действуйте. Лучшее время для звонков — с 10.00 до 12.00 и с 15.00 до 16.30. В перерывах займитесь систематизацией. Звоните только с хорошим настроением».

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



бизнес-семинар

КАК МАРКЕТИНГОВЫЕ РАСХОДЫ ПРЕВРАТИТЬ В ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ КОМПАНИИ

28 сентября 2005 года, Москва, гостиница «Золотое кольцо»

Семинар адресован руководителям компаний, специалистам по стратегическому управлению, маркетингу и развитию бизнеса

10.00–10.30	Регистрация участников. Кофе-брейк
	Как маркетинговые расходы превратить в требуемые финансовые результаты компании
10.30–11.30	Почему сложившаяся практика маркетинга не дает желаемых результатов для компаний? Пути решения
	Татьяна Комисарова, профессор, декан Высшей школы маркетинга и развития бизнеса ГУ-ВШЭ, директор консультационной компании «Solution Tree»
11.30–12.30	Бархатная революция в российском PR. Коммуникационные способы увеличения стоимости компании
	Андрей Мамонтов, управляющий партнер PR-компании «Мамонтов и Партнёры», автор делового бестселлера «PR на 100%»
12.30–13.00	Кофе-брейк
	Примеры из практики российских компаний
13.00–13.30	Как определить, в каком виде нужна функция маркетинга в компании?
	Светлана Власова, директор по маркетингу компании «МИАН-недвижимость»
13.30–14.00	Как реорганизовать маркетинговую функцию под стратегические цели компании?
	Александр Сидоров, руководитель отдела маркетинга и рекламы автодилера «СИМ»
14.00–14.30	Как определить организационные ресурсы, которые необходимы и достаточны для реализации маркетинговых целей?
	Юрий Тазов, директор по маркетингу Высшей школы международного бизнеса АНХ при Правительстве РФ
14.30–15.00	Маркетинговая функция в компании как инвестиционная
	Зоя Матчина, директор по маркетингу компании «Русский текстиль»
15.00–15.30	Кофе-брейк
15.30–16.00	Что делать, если на рынке демпинг? Пример того, насколько эффективными могут быть вложения в маркетинг отношений
	Николай Имамбаев, генеральный директор завода «ПРО-САМ» (Рязань)
16.00–16.30	Какие маркетинговые активы использует компания для достижения финансовых результатов?
	Елена Витвицкая, руководитель службы по связям с общественностью корпорации «Эконика»
16.30–17.00	Интегрированные коммуникации в местах продаж как средство оптимизации маркетинговых расходов
	Наталья Корнейчук, директор по рекламе компании «Русский алкоголь»
17.00–17.30	Открытая дискуссия

Стоимость участия \$290 (без учета НДС)

Специальное предложение
Каждый третий участник
от одной компании посещает конференцию бесплатно

Для подписчиков журнала «Секрет фирмы»
предусмотрена скидка 10%

Регистрация по тел.: (095) 960-31-18,
797-31-71, 504-17-31
по e-mail: conference@sf-online.ru
www.sf-online.ru (раздел «Семинары»)



Секрет фирмы

Sostav.ru

Маркетинг Реклама PR
информационный партнер

КОМАНДА СИЛЬНЫХ ПРОФЕССИОНАЛОВ МОЖЕТ МНОГОЕ.

ДАЖЕ ВЫБРАТЬ СЕБЕ ХОРОШЕГО РУКОВОДИТЕЛЯ. **ТЕКСТ: КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ**

Знают, кого выбирать

КАНДИДАТСКИЙ МИНИМУМ

Задание восьмое. Гостиница.

Участники проекта должны придумать, как использовать здание, в котором живут.

Понятие knowledge workers вошло в жизнь российских клерков с подачи двух лысых шведских выскочек, познакомивших Россию с феноменом делового бестселлера.



Размышления у парадного подъезда должны привести к созданию бизнес-плана по использованию остальной части здания

Нет, конечно, мы знаем, что термин knowledge workers придумал еще в конце 1960-х старенький, но до сих пор бодрый патриарх менеджмента **Питер Друкер**. Но именно «Бизнесом в стиле фанк» зачитывались российские студенты и менеджеры среднего звена.

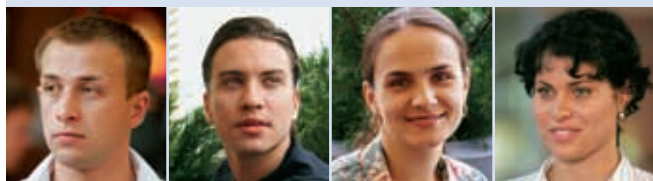
Книгой, в которой два шведа рассказывали о том счастливом времени, когда не работодатель будет выбирать работника, а наоборот. О той эпохе, когда работодателю придется попотеть, чтобы убедить работника вступить именно в его компанию. О том, когда орудия труда наконец-то упадут в руки трудящихся. Потому что орудиями труда станут знания и личные качества работника — компетенции.

Эра свободных экономических агентов приведет нас к тому, что процесс объединения работников в единицы, создающие ценности, будет происходить рационально и на основании взаимного согласия. А это в свою очередь приведет к созданию особо эффективных предприятий и иной — «атомарной» — экономике (об этом подробнее уже у Роджера Камраса и Мартина Фарнкомба в «Алхимии корпораций» — кстати, она уже вышла в книжном издательстве «Секрет фирмы»).

Так гласит теория, и ее, как ни удивительно, подтверждает шоу «Кандидат» на канале ТНТ.

Стоило только командам избавиться от балласта — слабых игроков и не по таланту амбициозных псевдолидеров, как отношения в группах вышли на принципиально иной уровень.

«Мне придется потратить слишком много сил, чтобы заставить тебя услышать мои идеи», — сказала **Елена Хорс Наталья Градской**, которая в очередной



01 02 03 04



06 07 08 09 10

кандидаты

КОМАНДА «Победа»

01_Евгений ЮДКИН, 24 года, Саранск
 02_Роман КОНОВЛОВ, 25 лет, Москва
 03_Татьяна БУРДЕЛОВА, 26 лет, Москва
 04_Анна ОЛЕФИРЕНКО, 24 года, Челябинск

КОМАНДА «Эверест»

06_Дмитрий ТРЕМБОВольский, 24 года, Иркутск
 07_Юлия ГРИГИНА, 22 года, Москва
 08_Наталья ГРАДСКАЯ, 35 лет, Москва
 09_Анна КУСТОВА, 23 года, Новосибирск
 10_Елена ХОРС, 29 лет, Самара

раз предложила свою кандидатуру на пост менеджера. Наталья — безусловный лидер. Возможно, лидер, которому не хватает доли того самого везения, которое должно сопутствовать настоящему гению. Но тем не менее.

Елена тоже лидер. И тоже «тем не менее». В такой ситуации, чтобы стать руководителем, и подавно придется договариваться.

Попытки трудовых коллективов самоуправляться исторически обречены на провал. Эта традиция восходит к утопическим коммуна и заканчивается выборами директоров на перестроечных российских предприятиях.

Есть, конечно, опыт современных акционерных обществ, где каждый держатель акции делегирует полномочия руководить собой, вернее, своим капиталом, «профессиональным руководителям». Но, как и в случае любого демократического института, экономического или политического, такая практика приводит лишь к узурпации власти со стороны касты этих самых «профессионалов». Гармонию обещают лишь два пограничных случая — племенной строй и то самое общество свободных экономических агентов, населенное knowledge workers.

Лучше всех о племенах в контексте жизненных ценностей менеджера среднего звена написал Рэй Иммельман в книге «Босс» (см. рецензию на стр. 86). С точки зрения теории племен вообще удобно объяснять организационное поведение. И правил меньше — всего 22, да и понятней получается (а моя настольная шпаргалка по оргповедению от Гринберга и Бэйрона весит около двух килограммов).

С точки зрения «соплеменников», руководитель — это тот, кто может обеспечить безопасность и поднять самооценку всего племени, а также сохранить безопасность и самооценку каждому из его членов. Исполнение этой миссии требует доверия, и, видимо, именно так выбирали племена своих вождей — искали самого здорового и злобного мужика, под чьим руководством не страшно идти на смерть. В случае же knowledge workers разница только в том, что подразумевать под «смертью» и «жизнью». Мы тоже хотим выбрать вождя, который позволил бы раскрыться нашим талантам, смог бы сделать труд плодотворным, а зарплату высокой. Не последнее дело, конечно, и моральное удовлетворение, причем как от результата, так и от процесса.

Исходя из схожих принципов, команда «Победа» проголосовала за **Евгения Юдкина**. Единогласно. Товарищи отдали должное его силе и энергии, а также такту, с которым они применяются. Команда «Эверест» выбрала все же Наталью Градскую: та смогла убедить Елену Хорс, что достойна чести руководить ею. А в качестве задания командам поручили разработать бизнес-проект использования здания, в котором они живут, — «стекляшки» на площади Европы у Киевского вокзала.

Что удивило в решениях команд, так это то, что проекты стали по сути эдаким «воплощением мечты» каждого игрока. Кто-то из девушек предложил ресторан, кто-то из мальчиков — пивной ресторан. Еще кто-то из девушек — фитнес-центр, а кто-то из мальчиков — автомойку.

«И еще магазин по продаже автозапчастей и автокосметики», — добавил менеджер команды «Победа» Женя Юдкин.

И все согласились.

Команда «Эверест» пошла по тому же пути, перебрав кафе, рестораны и ночные клубы, но неожиданно остановилась на идее кабаре. Яркая, но, по мнению ведущего проекта **Аркадия Новикова**, абсолютно нереализуемая идея. Поэтому команда «Эверест» проиграла, а команда «Победа» выиграла. Они свели под одну крышу все, что успели вспомнить, увенчав эту пирамиду фуд-кортом, населенным заведениями Новикова. Новиков поморщился, но сказал, что все-таки «Победа» расстроила его меньше.

Я тоже поморщился и задумался вот над чем. Интересно, а что ценнее: смелый, но провалившийся проект, или никаккой, но все же приносящий прибыль, причем как раз по причине своей ординарности? А вы, knowledge workers, как думаете? **СФ**

Задание девятое.

Продажа элитных продуктов.

Участники должны организовать в «Атриуме» продажу продуктов из гастрономического бутика Fauchon.

Реалити-шоу «Кандидат»

— лицензионная версия американского шоу The Apprentice, которое ведет миллиардер Дональд Трамп. Участники проекта «Кандидат» разделены на две команды и борются за управленческую должность в группе компаний ресторатора Аркадия Новикова — ведущего российского проекта. Еженедельно шоу покидает один из участников. Годовой доход победителя составит 1,5 млн руб. Партнер проекта — журнал «Секрет фирмы» — следит за развитием событий и комментирует решения бизнес-кейсов.

Интернет-сайт проекта: <http://kandidat-tnt.ru>.



Sony Ericsson

www.sonyericsson.ru



Музыка твоей жизни

НОВЫЙ W800i WALKMAN™

Загрузи до 125 любимых музыкальных композиций в свой новый телефон Sony Ericsson W800i Walkman™. Просто скачай песни со своего компьютера или CD-дисков и наслаждайся кристально чистым звуком стереонаушников. W800i также оснащен 2-мегапиксельной фотокамерой с автофокусом. Теперь ты сможешь делать неповторимые снимки рассветов и закатов и хранить их рядом с дорогой твоему сердцу коллекцией тяжелой рок-музыки.

Телефон горячей линии: (095) 787-09-86 Товар сертифицирован

Логотип и торговый знак Walkman™ являются зарегистрированным товарным знаком Sony Corporation.

тематические страницы



iOne

> ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

www.ione.ru

68 СОБЫТИЯ

70 ТЕМА

Значение имеют

78 СИТУАЦИИ

Под крылом ERP

82 СИТУАЦИИ

«СладКо» в виртуальном офисе

ПАРТНЕРЫ IONE



www.croc.ru



www.1c.ru



www.trendmicro-europe.com



www.desten.ru

«Секрет фирмы» №35 (122) 19 сентября – 25 сентября 2005 г.
Тематические страницы «iOne. Информационные технологии»
являются составной частью журнала «Секрет фирмы».
Свидетельство ПИ №77-17006 от 26 декабря 2003 года.
Распространяются только в составе журнала.

Неоспоримое конкурентное преимущество > 70

AMD ПРОДАЕТ ПК ЗА КОПЕЙКИ

Продолжая линию на превращение ИТ в стандартный, массовый товар, компания AMD выбросила на рынок сверхдешевые компьютеры



— КОМПЬЮТЕР ДЛЯ БЕДНЫХ СТОИТ \$185

модели PIC (Personal Internet Communicator). Цена без монитора — \$185. Компьютер размером с коробку из-под салфеток и весом менее 1,5 кг построен на базе процессора AMD Geode GX 533, работающего на частоте 400 МГц при потребляемой мощности всего 1,1 Вт. Кроме процессора в серо-зеленую коробочку втиснут стандартный винчестер на 10 Гб, внутренний модем и четыре USB-порта. Из периферии прилагается только мышь и клавиатура. Еще за \$60 у представителя AMD можно заказать монитор (устаревшую 15-дюймовую VGA-модель). Начинка скромная, но для жителей стран, не отличающихся высоким уровнем жизни, даже такой компьютер может оказаться выгодным приобретением. Главным образом потому, что система собирается из протестированных компонентов, надежность которых подтверждается гарантийным сроком > INTERNET.RU

СКОЛЬКО ИКТ В ВВП

Рост отрасли информационно-коммуникационных технологий по итогам 2004 года составил 30,7% и более чем в четыре раза превысил общие темпы роста российской экономики, сообщил заместитель министра информационных технологий и связи РФ Борис Антонюк. Он отметил, что доля рынка ИКТ в ВВП России составила 4,7% и приблизилась к показателям экономически развитых стран. Но абсолютные объемы рынка (795,6 млрд руб.) пока остаются достаточно скромными. Замминистра подчеркнул, что наиболее динамично развивается сектор мобильной связи. По состоянию на 1 июля 2005 года число абонентов сотовой связи превысило 90 млн, что более чем вдвое превышает число абонентов фиксированной связи > ИТАР-ТАСС

БОЛЬШОЙ БРАТ ВМОНТИРУЕТ RFID В АВТОМОБИЛИ

Британское правительство собирается в этом году начать испытания новых номерных знаков для автомашин. Знаки содержат активный RFID-микрочип, который передает уникальный идентификационный номер автомобиля на 100 с лишним метров. Чип e-Plate имеет встроенные батарейки, что отличает его от пассивных «коллег», применяющихся, к примеру, для контроля над перемещением товаров по складу или магазину. Сторонники введения новых номеров считают, что чипы в номерных знаках необходимы для противостояния террористической угрозе, борьбы с нарушителями ПДД и дорожными пробками. Правда, они признают, что знак с чипом стоит в 10 раз дороже



— АВТОМОБИЛЬ ОБЗАВЕЛСЯ СВОИМ РАДАРом

обычного. Противники же как обычно полагают, что RFID на автомобилях станет еще одним «закулисным инструментом наблюдения», а правительство снова покушается на privacy своих граждан. Власти США, где RFID-знаки уже ограничено используются для отметки иностранных транспортных средств при въезде в страну, говорят, что будут с интересом следить за британскими испытаниями, поскольку собираются начинать собственные тесты. В частности, все хотят понять, насколько легко подделать «радиочастотные» номерные знаки > «МЕМБРАНА»

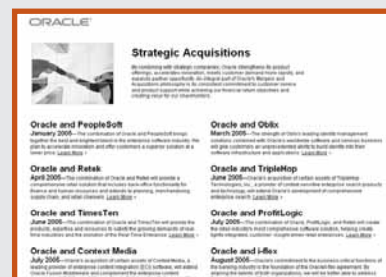
ПО ОСВОБОДИЛИ ОТ НДС

Высший арбитражный суд России (ВАС) постановил, что компьютерные программы на оптических и магнитных носителях, идущие на экспорт, не должны облагаться НДС. Фактически суд встал на сторону экспортеров софта, которые давно добивались права на возмещение НДС по экспортным операциям, каковым пользуются все экспортеры товаров. Налоговики же настаивали на применении к экспортерам

софта общепринятой ставки НДС (18%). Суть спора налоговиков с экспортерами ПО сводилась к тому, чем считать экспортируемые программы: товаром или услугой. Формально Высший арбитраж не признал правоту ни одной из сторон. Как постановил президиум ВАС, экспорт софта нельзя назвать экспортом товара, но и претензии налоговиков признал несправедливыми. К этому выводу судьи пришли на основании закона об авторском праве. Передача прав собственности на носитель информации не влечет за собой передачи каких-либо прав на саму информацию. В данном случае, подчеркивается в постановлении ВАС, покупатель приобретает право использования программ в своей деятельности. Эта деятельность подпадает под режим налогообложения услуг, описанный в ст. 148 Налогового кодекса п. 1. Она предусматривает обложение НДС «передачи в собственность или переуступки патентов, лицензий, торговых марок и авторских прав или иных аналогичных прав» только в том случае, если покупатель осуществляет деятельность на территории России. Между тем при экспорте софта это условие не выполняется. В ИТ-компаниях решение ВАС вызвало воодушевление > «ГАЗЕТА.РУ»

«ВСЕ ВОКРУГ ДОЛЖНЫ РАЗОРИТЬСЯ»

Так называется книга о корпорации Oracle и ее вожде Ларри Эллисоне, выпущенная в русском переводе ИД «Секрет фирмы». Или быть купленным Oracle, мог бы добавить Ларри Эллисон, компания которого объявила об очередном крупном приобретении. На этот раз жертвой пала Siebel Systems, которую Oracle покупает за \$5,85 млрд. Siebel получила известность в конце 1990-х годов как ведущий производитель программного обеспечения для управления взаимоотношениями с клиентами (CRM). Однако потом доля этого рынка у Siebel стала сокращаться из-за большой конкуренции. Теперь крупнейшим в мире поставщи-



— SIEBEL — ДЕВЯТАЯ ЖЕРТВА ORACLE В ЭТОМ ГОДУ

ком CRM-систем станет Oracle. Акционеры Siebel получают \$10,66 на акцию наличными, если не предпочтут обычные акции. При этом не более 30% обычных акций Siebel можно обменять на акции Oracle. Компании рассчитывают завершить сделку в начале будущего года > REUTERS, IONE.RU

ОТДЕЛЬНОЕ КРЕСЛО ДЛЯ СІО



Согласно июльскому исследованию американской компании Korn/Ferry International, 46% топ-менеджеров считают, что СІО должен входить в состав совета директоров, и только 3% утверждают обратное. В опросе приняли участие 2000 корпоративных управленцев из США и Европы. «Роль СІО становится все значительнее, эти менеджеры занимают полноправную позицию в компании. Они теперь обязаны обеспечить операционную эффективность всей организации, способ-

КОМУ ПОДЧИНАЕТСЯ РУКОВОДИТЕЛЬ ИТ-СЛУЖБЫ



Источник: iOne

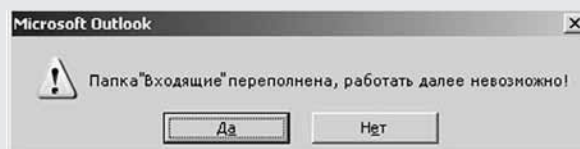
* В квадратных скобках приведены данные за 2002 г

ствовать изменениям и внедрению современных технологий», — отметил управляющий директор глобальной сети Korn/Ferry Ричард Спиз. У руководителей российских компаний статус СІО давно уже сомнений не вызывает. Чтобы иметь возможность формировать общую бизнес-стратегию предприятия, ИТ-директор должен обладать надлежащими полномочиями. По данным исследования iOne «ИТ на российских предприятиях: практика и перспективы», лишь каждый восьмой ИТ-директор подчиняется финансовому начальству, главная забота которого — считать потраченные деньги (два года назад — каждый пятый). А доля тех, кто находится в прямом подчинении у гендиректора или президента компании и входит в совет директоров, увеличилась по сравнению с 2002 годом с 47% до 61% > IONE.RU

СКОЛЬКО КРАДУТ СПАМЕРЫ



Размер ущерба, который наносят спамеры российским пользователям интернета, составляет не ме-



нее \$30 млн в год. Такие подсчеты сделал проект «Антиспам». За время исследования общий объем спамерских сообщений, полученных на каждый почтовый адрес в домене IFAP.ru, составлял от 8,4 до 11,7 Мб в месяц. Согласно различным оценкам, количество пользователей интернета в России составляет от 10 млн до 17,5 млн человек. Если допустить, что каждый из них имеет хотя бы один e-mail, то можно подсчитать, какую сумму вынуждены переплачивать россияне интернет-провайдерам за доставку информационного мусора. В своих расчетах исследователи исходили из консервативной оценки числа пользователей в 10 млн человек, среднего объема ежемесячного спама в 10 Мб и средней цены за загрузку 1 Мб информации из интернета в 2,5 цента. Получилось \$2,5 млн в месяц, или \$30 млн в год. Эту сумму можно смело удвоить, если учитывать аналогичный ущерб от сообщений, содержащих вирусы: за время исследования общий объем сообщений, содержащих вирусы, составил также около 10 Мб в месяц на каждый почтовый адрес > IONE.RU

ЧЕРЕЗ ТРИ ГОДА РОССИЯ ПОТРАТИТ \$15 МЛРД НА ИТ



Мировой объем расходов на ИТ к концу 2009 года достигнет \$1,3 трлн, а темпы годового прироста ИТ-рынка в 2005–2009 годах составят 5,9%, утверждают специалисты IDC. Самыми желанными для ИТ-вендоров во всем мире остаются контракты в госсекторе, производственной и банковской сфере. Самый высокий потенциал имеют индустрия здравоохранения и СММ. Перспективными с точки зрения роста расходов на ИТ остаются финансовый и телекоммуникационный рынки. Но лидером по темпам роста, считает IDC, останется потребительский рынок: потребительские расходы на ИТ-услуги, ПК и периферийное оборудование продемонстрируют двузначные темпы роста. В Центральной и Восточной Европе, куда IDC относит и Рос-

сию, к 2008 году затраты на ИТ достигнут уровня \$31,7 млрд. Доля России в регионе, по предварительным оценкам, выросла в 2004 году до 47%, а темпы роста — самые высокие > CNEWS

В ИТ НЕ ХВАТАЕТ ЖЕНЩИН



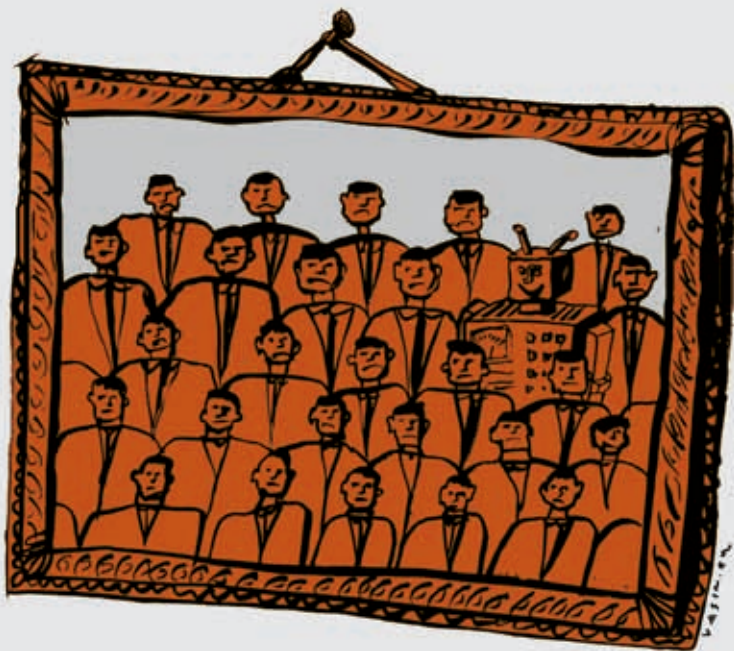
По данным исследования, проведенного британским министерством торговли и промышленности, в ИТ-индустрии слишком высок процент сотрудников-мужчин. В отчете сказано, что женщины не желают работать в ИТ-компаниях из-за длинного рабочего дня и давления со стороны мужского коллектива. Глава Microsoft Билл Гейтс также недавно отметил недостаток женских кадров в индустрии. Национальный департамент статистики Великобритании отмечает, что процент женщин, занятых в сфере высоких технологий, снизился с 27% в 1997 году до 21% в 2005 году. Лишь 17% студенток (в основном из других стран) решают свою будущую профессию с ИТ. А британское общество работников компьютерной индустрии (British Computer Society) отмечает, что 28% компаний вообще не принимают на работу женщин на должности, требующие высокой технической компетенции. В Великобритании даже действует кадровый центр, занятый проблемой трудоустройства женщин в ИТ-индустрии. Его миссия — в ближайшие три года достичь 40-процентного уровня занятости женщин в ИТ-отрасли > «КОМПЬЮЛЕНТА»

12% КНИГ ПРОДАЮТ В СЕТИ



По результатам исследования книжного рынка России, проведенного маркетинговым агентством Step by Step, до 12% объема книжной розницы приходится на интернет-магазины. Это довольно существенный показатель с учетом того, что в России сейчас выпускается примерно 700–800 млн экземпляров книг, а реализуется из них около 500 млн. Эксперты ожидают существенных изменений на книжном рынке в ближайшее время. В частности, они связаны с тем, что ввиду кризиса перепроизводства в книжной отрасли ее игроки будут искать дополнительные каналы сбыта своей продукции, одним из которых может стать интернет. Учитывая, что у крупных участников рынка уже создана инфраструктура для поставок и продажи книг в офлайне, войти на рынок электронной торговли им будет значительно проще > ADVESTI.RU

Значение имеют



В своей книге «Блеск и нищета информационных технологий» (см. интервью с автором в СФ № 34) Николас Карр специально оговаривается, что его анализ и выводы о том, что ИТ теряют стратегическое значение, справедливы для развитых рынков. В развивающихся странах, отмечает он, ситуация иная, но подробнее об этом не пишет. Проект iOne совместно с независимым клубом ИТ-директоров 4CIO решили восполнить этот пробел на очередном «круглом столе». Представители ИТ-индустрии и ИТ-директора российских предприятий — в рамках заочной полемики с Николасом Карром — обсуждали роль информационных технологий для российского рынка. Очная полемика с автором состоится 11 октября в Москве, когда по приглашению iOne он приедет на Третий съезд российских ИТ-директоров (Russian CIO Summit).

Прежде всего нужно сказать, что реакция российских читателей книги Николаса Карра оказалась столь же неоднозначной, как и на Западе. Президент Национальной компьютерной корпорации Александр Калинин, например, назвал книжку вредной: «Она написана журналистом, который недостаточно хорошо разбирается в современных ИТ и современном бизнесе. Соглашусь лишь с тем, что ИТ — технологии инфраструктурные, как железные дороги, электричество. Еще Ленин говорил, что коммунизм — это советская власть плюс электрификация всей страны. Сейчас катализатором экономического развития страны являются ИТ, возможно, как раз в силу того, что Россия — страна развивающаяся. Рост ИТ-рынка в среднем у нас составляет 25% в год при общем экономическом росте в 6–7%. Это значит, что у экономики есть потребность в ИТ».

А ИТ-директор «Инком-авто» Борис Славин, наоборот, готов во многом согласиться с Карром: «Да, на 90% ИТ превратились в обычный, стандартный товар. Даже в России. В 1995 году, когда я стал ИТ-директором, мне приходилось досконально разбираться в технологиях. Но последние два-три года около 90% необходимых мне ИТ-услуг я просто покупаю на рынке. Выступаю при этом как менеджер по закупкам: ищу, как дешевле и качественнее добиться своих целей. И рынок мне это позволяет, раньше приходилось вникать во все самому, иного выхода не было. Сейчас же мы обсуждаем бизнес, для поддержки и развития которого эти технологии нужны».

«Не думаю, — возражает ИТ-директор «Русала» Михаил Эренбург, — что ИТ стали стандартным, массовым товаром (что называется, commodity). В России — точно нет: 90% средств на ИТ у нас тратится внутри компаний. Нет ни одного примера, когда корпоративная ИТ-инфраструктура была бы отдана на аутсорсинг. Если бы во всех сферах ИТ мы могли вести себя так, как сейчас ведем при покупке оборудования и телекоммуникационных услуг, для меня это было бы идеалом. Запад к этому идеалу ближе, мы — дальше. Да, ИТ стали глобальными, но не commodity».

Никто не стал спорить лишь с тем, что преимущества бизнесу дает не наличие тех или иных технологий, а то, как компания их использует. В этом отношении ИТ аналогичны человеческим ресурсам: люди везде одинаковы, и значение имеет то, насколько эффективная команда из них выстроена. «Я бы сравнил еще ИТ с финансовыми инструментами и технологиями, — отмечает Борис Славин. — Они общеизвестны и общедоступны: кредиты, акции, облигации. Все корпоративные финансисты используют их для развития бизнеса компании, но преимущество получает тот, кто использует их лучше других».

Конкурентные преимущества достигаются грамотным применением инструмента, соглашается директор по технологиям Desten Computers Владимир Штейн: «Если ИТ-директор принимает решение о внедрении новых технологий, он должен показать, каким образом они повлияют на эффективность бизнеса. Без этого внедрение никому не нужно. Не зря же ИТ-директор входит в совет компании. Он должен обосновывать применение той или иной технологии в составе бизнес-процесса и доказывать, что ее применение улучшит его».

С НИЗКОГО СТАРТА

«Карр не случайно говорит только про развитие экономики,— подчеркивает директор департамента стратегии построения информационного общества Мининформсвязи РФ Олег Бяхов.— В России уровень потребления ИКТ на душу населения в 2004 году составил около 150 евро. В Греции и Португалии, самых остальных странах Евросоюза, этот показатель в шесть раз больше. В США — в 11 раз. Мы недоинвестируем в ИТ как нация в целом. Мне сложнее говорить о том, дают ли ИТ конкурентные преимущества российским компаниям, но что касается всей страны — безусловно. Впрочем, такой глобальный игрок, как, например, „Русал“, вряд ли сможет без ИТ квалифицированно вести бизнес на мировом рынке. А „Ростелеком“ без ИТ вообще за трафик рассчитаться не сможет. Так что использование ИТ в России — это необходимость, информационные технологии просто дают возможность вести бизнес».

На развивающемся рынке, таком как российский, правильное использование ИТ еще долго будет обеспечивать конкурентное преимущество, считают участники дискуссии. Например, в результате конвертации технологического преимущества в повышение капитализации компании. «Недавно,— приводит пример Александр Калинин,— мы внедрили в „Пивоварнях Ивана Таранова“ ERP-систему, а потом компанию продали, дороже, чем ожидали владельцы. Просто бизнес компании благодаря ERP стал более прозрачным для инвестора». По его мнению, конкурентные преимущества в нынешнюю постиндустриальную эпоху получает не та компания, которая быстрее упаковывает или сидит на ноу-хау, а та, которая лучше котируется на бирже. Игра сейчас основывается на стоимости компании на фондовом рынке, но могущество лидеров по капитализации во многом зиждется на ИТ.

Действительно, господин Карр анализировал развитые рынки, где компании, в общем, не страдают от недостатка автоматизации. Его интересовало, какую отдачу приносят их инвестиции в новые информационные технологии. Он обсуждает, что наступает после того, как компания закончила основную информатизацию. Многие российские компании до этого этапа еще далеко. У многих зачастую нет ERP-системы, даже сервера необходимого нет. Поэтому для России советы Карра не спешить с внедрением и тратить на ИТ поменьше особого смысла не имеют.

К тому же ситуация с затратами на ИТ сильно зависит от индустрии. «Для банковской отрасли, например, 5% от оборота на ИТ — это мало, а для другой много,— говорит директор по ИТ компании „Крок“ Александр Буйдов.— В таких отраслях, как страхование, телеком, где бизнес построен на ИТ, можно получить конкурентные преимущества за счет использования новейших технологий. Вопрос лишь в балансе объемов инвестиций и отдачи от них — и от того, кто выигрывает больше, компания или ее клиенты. Но сравнивать это имеет смысл, когда все базовые вещи выстроены: в банке работает АБС, в страховой компании есть база данных для актуарного анализа. Без этого бизнес просто не будет работать. Потом уже можно думать, покупать ли за полмиллиона аналитическую систему на базе SAS Institute или обойтись OLAP-сервером Microsoft за \$50 тыс.».

Если западные компании, по мнению Карра, тратят на ИТ «слишком много» и «слишком рано», то российские,



**Вы готовы
серьезно подойти
к вопросу выбора серверов**

Navigator

[Сервер DESTEN
Navigator DX 7000L]

Производительность и отказоустойчивость за умеренную цену

- Процессор Intel® Xeon™ с технологией EM64T 2,8 – 3,6 ГГц
- До 16-Gb DDR2 ECC REG (зеркалирование памяти)
- Интегрированные гигабитные серверные сетевые адаптеры
- Емкость дискового массива до 4 ТБ
- «Горячая замена» жестких дисков, вентиляторов и блоков питания
- Удаленный мониторинг и управление
- Сервер комплектуется набором из 4-х операционных систем

Воспользуйтесь преимуществами сервисов и услуг DESTEN Computers

- Система менеджмента качества сертифицирована в соответствии с международным стандартом ISO 9001:2000
- Многоуровневая система тестирования
- Гарантия 5 лет на весь модельный ряд
- «Горячая линия» техподдержки
- Бесплатный выезд сервисного инженера на место эксплуатации
- Расширенный пакет сервисного обслуживания
- Программа предпродажного тестирования
- Бесплатная доставка по Москве
- Доступность через региональных партнеров
- Разветвленная сеть региональных сервисных центров



DESTEN Computers —
производитель компьютерной техники
с 10-летним опытом в российской
индустрии высоких технологий

м. "Киевская", Бережковская наб., д. 20, стр. 19
м. "Сходненская", Строительный пр-д, д. 10/1
Многоканальный телефон: 9-700-007
e-mail: server@desten.ru, www.desten.ru

Intel, логотип Intel, Intel Inside, логотип Intel Inside, Intel Centrino, логотип Intel Centrino, Celeron, Intel Xeon, Intel SpeedStep, Itanium, Pentium и Pentium III Xeon являются товарными знаками или зарегистрированными товарными знаками корпорации Intel и ее подразделений в США и других странах

УЧАСТНИКИ «КРУГЛОГО СТОЛА»



ОЛЕГ БЯХОВ
МИНИФОРМСВЯЗИ РФ



ИГОРЬ АГАМИРЗЯН
MICROSOFT



АЛЕКСАНДР АНТИПОВ
SAP



АНДРЕЙ БАКЛЫКОВ
РОСТЕЛЕКОМ



АЛЕКСАНДР БУЙДОВ
KROK



ПАВЕЛ ЧЕРКАШИН
SIEBEL SYSTEMS



МИХАИЛ ЗРЕНБУРГ
РУСАЛ



АЛЕКСАНДР КАЛИНИН
НKK



СЕРГЕЙ САПЕЛЬНИКОВ
«КВАЗАР-МИКРО»



ВЛАДИМИР ШТЕЙ
DESTEN COMPUTERS



БОРИС СЛАВИН
«ИНКОМ-АВТО»



ПАВЕЛ ПЕСТРЯКОВ
«ИНКОМ-НЕДВИЖИМОСТЬ»

считает директором направления малого и среднего бизнеса SAP СНГ Александр Антипов, мало и поздно. «ИТ-стратегия должна появляться вместе с бизнес-идеями», — замечает он. — У нас же о каком-либо целенаправленном развитии ИТ начинают задумываться, как правило, лет через пять-десять после начала деятельности».

Проблема еще в том, добавляет ИТ-директор «Ростелекома» Андрей Баклыков, что в России совершенно не изменились бизнес-технологии: «На Западе в 1980–90-х годах произошла смена парадигмы управления: компании перешли от функциональной иерархии к процессному управлению. Российские же предприятия управляются по старинке, и такого понятия, как бизнес-процессы, реально еще нет. Если ИТ используются для поддержки бизнес-технологий, то компания и с небольшими затратами может получить заметный эффект. Но это уже вопрос не к ИТ-директорам, а к владельцам и управляющим».

Конкурентное преимущество достигается за счет команды, внутренней политики компании, ее корпоративной культуры, соглашается технический директор «Инком-недвижимости» Павел Пестряков, а ИТ здесь либо помогут, либо помешают. «Сейчас все риэлтеры в поисках клиентов двинулись в интернет», — говорит он. — Да, есть вещи, которые при минимальных вложениях окупаются очень значительно. Глупо их не использовать. Но компании идут и на дорогостоящие проекты, если они необходимы для достижения стратегических целей, а альтернатив нет».

Опередить конкурентов в России за счет умелого использования ИТ, безусловно, можно, утверждают ИТ-директора, правда, ненадолго. В этой гонке нельзя останавливаться. «ИТ-директор всегда должен быть на шаг впереди конкурентов», — убежден Михаил Эренбург. — Появилась новая технология, вы внедрили ее, получили эффект, через год этим пользуются все, а вы уже освоили новую. Только не нужно ничего изобретать, надо лишь знать, где эти технологии применить».

К тому же процесс инноваций в ИТ еще далеко не исчерпан, хотя и примеров избыточной функциональности ИТ-продуктов тоже немало. «Конечно, есть сферы, где технологии устоялись, стали стандартной практикой, так что изобретать здесь что-то новое просто глупо», — говорит глава российского представительства Siebel Systems Павел Черкашин. — Но имеется множество областей, где существующие технологии — просто детский сад по сравнению с тем, что должно быть. Рано или поздно решение важных задач будет найдено, и компании с удовольствием будут за это платить. Даже в области ERP и CRM исследований хватит еще на десяток лет, чтобы выйти на тот уровень, который хотели бы видеть потребители».

«Два года назад мы закончили в компании автоматизацию. В следующем году начнем модернизацию информационных систем», — подтверждает Борис Славин. — Таким образом, в среднем раз в три года появляется нечто новое, заставляющее делать серьезный апгрейд решений».

ПЕРЕДОВОЙ ОПЫТ «В КОРОБКЕ»

Николас Карр пишет, что вместе с тиражным деловым софтом тиражируется и «защита» в него передовая бизнес-практика, которой могут воспользоваться все компании. ИТ-директора сомневаются, что «защита» туда именно best practice, но в целом со-

глашаются, что достойные подражания бизнес-процессы в тиражных программах встречаются. Особенно если это вспомогательные, вполне стандартные процессы, на самостоятельную разработку которых нет никакого смысла тратить время и силы. «Дифференциация проходит по бизнес-процессам, — уверен Михаил Эренбург. — В России даже переход от советского процессного наследия к стандартным бизнес-процессам — уже важный шаг. К сожалению, не всегда с этим везет. У нас в компании, например, при внедрении ERP только очень малую часть финансовых процессов можно было почерпнуть из системы. Приходится ее переписывать, поскольку в нашей отрасли основные бизнес-процессы, которые мы выстроили сами, лучше предлагаемых в тиражных системах».

А вот Борису Славину повезло в этом отношении больше. «Мы установили в компании немецкую программу и максимально настроили под нее наши бизнес-процессы. Конечно, хотелось бы выбирать из пяти-шести подходящих продуктов, а не из двух-трех, но самому изобретать уже ничего не стоит. Мы ведь с помощью этой программы не задачу опережения конкурентов решали. Просто нам надоело придумывать свой драндулет».

Впрочем, равный доступ к передовому опыту «в коробке» еще не означает, что компании и бизнес будут вести одинаково. Как говорит Павел Черкашин, наличие учебника еще не гарантирует знания: «Если вы заставили все полки учебниками, это не значит, что вы все познали. Кто-

КЛАССИФИКАЦИЯ КОМПАНИЙ ПО ОТНОШЕНИЮ К ЗАТРАТАМ НА ИТ

Тип	Консерваторы	Mainstream	Mainstream	Адепты ИТ
ИТ-бюджет (% от оборота)	до 0,5	от 0,5 до 1	от 1 до 2	более 2
Доля компаний, % (2002 / 2004)	15,1 / 16,5	31,7 / 30,3	36,7 / 36,7	16,5 / 16,5

Источник: iOne

то же должен книгу прочитать, усвоить, сделать выводы и применить их на практике. К тому же чем больше библиотека, тем она сложнее и тем меньше вероятность, что кто-то сможет извлечь из нее пользу. С информационными системами — то же самое».

«Преимущества заключаются в информации, с которой работают информационные технологии, — подчеркивает директор по стратегии „Microsoft Россия и СНГ“ Игорь Агамирзян. — Информация первична и уникальна для каждой компании, хотя эффективность ее обработки (то есть эффективность работы ИТ), конечно, влияет на бизнес. Если у компании имеется передовая CRM-система, но нет хорошей клиентской базы, то система ничему не поможет. Идти надо сверху, от бизнес-процессов. Если продукт позволяет „коробочным“ образом обустроить бизнес-процесс, надо приложить его к своим информационным массивам, то есть капитализировать информацию через ИТ. Без информации технологии — пустая оболочка».

В А С В И Ж У !



Насколько сложно управлять сеансом ВКС?

Программное обеспечение для управления сеансом ВКС, предлагаемое производителями оборудования ВКС, как правило, рассчитано на технических специалистов, которые могут разобраться во множестве настроек. Эти пользовательские интерфейсы чаще всего содержат терминологию на английском языке, и для проведения сеанса связи с использованием такой программной оболочки руководителю придется прибегать к помощи ИТ-отдела.

Многие впервые узнали о том, что такое селекторное совещание из отечественных фильмов: директор комбината проводит селекторное совещание, демонстрируя строгий, но справедливый стиль управления. Зрители находятся под впечатлением: вот они, передовые технологии на службе производства.

Теперь и селекторные совещания, и любые другие переговоры нескольких участников, находящихся в разных кабинетах, офисах и даже в разных городах, могут проводиться с помощью гораздо более доступных и функциональных систем видеоконференцсвязи (ВКС). О возможностях ВКС рассказывает Михаил Никифоров, руководитель направления видеоконференцсвязи компании КРОК

КРОК поставил перед собой задачу избавить руководителей от этой необходимости, достичь удобства и дополнительной функциональности решений. Например, в типовом оборудовании ВКС нет понятия «передать слово слушающему выступающему»: каждый включивший микрофон может говорить, и все вынуждены его слушать. Демократия — это хорошо, но руководитель должен иметь возможность придерживаться регламента совещания.

Как удалось решить эту задачу?

Специалисты КРОК предусмотрели два варианта решения. В первом случае на рабочие станции участников сеанса ВКС устанавли-

вается клиентское программное обеспечение. Оно позволяет отслеживать статус абонента ВКС: его доступность для сеанса связи, присутствие на рабочем месте или участие в другом сеансе ВКС. Руководитель, управляющий конференцией, может легко формировать группы участников, организовывать очередность выступлений, удаленно включать и выключать микрофоны, придерживаясь заданного регламента.

Второй вариант системы управления сеансами ВКС разработан на базе специализированных терминальных устройств, состоящих из сенсорной панели, терминала ВКС и управляемой видеокамеры. Такая реализация имеет дополни-

тельную функциональность и позволяет руководителю, например, переключать изображения участников совещания на другое видеоборудование (телевизор, плазменную или ЖК-панель), управлять освещением и т. п.

Какие дополнительные возможности есть у систем ВКС?

Руководители высоко оценили возможность брать тайм-аут в ходе совещаний: нескольких участников сеанса можно перевести в режим аудиовизуальной паузы, и в это время посоветоваться с остальными коллегами. На мониторах участников, находящихся в режиме паузы, запускается заставка с логотипом компании или видеоклип.

ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Дает ли использование ИТ конкурентные преимущества бизнесу в России?

СЕРГЕЙ КИРЮШИНдиректор ИТ-департамента
«Аэрофлота»

— Как составная часть бизнеса, ИТ оказывают безусловное влияние на его результаты. И чем крупнее предприятие, тем больше его потребность в ИТ. В России сейчас нужно обсуждать не возможности получения бизнесом конкурентных преимуществ за счет использования ИТ, а то, что без развития ИТ предприятие не сможет успешно конкурировать и в перспективе будет вытеснено с рынка.

ИГОРЬ СУКОВАТИНдиректор по ИТ Нижнетагильского
металлургического комбината:

— Обязано давать. Внедрение ИТ просто ради автоматизации, облегчения работы управленческого аппарата и сокращения бумажного документооборота не оправдывает себя. Численность персонала и количество бумаг не сокращается, а наоборот, увеличивается. Но если идеология информационной системы направлена на достижение конкурентных преимуществ, то и результаты могут быть серьезными. Во-первых, можно получить ощутимые ценовые преимущества за счет оптимизации затрат на производство и ускорения движения оборотных средств. Во-вторых, преимущества в конкуренции логистических цепочек. Кроме того, предприятие, располагающее мощной информационной системой, выглядит гораздо привлекательнее для инвесторов. Любой инвестор заинтересован в том, чтобы все протекающие на предприятии процессы и текущая производственная деятельность — желательно до запаса болтов на складе, платежных поручений и отгруженной партии проката — были прозрачными.

АНДРЕЙ ПЕДОРЕНКОначальник управления ИТ
«АльфаСтрахование»:

— Несомненно. Просто в настоящий момент это плохо осознается самим бизнесом. Но если не сегодня, то уже в ближайшем будущем борьба за клиента перейдет из сферы «кто дешевле, тот лучше» в область «лучше тот, кто разнообразнее и оперативнее». «Насколько для нас выгоден тот или иной сегмент рынка? Имеет ли смысл открывать этот бизнес-проект, каковы его перспективы?» — такие вопросы уже могут решаться с использованием ИТ. А это мощное оружие в конкурентной борьбе.

МИХАИЛ СЕНАТОВ

директор департамента ИС ЦБ РФ:

— Несомненно — путем расширения спектра предлагаемых продуктов и услуг, которые создаются с помощью ИТ, и путем сокращения производственных издержек. Вопрос только в том, насколько руководитель ИТ-подразделения понимает производственную деятельность компании и принимает участие в обсуждении ее повседневных вопросов и перспектив развития. Развивать ИТ ради ИТ нельзя. Гонка за новыми решениями приводит к необоснованным расходам, которые отрицательно сказываются на конкурентоспособности.

МИХАИЛ ПЛИСС

ИТ-директор «Юнимилк»:

— У каждого бизнеса есть как минимум два измерения. Одно связано с тем, за что менеджерам вешают звезды на погоны: доля рынка, маржинальная прибыль, результативность, экономичность, рентабельность. Второе — с долгосрочными стратегическими перспективами компании: адаптивность, конкурентоспособность, обучаемость, устойчивость к кризисам. У большинства российских компаний

при неплохих тактических показателях стратегические близки к нулю. Самые привычные способы улучшения стратегических показателей компании — ИТ и HR. И когда на рынке становится «жарко» от конкурентов, конкурентные долгосрочные преимущества обеспечиваются стратегическими параметрами компании, которые определяют скорость и легкость достижения тактических высот. Наши харизматические бизнес-менеджеры инвестируют средства в ИТ, ожидая тактической прибыли. И очень удивляются, не получая ее. Тактической прибыли ИТ не дают. Поэтому, на мой взгляд, в России преимущества от ИТ будут наибольшими в компаниях, управляемых одним или несколькими акционерами, которым их бизнес интересен в долгосрочной перспективе. Сейчас ИТ — их инструмент.

МИХАИЛ МИХАЙЛОВИТ-директор «Пивоварни Ивана
Таранова»:

— Понятное дело, что компания, в которой реализован успешный ИТ-проект, имеет преимущества перед «неудачниками» или «новичками». Несколько лет назад я услышал мнение, что большинство бизнесов в России создаются для продажи. После продажи нашей компании, наверное, соглашусь с ним. Но каждый инвестор хочет, чтобы бизнес, который он приобретает, можно было измерить и оценить. В этот момент компании с хорошими информационными системами имеют явное преимущество перед теми, у кого их нет. И затраченные на ИТ средства с лихвой окупаются за счет увеличения капитализации компании.

БОРИС НУРАЛИЕВ

президент IC:

— Мы живем в условиях сложившейся рыночной экономи-

ки, хотя ее, конечно, есть за что критиковать. Хозяева и менеджеры предприятий сейчас убеждаются на практике в том, что читали у Карла Маркса: в условиях насыщенного рынка происходит снижение нормы прибыли, выравнивание цен и падение прибыльности. Вроде бы никаких форс-мажоров и «наездов» нет, предприятие работает в штатном режиме, а сбыт почему-то не растет, рентабельность падает. Помню, несколько лет назад один директор сказал мне: «У меня там „1С“ какая-то в бухгалтерии стоит, я ни о чем и не па-рюсь». Сейчас директора хватаются за автоматизацию, как за палочку-выручалочку: «Дайте средства для эффективного управления». Они на самом деле ощущают необходимость снизить издержки и ускорить оборачиваемость средств; им нужно понять, кто из менеджеров работает эффективно, а кто — нет, разобраться, где воруют. Внедрение ИТ становится не дорогостоящим способом демонстрации своей «крутизны», а одним из ключевых моментов обеспечения эффективности и конкурентоспособности бизнеса.

БОРИС РАПОПОРТгенеральный директор «Альфа-
Интергатор Баан Евразия»:

— Конечно, да, но при условии, что ИТ выбраны и внедрены правильно, иначе это только затраты и «украшение» для предприятия. Мировой опыт показывает доминирование клиентского сервиса над эффективностью производства. Зарубежные компании обеспечивают поставку продукции, запасных частей и узлов своим покупателям с точностью до суток, дисциплина поставок составляет 98%. Такой сервис — результат реализации с помощью ИТ организационно-экономических факторов конкурентоспособности. Для

ОБОРОНА ИЛИ НАСТУПЛЕНИЕ?

Николас Карр советует компаниям не спешить с покупкой новых ИТ-решений, а ждать, когда они подешевеют. «Сегодня лучше быть неторопливым последователем, чем лидером по внедрению новых ИТ. И это справедливо для подавляющего большинства компаний», — заявил он iOne. Но в корпоративном секторе сложилась вполне определенная структура адептов новых технологий, идущих в основном потоке, и консерваторов в отношении затрат на ИТ. Как показывает исследование iOne «ИТ на российских предприятиях: практика и перспективы», доля компаний-первопроходцев в ИТ стабильна и составляет 16,5%, при этом почти половина ИТ-директоров, будь на то их воля, тратили бы на ИТ в стиле адептов (см. таблицу). Что же выгоднее: быть первопроходцем или, как советует Карр, занимать консервативную позицию?

«Это зависит от того, насколько ИТ-директор и вся компания способна добиваться преимуществ от использования технологий», — говорит Михаил Эренбург. — Если раз за разом это удастся, надо занимать наступательную позицию, если нет — оставаться консерватором. Во многом это зависит и от корпоративной культуры. Наша компания, например, относится к категории mainstream, но по некоторым направлениям мы выступаем лидерами в отрасли. Правда, через год конкуренты копируют нас, но мы воспринимаем это спокойно: значит, мы выбрали правильный путь».

Всегда найдутся люди и компании, которые готовы первыми пробовать новинки и рисковать, чтобы по-

пасть в первую волну, получающую больше преимуществ. Также есть и категория тех, кто склонен дожидаться, пока новшества не станут общепринятыми. Первопроходцы — это лидеры по складу характера, а не апологеты ИТ, считает Александр Буйдов. Не только в сфере ИТ, но и в других компонентах организации они находят такие вещи, которые помогут им сохранять лидерство. Да, они платят дороже и больше рискуют. По сути, их инвестиции — венчурные. Но компании, ожидающие, пока новые технологии не внедрит основная масса конкурентов, утверждает Павел Черкашин, рискуют больше — конкурентным проигрышем.

Первопроходчество не должно быть «слепым», подчеркивает Александр Антипов, оно должно базироваться на взвешенном бизнес-плане с пониманием и оценкой возможных рисков. Тогда такая стратегия приносит выгоду. «В 1996 году, — вспоминает Олег Бяхов, — мои коллеги-консультанты убеждали Михаила Ходорковского, как важно развивать и внедрять ИТ. „Ну, хорошо, — сказал он. — Я инвестирую в этом году \$50 млн на ИТ, а какая будет отдача?“ Ему показали на примерах из global best practices. „Понятно, — сказал Ходорковский, — экономический эффект будет отложенным. Когда-нибудь я верну свои инвестиции и получу на них еще \$50 млн. Наверное, это здорово, но если я сейчас пролоббвирую определенные изменения в налоговом законодательстве, эффект будет намного больше и обойдется мне это гораздо дешевле“. Потом он, конечно, осознал силу мультипликатора, основанного на капитализации, а не на операционных результатах бизнеса, и начал

«Информационный конвейер» или CRM в финансовых компаниях



Юрий Копылов
Директор по продажам бизнес-решений Microsoft
компания TopS BI

На сегодняшний день на рынке представлен широкий спектр систем управления взаимоотношениями с клиентами – CRM-систем. Классическая ситуация, когда применение CRM необходимо, это наличие у компании значительного количества клиентов и выделенных сотрудников, которые с ними работают (например, менеджеров по продажам или по работе с клиентами). В этом случае CRM-система прежде всего нужна для консолидации информации о клиенте и об истории взаимодействия с ним, а также для того, чтобы эта информация не исчезла с уходом того или иного менеджера.

В финансовых компаниях, о которых пойдет речь, ситуация иная, то есть меньшее количество клиентов и значительно большее количество сотрудников, задействованных в работе с клиентской информацией. Информация о клиентах передается от подразделения к подразделению, с ней работает и отдел по работе с клиентами, и служба безопасности, отдел кредитных рисков, аналитики и так далее, причем информация как бы «перетекает» из одного отдела в другой. При такой организации работы меняется и назначение CRM-систем: к ее основной задаче – консолидировать клиентскую информацию – добавляется важная функция: служить своеобразным «конвейером», по которому сведения о клиентах передаются от одного потребителя к другому. Более того, информация должна подаваться в различных средах, в соответствии с компетенцией каждого отдела. Этим же определяется и полнота ее подачи – если отдел безопасности имеет полный доступ к информации, то аналитический отдел только к той ее части, которая необходима для его работы.

CRM-систем, которые поддерживали бы особенности деятельности финансовых и инвестиционных компаний, на рынке не так уж много. Этим ком-

паниям важно, чтобы система была максимально гибкой и адаптируемой, чтобы функциональность могла быть легко расширена и встроена в бизнес с тем, чтобы обеспечить не только хранение клиентских данных, но и их обработку. Поэтому в проектах внедрения CRM-систем в финансовых компаниях доработка бизнес-приложения и реализация специфичных функций занимает центральное место. В рамках проекта, выполненного TopS BI в одной из ведущих российских инвестиционных компаний, фактически было разработано специализированное решение для финансовых компаний на платформе Microsoft CRM.

С клиентами в этой компании работают последовательно несколько отделов. Несмотря на то, что работа по сути ведется с одной и той же информацией, сосредоточена она была в локальных базах каждого подразделения, реализованных различными способами, включая Microsoft Excel, Microsoft Access, Microsoft Outlook и др. Естественно, что для такой ситуации классического набора проблем избежать не удалось, были трудности с переносом данных, разграничением прав доступа, совместной работой. Стратегическое видение задач и перспектив развития ИТ побудило

руководство компании инициировать проект по замещению локальных баз данных по клиентам единой системой управления взаимоотношениями с клиентами.

Доработка стандартной версии Microsoft CRM позволила организовать «конвейер» по передаче информации от одного отдела к другому и интегрировать систему с хранилищем документов, которое было организовано на платформе Microsoft Sharepoint. Каждый отдел видит информацию через свою призму, которая ограничивает доступ к информации, представляет ее в наиболее удобном виде и содержит дополнительные возможности для работы с данными. Эти возможности связаны с заполнением, импортом, консолидацией и использованием различных бизнес-показателей (формирование рейтингов клиентов, размера лимитов по операциям на основе рейтинговой и исторической информации по клиентам и т. д.). По каждому показателю система формирует статистику его изменения. Главный итог проекта – структурирована сама информация и регламентирована работа с информацией, что в конечном счете привело к снижению операционных затрат и повышению качества предоставляемого клиентам сервиса.

ПРЯМАЯ РЕЧЬ

российских компаний внедрение ИТ — это объективный процесс встраивания в общемировые стандарты организации и обеспечения производственной деятельности, обязательное условие их конкурентоспособности.

ФЕЛИКС ГЛИКМАН

президент TopS BI:

— Мне кажется, что уже ни у кого нет сомнений, что без информатизации крупное предприятие конкурентоспособным быть не может. Другой вопрос, насколько полно используют российские компании эти преимуще-

ства. Например, для высокорентабельных нефтедобывающих компаний ИТ не являются определяющим фактором конкурентоспособности. Большинство компаний в России, которые ориентируют ИТ-проекты на повышение конкурентоспособности, — это предприятия, работающие с массовым потребителем: страховые, телекоммуникационные, торговые.

ДАВИД ЯН

председатель совета директоров ABBYY:

— Разумеется, ИТ дают конкурентные преимущества. Оче-

видно и то, что сами по себе технологии не являются гарантией успеха. Они вторичны. Первичны все принципы совершенного бизнеса, описанные, скажем, у Коллинза в книге Good to Great. Первична команда «великой» компании и ее руководитель «шестого уровня», первична дисциплина в компании, компетентность и прочие факторы. Как любят говорить русские интеграторы, автоматизировать бардак невозможно. Использовать возможности ИТ и конвертировать их в лидерство на долгий срок сможет только «великая» команда.

НИКОЛАЙ КРАСИЛОВ

президент корпорации «Галактика»:

— Безусловно, дает. Другое дело, что к внедрению ИТ, как и к любому инвестиционному проекту, затрагивающему ключевые сферы деятельности компании, нужно подходить прагматично, четко представляя, зачем это нужно и каких потребует усилий и ресурсов. Тогда ИТ не останутся набором программ и компьютеров ценой в миллионы, а превратятся в действенное конкурентное оружие.

инвестировать в ИТ. В своей отрасли он стал первопроходцем в сфере автоматизации».

На конкурентных рынках выбирать между стратегией адепта ИТ или консерватора уже не приходится, считает вице-президент по развитию бизнеса «Квазар-микро» Сергей Сапельников: «Если у сотовых операторов ARPU (доход с одного клиента) составляет \$8, а издержки — \$6, то внедрение ИТ для поддержки бизнес-процессов, снижающее эти издержки до \$5, увеличивает прибыль на доллар. А это уже конкурентное преимущество — и капитализация. В конкурентно насыщенных отраслях адептом станешь поневоле. Но, например, у наших металлургов, как мне представляется, остается еще много факторов создания конкурентных преимуществ в операционной деятельности, а использование ИТ имеет меньшее значение».

В своей книге Николас Карр пишет, что американские компании в среднем тратят на ИТ более половины своих капитальных вложений. В России же можно считать адептами ИТ тех, чей бюджет на автоматизацию превышает уже 2% от оборота. «Меня в свое время поразило отношение многих компаний-лидеров к маркетингу, — размышляет Павел Черкашин. — Отдавая себе отчет в том, что больше половины затрат на маркетинг уходит в песок, они упорно продолжают вкладывать в маркетинг определенный процент от оборота. Бегают и ищут, куда деньги потратить. Выскажу крамольную мысль: может быть, то же самое нужно делать и с ИТ. Не все деньги будут потрачены эффективно, но это будет двигать компанию вперед».

«Ничего крамольного в этом нет, — реагирует Олег Бяхов. — В 2003 году министр Леонид Рейман делал на заседании правительства доклад и приводил данные о том, какую долю ВВП и госрасходов разные страны тратят на ИТ. В этом списке есть группа лидеров, догоняющих... Россия пока в четвертой группе. Если наши госинвестиции на ИТ останутся на нынешнем уровне (0,2% ВВП), то мы законсервируемся на уровне Бразилии. Какие уж тут конкурентные преимущества! Возможно, государству нужно соизмерять себя по уровню затрат на ИТ еще и с бизнесом. И если бизнес тратит на информатизацию больше, то возникает вопрос: как же государство может эффективно администрировать бизнес и снижать при этом степень администра-

тивного давления, если оно не располагает эффективными методами управления информацией? В игре с государством бизнес всегда будет более информированным».

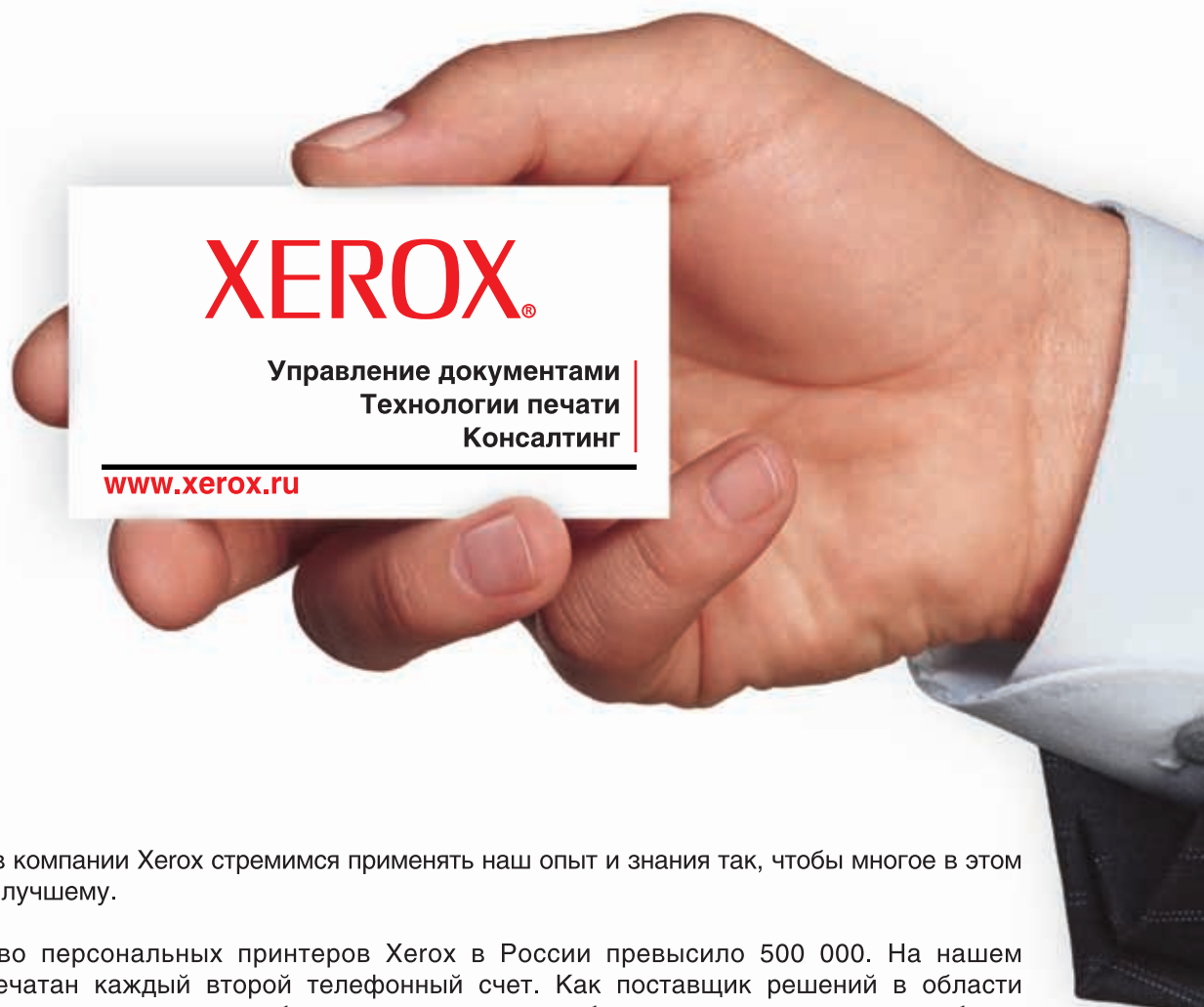
ТАЛАНТ CIO

«Роль CIO изменится сильнее, чем любая другая позиция в высшем уровне управления компании, — заявил iOne Николас Карр. — В одних случаях она станет стратегической, в других превратится в нечто типа менеджера по закупкам. Впрочем, любые прогнозы о судьбе CIO только дезориентируют: значение имеет не позиция, а persona, которая ее занимает».

«В свое время, — вспоминает Олег Бяхов, который до того как стал чиновником, делал карьеру консультанта, — мне довелось поработать на проекте в фармацевтической компании датско-норвежского происхождения Nycomed. Локальный менеджмент компании в России и СНГ был адептом информационных технологий и принял решение строить все коммуникации со своими целевыми аудиториями с помощью ИТ. Начиная с 2004 года „Nycomed Россия“ стала по объему продаж больше любого другого рынка Nycomed и теперь диктует штаб-квартире, как вести бизнес. И весь Nycomed по примеру российского офиса строит онлайн-коммуникации. Это к вопросу о конкурентных преимуществах за счет ИТ. Правда, имеет значение еще мультипликатор национального рынка. Для многих отраслей он пока скромный, поэтому в России подобное удастся не всем».

«Вот это главное — удастся не всем, — замечает Павел Пестряков. — Одни компании теряют свою долю на рынке, другие завоевывают, но дело не в том, кто и как использует ИТ. Все зависит от умения управленческой команды использовать все возможности для развития бизнеса, включая ИТ. Сумеет она это сделать, тогда компания займет свое место на рынке. Остальные же будут внедрять очередное ERP, чтобы „красиво“ вложить деньги, или менять компьютерный парк, или делать сайт с великолепной анимацией. Но задачи бизнеса этим не решат. Умение правильно определить цели, приоритеты, сгруппироваться — это талант управленца, каковым, собственно, и должен быть ИТ-директор» <

Персональный подход Персональная ответственность



Мир меняется. Мы в компании Хероx стремимся применять наш опыт и знания так, чтобы многое в этом мире изменилось к лучшему.

Сегодня количество персональных принтеров Хероx в России превысило 500 000. На нашем оборудовании отпечатан каждый второй телефонный счет. Как поставщик решений в области управления документами мы участвуем в большинстве программ общегосударственного масштаба.

Передовые технологии становятся частью нашей жизни. Появляются новые идеи, новые люди, новые разработки.

Не меняются лишь наши принципы: персональный подход, персональная ответственность.

XEROX®www.xerox.ru

Technology

Document Management

Consulting Services

Представительства XEROX в России: **Москва:** пер. Огородная слобода, 5, тел.: (095) 956-43-50, факс: (095) 232-66-66. **Санкт-Петербург:** Выборгская наб., 61, бизнес-центр "Акватория", офис 204, тел.: (812) 325-29-44, факс: (812) 325-29-49. **Екатеринбург:** проспект Ленина, 5, офис 601-603, тел./факс: (343) 215-90-80, 215-90-81. **Новосибирск:** ул. Октябрьская, 34, блок "Г", тел./факс: (383) 275-85-10. **Владивосток:** проспект Столетия Владивостока, 103, Отель "Акфес-Сейо", офис 203, 204, тел./факс: (4232) 31-11-95.



Под крылом ERP

Интегрированную информационную систему в самолетостроительной корпорации «Иркут» внедряют уже шестой год. За это время удалось автоматизировать лишь логистику и управление финансами. К внедрению производственного модуля в компании приступили в конце 2004 года > Айван

Иркутский авиационный завод (ИАЗ), ведущий свою историю с 1934 года, — единственное авиационное предприятие в России, находящееся в частных руках. Возможно, именно это позволило ему остаться одним из крупнейших мировых поставщиков авиационной техники в трудные для российской «оборонки» 1990-е годы. Пять лет назад на базе иркутского авиазавода была образована корпорация «Иркут», объединившая целый ряд КБ, опытных заводов и производственных площадок, в том числе ТАНТК им. Г. М. Бериева, ЗАО «Бетаир», а недавно и ОКБ им. А. С. Яковлева. Флагманский продукт корпорации — многоцелевой истребитель Су-30МК — известен во всем мире. Кроме того, предприятие производит многофункциональный самолет-амфибию Бе-200 и другую авиатехнику. Продукция «Иркута» поставляется в основном за рубеж — в Индию и Малайзию. В 2004 году выручка корпорации составила \$622 млн, из которых 92% пришлось на экспорт, 8% — на поставки для МЧС и ВВС России.



АНДРЕЙ ШЛЕНСКИЙ

ПО ПРИМЕРУ BOEING

Недavno Европейская аэрокосмическая и оборонная корпорация EADS — один из крупнейших игроков мирового авиапрома — подтвердила свое намерение приобрести до конца года 10% акций «Иркута». Но зарубежные инвесторы не вкладывают деньги в непрозрачные компании, и инвестиционным сделкам и публичности «Иркута» (акции корпорации котируются на ММВБ и РТС) предшествовал непро-

стой путь: нужно было научиться составлять финансовую отчетность по западным стандартам и доказать, что, несмотря на долги, положение корпорации устойчивое. В 1999 году предприятие решило избавляться от образа «кота в мешке» с помощью современной информационной управленческой системы. Одно упоминание о том, что в компании внедрен известный западный ERP-бренд, снимает множество вопросов, возникающих у недоверчивых западных инвесторов. На российские ERP-системы они реагируют иначе: незнакомые названия настораживают их.

Систему выбирали недолго — по результатам внутреннего конкурса, поскольку руководство сочло, что проведение открытого тендера — слишком дорогое удовольствие для предприятия ВПК. Больше других понравился специализированный продукт BaanERP Aerospace & Defence, локализованный в России компанией «Альфа-интегратор Баан Евразия». Он используется многими мировыми авиастроительными корпорациями, в том числе Boeing. Этот факт и склонил иркутских самолетостроителей к окончательному решению внедрить именно эту систему.

Специальный спонсор

IBS

Серебряные спонсоры

Галактика
КОРПОРАЦИЯ

Alpha Integrator
ГРУППА КОМПАНИЙ

СИСТЕМАТИКА

БОРЛАС
КОНСОЛИДИРОВАННАЯ ГРУППА

Системный партнер

КВАЗАР-Микро
КОМПАНИИ

Официальный перевозчик Айвана

АЭРОФЛОТ
Российские авиалинии

Проект начали с автоматизации управления кредиторско-дебиторской задолженностью. Покончить с хаосом в финансах было важнее, чем наладить производственное планирование по стандарту MRP II. К тому же на заводе не было не только более или менее развитой ИТ-инфраструктуры, но даже централизованной ИТ-службы. Существовала должность главного конструктора по АСУ и КТ, но его полномочия были очень ограниченными. Все ИТ-подразделения действовали обособленно. Отсутствие единого ИТ-бюджета приводило к тому, что выделявшиеся на покупку компьютеров и ПО деньги «размазывались» между различными подразделениями. У корпоративных айтишников просто не было ресурсов для полномасштабного внедрения системы. Поэтому и было решено реализовать небольшой проект с реальной отдачей. Инициатором и спонсором проекта по Ваап стала финансовая служба ИАЗ. Соответственно, и руководил внедрением финансовый директор: других кураторов у проекта не было — остальные топ-менеджеры им особо не интересовались. Впрочем, их участие и не потребовалось: проект был небольшим и закончился менее чем через год. Все поставленные цели были достигнуты.

«МЫ ЗАБЫЛИ НАПИСАТЬ ТЗ»

Добившись успеха с внедрением небольшого кусочка системы, проект решили продолжить — автоматизировать управление всеми финансовыми процессами в компании, для чего подписали новый контракт с «Альфа-интегратором». Настроены все были весьма оптимистично, поэтому к составлению контракта отнеслись довольно легкомысленно: не сформулировали четко свои требования и обязанности подрядчика. «К тому времени финансовый директор уже потерял интерес к проекту, — вспоминает нынешний ИТ-директор «Иркута» Николай Волков. — А поскольку структуры для управления проектом на предприятии создано не было, начались большие проблемы». Бухгалтеры не понимали, зачем им ERP-система. «Она нам не нравится, мы хотим работать по-старому», — хором жаловались они. Привыкнув к мемориальной форме бухучета, они с большой неохотой осваивали журнально-ордерную форму, реализованную в Ваап, и требовали подгонки системы под себя. Многочисленные настройки и доработки обо-

ЗАКАЗЧИК ОЦЕНИВАЕТ ПОДРЯДЧИКА

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



дились недешево, и очень скоро затраты превысили запланированный бюджет проекта.

«Дело даже не в сопротивлении персонала. Ломать людей через колено — не наш метод, — говорит Николай Волков. — Любого человека можно либо уговорить, либо перевести на другую работу. Проблемы начались по другой причине. Мы попросту забыли сделать самое важное — написать техническое задание. Подрядчик неоднократно предлагал принять систему в эксплуатацию, но мы говорили: как мы можем принять систему, если не выполняются вот такие элементарные вещи? Но наши требования были лишь на словах, они никак зафиксированы не были и постоянно менялись. Поэтому понять, продвигается проект или буксует, было невозможно. Для нас это был урок на будущее. Чтобы проект был управляемым, нужно обязательно зафиксировать требования».

Такая вялотекущая ситуация продолжалась больше года: консультанты не раз предлагали закрывать проект, а заводчане отказывались платить, мотивируя тем, что их требования не выполнены. У консультантов тоже свой бизнес и своя правда: «оборонка» — не самая богатая отрасль, на нефтяных проектах можно заработать гораздо больше. Несколько консультантов, участвовавших на проекте в ИАЗ, быстро ушли, осознав, что много заработать им здесь не удастся, а хорошие специалисты на российском рынке ИТ-консалтинга всегда в цене. Некоторых же их коллег, оказавшихся попросту некомпетентными, попросил заменить сам заказчик. «Вообще, хотелось бы более квалифицированных консультантов, — жалуется Николай Волков. — На многих интернет-форумах можно наткнуться на крики: „Вот, приехали тут консультанты из Москвы, но мы сами лучше их все знаем“. К сожалению, часто так оно и бывает».

ГЛАВНЫЙ МОТИВАТОР

Перелом в ситуации с управлением ИТ-проектами произошел в 2003 году. К этому времени в корпоративном центре был создан департамент ИТ, а на ИАЗ самостоятельные ИТ-подразделения объединили в единую структуру — управление информационных технологий со штатом из более 200 программистов и аналитиков. В столице же, где расположена управляющая компания «Иркута», был создан своеобразный штаб, в

который вошли ИТ-директор, три его зама и еще несколько менеджеров.

У проекта по внедрению ERP появился куратор — им стал вице-президент по экономике и финансам. Он возглавил координационный совет проекта, а ИТ-директор оказался у него в непосредственном подчинении. Была разработана нормативная база по управлению ИТ-проектами и мотивации участников проекта. Разработанный ИТ-бюджет стал отражением плана технического развития корпорации и объединил все расходы на информационные технологии. Рядовых пользователей, ранее сопротивлявшихся внедрению, заставили четко написать, что конкретно им не нравится в системе и чего они хотят. Эти требования показали подрядчику и спросили: «Что из этого вы можете выполнить?» Все, о чем удалось договориться, было зафиксировано в переписанном заново договоре. Умиривший проект ожил словно по волшебству. Внедрение, затянувшееся, казалось, навечно, обрело точные сроки. В 2003 году автоматизация финансовых процессов на базе решения Ваап успешно завершилась. Одновременно была модернизирована ИТ-инфраструктура предприятия: построены сети, закуплены компьютеры и серверы.

ИТ-директор «Иркута» причину этого «чуда воскресения» видит в том, что удалось, во-первых, правильно организовать процесс внедрения, а во-вторых, мотивировать персонал. Лучший же мотиватор — деньги. «Теперь у нас есть мотивационный фонд ИТ, — объясняет Николай Волков. — К нашим проектам мы привлекаем не только айтишников, но и сотрудников бизнес-подразделений. На каждый проект, который мы ведем, в соответствии с его значимостью выделяется определенная сумма. Работники могут подсчитать, сколько они получат, если выполнят план на 100%, и сколько — если на 20%. Исполнитель попадает под двойной прессинг: по своей основной деятельности и по проекту. Но если человек не хочет получать бонусы, он может работать и без плана».

ЗАЯЦ, ЛЮБИВШИЙ ДАВАТЬ СОВЕТЫ

После внедрения финансового блока наступил черед складской логистики. На заводе провели инвентаризацию складов, «залили» все эти данные в ERP. На это

ушел год. Параллельно было запущено множество других ИТ-проектов. По подсчетам Николая Волкова, около 30: «Если бы мы внедряли только ERP, то никаких проблем бы не было. По всем канонам если ИТ-служба одновременно ведет меньше четырех проектов, это означает, что работает она плохо. Вести же больше 12 проектов считается невозможным». Ключевые проекты — внедрение специализированных конструкторских решений, САПР и PDM-систем.

Экспериментов за свой счет в «Иркуте» не любят. Предпочитают типовые решения, необязательно самые инновационные, но с хорошей репутацией. Так, с оглядкой на Boeing, выбрали ERP. По этой же логике для службы управления персоналом выбрали и внедрили систему «Босс—кадровик», для управления проектами — систему Open Plan Professional. А на последнем авиасалоне МАКС, прошедшем в августе, корпорация подписала контракт с британской компанией Logistics Business Systems (LBS) на поставку информационной системы обеспечения логистической поддержки. Это тоже типовое решение для авиастроительной отрасли. В отличие от соответствующего модуля Baan, LBS будет использоваться для управления сбытовой (послепродажной) логистикой. Истребители, производимые «Иркутом», — это не автомобили, их покупают не частные лица, а правительства. Поэтому при возникновении неисправности ремонтная бригада должна моментально сделать свою работу, а необходимые для ремонта детали самолета нужно доставить заказчику очень оперативно. Кроме того, необходимо готовить эксплуатационную документацию по стандартам западных производителей, заниматься анализом надежности техники — все эти процессы будут автоматизированы на базе LBS.

Но продолжающееся внедрение ERP, безусловно, остается самым приоритетным проектом. За финансовым и логистическим блоками Baan последовал модуль проектного производства. Именно проектного, ведь если в советские времена производство истребителей было массовым, то сейчас каждая небольшая серия выпускаемых самолетов — отдельный проект. Куратором внедрения производственного модуля был назначен директор по производству, и работа началась: как всегда без спешки. Сначала прове-

ли обучение топ-менеджеров основам методологии MRP II, затем проанализировали производственные процессы, провели бизнес-моделирование, чтобы понять, как организовать производство эффективней. Была идея пригласить для этого специалистов по управленческому консалтингу, но от нее отказались, посчитав, что специалистов «Альфа-интегратора» вполне достаточно. «Помните зайца из мультфильма, который любил давать советы? Многие консультанты очень на него похожи. Раздают советы, а ответственности за результат никакой», — поясняет это решение Николай Волков.

Инсталляция лицензий производственного модуля начнется еще до конца 2005 года, и, как рассчитывает глава ИТ-департамента, завершится этот процесс к августу 2006 года. Он уже прогнозирует, что проблем с автоматизацией производственного планирования будет много. Хотя решение внедрится специализированное, различия в организации авиационных производств всегда существуют. До сих пор непонятно, придется ли подстраивать бизнес-процессы под ERP или окажется дешевле доработать саму систему.

ПОСЛЕДНИЙ ШТРИХ

Когда производственный модуль будет запущен в промышленную эксплуатацию, его состыкуют с PDM-системой и системой интегрированной логистической поддержки послепродажного обслуживания. И тогда автоматизация станет сквозной — от проектирования до послепродажного сервиса. А вскоре все комплектующие на «Иркуте» получат штрихкоды — так давно работает почти весь мировой авиационный сектор. Штрихкодирование повышает точность учета деталей, снижаются издержки как при запуске в производство, так и при поступлении на склад. Соответствующий модуль в системе Baan есть, так что проект будет краткосрочным, продлится не дольше трех месяцев. Недавно корпорация подписала контракт с Airbus (входящим, кстати, в EADS), по условиям которого «Иркут» поставит европейскому авиа концерну очень крупную партию комплектующих. Наличие унифицированной системы штрихкодирования — требование Airbus, записанное в контрактных обязательствах. Так что выбора у «Иркута» нет,

как, впрочем, и у поставщиков иркутского авиазавода: корпорация тоже собирается потребовать от них поставок всей номенклатуры комплектующих только со штрихкодами.

То, что внедрение ERP продолжается уже шестой год, ИТ-директора «Иркута» нисколько не смущает. По его словам, лучше затянуть сроки проекта, чем заниматься самообманом: «Главное, чтобы результат был. Если мы чувствуем, что работа не сделана до конца, мы не закроем проект. И выплачивать исполнителям деньги только за то, что они люди хорошие, тоже не будем». Деньги же, потраченные на ERP, утверждает он, окупились уже трижды. Кредиторская и дебиторская задолженности сократились по сравнению с 2003 годом на 90% и 80%. Трудоемкость расчета баланса уменьшилась в 64 раза. На составление аналитических отчетов для корпоративного центра вместо двух-трех дней теперь требуется 10-15 минут. Сократились также избыточные запасы на складах.

Когда минувшим летом владелец продукта Baan компания SSA Global решила, что не будет предоставлять эксклюзивных прав на продвижение в России последней версии этой ERP-системы никому (ранее такой привилегией пользовался «Альфа-интегратор Баан Евразия»), в «Иркуте» тут же приехали представители нескольких очень известных ERP-вендоров и предложили заменить Baan на другое решение. Но уехали ни с чем — в корпорации сохраняют верность выбранному решению.

С недавних пор Николай Волков занимает два поста: ИТ-директора в «Иркуте» и точно такую же должность в РСК «МиГ». В отрасли идет мощный объединительный процесс, который в 2008 году должен завершиться созданием Объединенной авиастроительной корпорации. В нее войдут все значимые авиастроительные предприятия России. Процесс этот возглавляет в том числе председатель совета директоров и главный акционер «Иркута» Алексей Федоров, назначенный главой «МиГа». После акционирования государственного «МиГа» должна состояться интеграция двух компаний. Зарплату, смеется Николай Волков, ему не удвоили, но забот точно станет больше. Ведь начинать нужно с того же, с чего и в «Иркуте» несколько лет назад: с покупки компьютеров и организации нормальной связи. А после этого можно и ERP внедрять <

WWW.IONE.RU

Заявки на участие в конкурсе принимаются круглосуточно

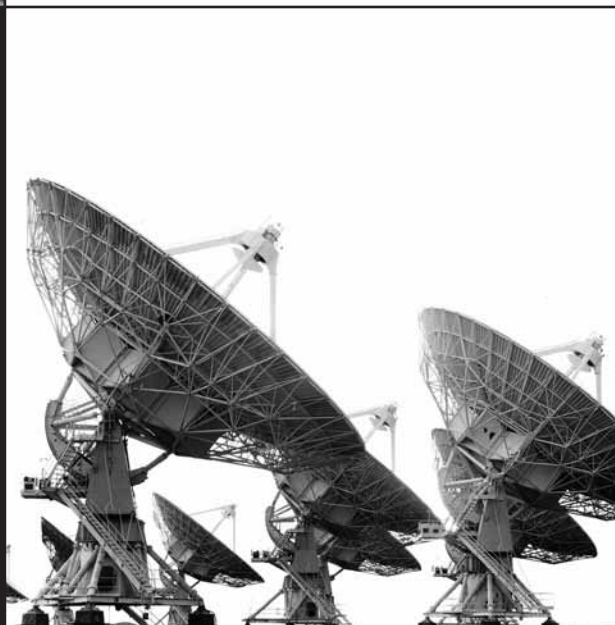
www.ione.ru/konkurs.asp



БИЗНЕС СТАВИТ ЗАДАЧИ. SAP ПРЕДЛАГАЕТ РЕШЕНИЯ.



Говорим ли мы о небольшом семейном деле или о международной корпорации, бизнес – это всегда сочетание идей и ресурсов, которые требуют эффективного управления. Предлагать оптимальные решения, учитывающие особенности Вашего бизнеса – это задача SAP.



Каждый день Вы решаете множество задач. Вам нужно оперативно получать информацию, принимать правильные решения, безошибочно выбирать новые направления развития, совершенствовать управление компанией. Поэтому SAP уже более 34 лет успешно разрабатывает оптимальные решения для компаний любого масштаба, при этом учитывая особенности именно Вашего бизнеса.

Узнайте о SAP больше на www.sap.ru.

THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP™



© 2005 SAP AG. SAP and the SAP logo are trademarks and registered trademarks of SAP AG in Germany and several other countries.



«СладКо» в виртуальном офисе

Кондитерское объединение, созданное под продажу стратегическому инвестору, сумело обойтись без дорогостоящего офиса в Москве. Его заменили информационные технологии, которые произвели в компании культурную революцию > Айван

Кондитерское объединение «СладКо» возникло четыре года назад как инвестиционный проект, целью которого было создание на основе региональных кондитерских фабрик (в Екатеринбурге, Ульяновске и Казани) национального бренда, который мог бы конкурировать с Nestle, Kraft и московским холдингом «Объединенные кондитеры». Занимался проектом инвестиционный фонд Barings Vostok. После создания холдинга и начальной раскрутки бренда инвесторы поставили задачу финансового оздоровления и подготовки к продаже западному стратегическому инвестору, пригласив для этого группу топ-менеджеров с опытом работы в зарубежных компаниях. Подбором команды занимался генеральный директор «СладКо» Гарри Вилсон — личность в российских бизнес-кругах хорошо известная. К тому времени он проработал в России уже десять лет — сначала в Coca-Cola, а затем в других крупных проектах.

Многие российские компании «растут» из Москвы: они размещают здесь штаб-квартиры, захватывают рынок, потом начинают проникать в регионы, но верхушка иерархической пирамиды остается в столице. В случае со «СладКо» все было иначе: фабрики расположены в регионах, сам Гарри Вилсон с семьей жил в Петербурге, менеджеров искали по всей стране, несколько человек позвали даже из Белоруссии. Так что собрать всех в центральном офисе было бы непросто. Да и вопрос о его нахождении тоже был не так прост. В Екатеринбурге, где находится основная часть производства, топ-менеджеры жить не хотели. С точки зрения коммуникаций и логистики больше всего подходила Москва, но содержание штаб-квартиры в столице обходится слишком дорого. Вокруг руководства неминуемо вырос бы громоздкий аппарат, расплодилось многочисленное служебное,



в тендере «Транстелеком» обеспечил связь всех региональных отделений «СладКо» выделенными двухмегабитными каналами. На фабриках и в офисах было установлено недорогое оборудование для проведения видеоконференций. В назначенный час топ-менеджеры собирались в этих комнатах на ежедневные совещания в виртуальном пространстве. Отдача от этих инвестиций была практически мгновенной: руководителям уже не нужно было съезжаться в один город, они могли свободно перемещаться между региональными подразделениями, находясь там, где этого требовал бизнес. Пример оказался заразительным, и вскоре в режиме видеоконференций стали проходить заседания различных комитетов, встречи менеджеров среднего звена и специалистов. В компании произошла «культурная революция» — люди почувствовали вкус к использованию современных технологий.

Генеральный директор если не ездил по предприятиям холдинга, то 60–70% времени работал дома, а его заместитель — так и все 80–90%

так что управлять производством пришлось бы в удаленном режиме. И руководство холдинга решило обойтись без строительства «бюрократической шапки», обеспечив новой команде менеджеров высокую коммуникативность, чтобы она могла работать эффективно. Решить эту нетривиальную бизнес-задачу можно было только с помощью информационных технологий.

«ПРИШЕЛ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР И СКАЗАЛ»

Первым шагом на пути построения виртуального офиса стало создание общекорпоративной сети. К началу 2003 года победивший

Инициатором следующего технологического рывка стал Гарри Вилсон. Старший сын, живущий в Австралии, научил его пользоваться программой Microsoft Messenger. Такой способ общения генеральному директору очень понравился, и он внедрил его в корпоративную практику. Но когда топ-менеджеры компании начали общаться через MSN Messenger, ИТ-директор «СладКо» Александр Герман схватился за голову. «Для меня всегда существовало четкое разделение между домашними и корпоративными системами. Это совершенно непересекающиеся миры, поскольку требования к ним абсолютно разные, — вспоминает он. — Корпоративные приложе-

ния и сервисы должны быть, во-первых, стабильны и независимы от провайдеров, во-вторых — безопасны, и с этой точки зрения использование внешнего хостинга недопустимо. Но я был поставлен перед фактом. Пришел генеральный директор и сказал: „Я использую эту программу для общения с сыном, давайте и мы будем так работать. У нас нет другого выхода, мы не можем содержать центральный офис и гонять туда-сюда людей, живущих в разных городах“. Пришлось срочно искать приемлемую альтернативу».

«MICROSOFT ЗА НАМИ УСПЕВАЕТ»

ИТ-служба в кондитерском объединении небольшая — всего 17 человек (на двух фабриках и в Москве). Они занимаются в основном администрированием и поддержкой. Собственных сертифицированных специалистов по каким-то решениям и технологиям в компании нет. Во всем, что касается внедрения новых продуктов и развития, «СладКо» ориентируется на своих постоянных подрядчиков-консультантов из екатеринбургской компании ПНП БИОС. Отношения с ней у «СладКо» сложились почти семейные. «Мы с ними работаем практически с самого начала, и они для нас как домашний доктор», — говорит Александр Герман. — Консультанты помогали и электронную почту на основе Exchange запустить, и корпоративную доменную структуру выстроить. Совместная работа идет постоянно: то они нам помо-

WWW.IONE.RU

Заявки на участие в конкурсе принимаются круглосуточно

www.ione.ru/konkurs.asp



гают сделать табличку в InfoPath, то SQL-серверы оптимизировать, то еще какую-то задачу решить. Мы им полностью доверяем и сами в технологические тонкости не углубляемся».

ПНП БИОС является сертифицированным партнером Microsoft, на продуктах которой и построена вся ИТ-инфраструктура «СладКо». В объединении вообще очень мало программного обеспечения других вендоров. Исключение — антивирусный пакет и ряд специфических приложений для оформления налоговых и таможенных деклараций. «Мы сознательно отказались от подхода best of breed и считаем, что нам ни к чему гнаться за самым лучшим. Разумнее сэкономить время и деньги, используя хорошо интегрированный комплекс от одного поставщика», — поясняет Александр Герман. — Поэтому когда перед нами встает какая-то задача, мы спрашиваем у консультантов, есть ли у Microsoft продукт, подходящий для ее решения. Пусть даже он будет не самым лучшим или еще «сырым», мы его начнем постепенно осваивать. Все возможности мы сразу все равно задействовать не можем, а по мере роста наших потребностей выходят новые, более совершенные версии. И как-то так получается, что Microsoft успевает за нами. Возможно, не очень хорошо так сильно зависеть от одного вендора, но, признаюсь честно, очень удобно».

Попав под прессинг генерального директора, настаивавшего на внедре-

нии Messenger, к тому же еще и похваставшего перед журналистами, что скоро все топ-менеджеры компании будут общаться через веб-камеры, Александр Герман обратился за помощью к Microsoft и консультантам из ПНП БИОС. И они его не подвели, сообщив, что как раз недавно появилось дополнение к Exchange, похожее на MSN Messenger, но для корпоративной среды. Получив в соответствии с имевшимся лицензионным соглашением новую версию бесплатно, ИТ-служба ее срочно установила и опробовала. Результат оказался обнадеживающим, но для того, чтобы все желающие могли пользоваться видеосвязью, пришлось модифицировать ИТ-инфраструктуру — обновить серверы, немного изменить доменную структуру и оптимизировать локальные сети предприятий.

ЛОМКА МЕНТАЛЬНЫХ БАРЬЕРОВ

Обещание, данное Гарри Вилсоном журналистам, айтишники исполнили в срок. Но вопрос, сможет ли компания обойтись без центрального офиса, оставался по-прежнему открытым. Менеджеры должны были «настроить» свои мозги и взаимоотношения с людьми на новый тип общения. «Если бы не было потребности со стороны бизнеса и люди не стремились работать именно так, неизвестно, чем бы окончилась наша попытка», — считает Александр Герман. «В какой-то момент менеджеры пришли в ужас от того, что нигде теперь не могли



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

скрыться от генерального, — рассказывает он. — Раньше если кого-то вызывали на ковер, он еще успевал найти нужные бумаги или хотя бы собраться с мыслями. Теперь же, входя в сеть, каждый оказывался на виду, и начальник в любой момент мог потребовать немедленного ответа». К счастью, менеджеры очень быстро поняли, что их подчиненные оказались точно в таком же положении и их можно мгновенно мобилизовать для удовлетворения интереса вышестоящего начальника. Скорость реакции на запросы и принятия решений в компании резко увеличилась, что привело к изменению общего стиля управления. Каждый менеджер, где бы он ни находился, все время пребывает «в тонусе» и чувствует, что реально руководит людьми и влияет на жизнь компании. Люди, постоянно находящиеся в разъездах и порой не пересекающиеся по два-три месяца, получили возможность мгновенно связаться друг с другом, поговорить и даже «повидаться». В компании установилась совершенно новая психологическая атмосфера: каждый мог спокойно заниматься своими делами, свободно планируя график перемещений. Тут-то и стало ясно, что можно эффективно руководить компанией, не имея головного офиса, где сидит весь топ-менеджмент.

Постепенно технология, внедрявшаяся для руководства, пошла в массы. Сегодня в компании около 500 пользователей ПК, 300 из них активно общаются в виртуальном пространстве. Система обеспечивает не только обмен текстовыми сообщениями, она поддерживает передачу голоса (в наушниках и с микрофоном можно побеседовать как по телефону), а также двустороннюю видеосвязь с помощью веб-камер. Теперь на встречу с коллегами уже не нужно идти в специально оборудованную комнату, связаться можно и с рабочего места. И пользователи преодолели еще один «ментальный барьер»: они перестали задумываться о том, кто и где в данный момент реально находится. Иногда случайно обнаруживается, что собеседники, приехавшие по своим делам в один город, сидят в соседних комнатах.

ТОП-МЕНЕДЖЕР-НАДОМНИК

Через год после создания виртуальный офис шагнул за пределы корпоративной сети. К тому времени сотовые операторы начали предоставлять массовые услуги ско-

ЗАКАЗЧИК ОЦЕНИВАЕТ ПОДРЯДЧИКА

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



ростной передачи данных, появилась и возможность широкополосного подключения к интернету из дома. По рекомендациям Microsoft и при помощи консультантов в «СладКо» принялись строить систему защитных «файрволов» на основе ISA-серверов. Менеджерам помимо ноутбуков с веб-камерами выдали сотовые трубки с поддержкой GPRS. «Аудитория оказалась очень продвинутой и быстро освоила новую технологию, — рассказывает Александр Герман. — Теперь менеджеры находятся на связи практически везде: дома, на улице, в аэропорту. Возникло даже ощущение, что в офисе появляться вовсе не обязательно. Действительно, если человек постоянно виден в сети и ему в любой момент можно задать вопрос, а он способен отреагировать, то какая разница, где он находится на самом деле».

Новые возможности очень понравились высшему руководству. До последнего времени Гарри Вилсон (сейчас пост генерального директора «СладКо» занимает другой человек) если не ездил по предприятиям, то 60–70% времени работал дома, а его заместитель — так и все 80–90%. Впрочем, у некоторых топ-менеджеров просто не было выбора. Некоторое время в Москве офиса не было, а был только склад в Химках, где на всех менеджеров отвели небольшую комнату для проведения деловых встреч. Постоянно находиться там было невозможно — все не помещались, поэтому, когда не разъезжали по командировкам, работали дома.

Поначалу доступ к корпоративной сети через публичный интернет требовал настройки VPN-канала. Однако, как оказалось, не все провайдеры обеспечивают такую возможность, поэтому как только Microsoft предложила новую технологию, которая обеспечивает безопасное подключение к корпоративным сервисам без VPN, она сразу была взята на вооружение. Это позволило еще больше расширить границы виртуального офиса. Теперь в «СладКо» планируют подключить к своей системе еще и дистрибуторов.

«Мы создали платформу, и теперь все идет как бы само по себе, — говорит Александр Герман. — Мы осваиваем новые технологии по мере того, как их реализует Microsoft. На будущий год, например, хотим попробовать интернет-телефонию с выходом на обычные АТС. Тогда менеджеры

смогут звонить со своего ноутбука куда угодно. Если это получится, от обычных телефонных аппаратов можно будет отказаться, но тут очень многое зависит от психологического восприятия этой инновации менеджерами. Вот через Messenger они общаются с удовольствием и практически перестали писать друг другу мейлы, да и мобильниками стали пользоваться гораздо меньше». Даже на очные совещания все менеджеры «СладКо» сейчас приходят с ноутбуками и первым делом ищут точку беспроводного доступа или розетку компьютерной сети. «ERP-система у нас может не работать два-три часа, и это заметят только в бухгалтерии или те, кто выписывает инвойсы, — утверждает ИТ-директор «СладКо». — Когда же на 30–40 секунд прерывается работа коммуникационных сервисов, это сразу чувствуют все. А если вдруг доступа к ним не будет в течение часа — у меня возникнут большие проблемы».

ЭФФЕКТ «ПОЛАРОИДА»

Зачастую оценить эффект от внедрения ИТ-решений очень сложно. Многие пытаются рассчитать соотношение затрат и дополнительной прибыли или сокращения издержек, однако в случае со «СладКо» этот подход не годится. После того как компания вложилась в каналы связи и подписала с Microsoft лицензионное соглашение, она использовала стандартные решения, которые нужно было только «включить». Ноутбук у менеджера всегда с собой, веб-камера стоит около \$80, на GPRS уходит еще около \$100 в месяц. Так что основная часть расходов идет на оплату услуг екатеринбургских консультантов. Все это несравнимо с затратами на содержание центрального офиса в Москве. А как оценить обеспеченную информационными технологиями возможность эффективного управления компанией, которая за четыре года смогла занять четвертое место в рейтингах и контролирует 6–7% российского кондитерского бизнеса? В феврале этого года «СладКо» был приобретен норвежским концерном Orkla. Руководство оценило роль ИТ в достижении этой стратегической цели так: в приватной беседе, состоявшейся после подписания договора, кто-то заметил, что иногда инвестиции в ИТ дают гораздо больший результат, чем вложения в основное производство, причем почти моментально <

Your potential. Our passion.™
Microsoft



"Увеличение производительности, достигнутое за счет использования Windows Server 2003 и Exchange Server 2003, позволяет Nissan экономить более \$135 миллионов ежегодно".

Тошихико Суда

Старший менеджер *Nissan Motor Company, Ltd.*

© 2005 Microsoft Corporation. Все права защищены. Владельцем товарных знаков Microsoft, Windows, Windows Server System и "Your potential. Our passion." зарегистрированных на территории США и/или других стран, и владельцем авторских прав на их дизайн является корпорация Microsoft. Другие названия компаний и продуктов, упомянутых в тексте, могут являться зарегистрированными товарными знаками соответствующих владельцев.

Сделай себе имя. Вместе с Windows Server System. Штат Nissan Motor Company в мире – 50 000 сотрудников. Переход на Microsoft® Windows Server System™ позволил организовать для них безопасный удаленный доступ к почте и календарям через любое Интернет-соединение без использования VPN – то есть без лишних неудобств и расходов. Развертывание Windows Server™ 2003 и Exchange 2003 не просто помогло IT-отделу решить поставленную главой компании задачу: оптимизировать взаимодействия сотрудников Nissan, работающих в разных странах. За счет улучшенной организации потока внутренних сообщений компания планирует сэкономить более \$135 миллионов. Узнайте больше о результатах перехода компании Nissan на Windows Server System – посетите microsoft.com/rus/windowsserversystem

Microsoft®
**Windows
Server System™**



КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

РЕЦЕНЗИЯ

ОРГАНИЗАЦИЯ — ЭТО НЕ КОЛЛЕКТИВ, НЕ КОМАНДА И НЕ НАБОР ИНДИВИДУУМОВ. КОНСУЛЬТАНТ РЭЙ ИММЕЛЬМАН КОПАЕТ ГЛУБЖЕ. ПЛЕМЯ — ВОТ ГЛУБИННАЯ МОДЕЛЬ, ОБЪЯСНЯЮЩАЯ ПОВЕДЕНИЕ ЛЮДЕЙ В КОМПАНИИ. НЕ ОЧЕНЬ ОРИГИНАЛЬНО, НО ПОЧЕМУ-ТО ОТОРВАТЬСЯ НЕВОЗМОЖНО. текст: **ЮЛИЯ ФУКОЛОВА**

Про вождей и людей



Boss: Бесподобный или бесполезный. Бизнес-роман
Р. ИММЕЛЬМАН

М.: ИНСТИТУТ КОМПЛЕКСНЫХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ, 2005
ОБЛОЖКА / ПЕР. С АНГЛ. / 372 С.

Похоже, западным гуру не дает покоя писательская слава: они явно полюбили жанр бизнес-романа. Каких-нибудь десять лет назад деловая литература была в большом дефиците, и некоторые менеджеры зачитывались детективом Джона Гришэма «Фирма» и даже находили там полезную для работы информацию.

В последнее время на рынке появились настоящие деловые романы: сначала вышла книга Элияху Голдрата «Цель: процесс непрерывного совершенствования», и вот теперь Рэй Иммельман продолжил традицию. Видимо, вымышленный материал — наиболее благодатная почва для высадки нестандартных идей, и здесь без образа героического производственника никак не обойтись.

Сюжет романа Boss самый что ни на есть банальный. Грэг Райт неожиданно назначен директором отстающего предприятия и должен вывести завод из кризиса, выполнив крупный заказ. Однако его сотрудники не хотят мыслить командно, каждый тянет одеяло на себя. Не помогают ни «шесть сигм», ни другие супермодные концепции. Но тут у героя появляется мудрый учитель, другой производственник, который обладает неким сокровенным знанием. Он ни за что не отдаст это знание просто так, а будет, словно Будда, загадывать загадки и рассказывать истории. И Грэг Райт, естественно,

до всего дойдет своим умом, заказ выполнит и тут же получит пост вице-президента.

В чем же заключалось решение? Ключевое слово «племена». Рабочие, руководители, акционеры — это не отдельные индивидуумы. И даже не коллектив, и тем более не организация. Это племена со всеми вытекающими отсюда первобытными последствиями. Именно эти последствия (или законы, или признаки) и составляют философию «племенного подхода» Рэя Иммельмана.

Итак, у каждого сильного племени должен быть общий враг (следствие: вражда между отделами или ненависть к конкуренту — как повернете). Племя вырабатывает свои отличительные знаки, язык, четкий и всем понятный механизм правосудия. Кроме того, у него есть стимулы для жизни и развития. Роли в племени могут отличаться от ролей в организации. И наконец, племя защищает себя и свою территорию.

Конечно, в XXI веке, да еще после жизнеутверждающих книг Питерса, Нордстрема,

Брэнсона и др., в теорию племен как-то не хочется верить. Но все эти простые или даже примитивные аналогии почему-то складываются в целостную картинку. И тогда многие загадочные, иррациональные события в жизни компании легко объясняются. Рабочие не халтурят, а воюют со своим врагом-менеджером. Первая смена вставляет палки в колеса второй, потому что заботится о безопасности племени — доказывает свое превосходство. А нежелание делиться знаниями вызвано тем, что каждое сильное племя понимает, в чем источник его успеха, и оберегает его. Одним словом, пора брать на вооружение социальную антропологию. Западные компании, между прочим, уже приглашают в штат подобных специалистов-антропологов.

По сути, книга Иммельмана возвращает нас к размышлениям о теории мотивации, предлагая еще одну метафору (или шпаргалку — всего в книге даются 22 характеристики сильного племени). И, по крайней мере, помогает разобраться, как индивидуальная мотивация соотносится с групповой. А главное, дает простую и понятную установку: прежде чем делать что-либо, определись, к какому племени ты относишься. Касается всех — и сотрудников, и вождей. **СФ**

Ларри Эллисон—

«русский
олигарх»
американской
ИТ-индустрии

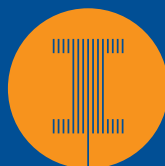
человек,
победивший
Microsoft
и Билла Гейтса



УЖЕ В ПРОДАЖЕ
во всех книжных магазинах

Как ORACLE удалось обогнать самую большую
компанию в мире — читайте увлекательный рассказ
Карен Саусвик о необычном американском
бизнесмене с русскими корнями

www.iOne.ru
тел./факс (095)960-31-18



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ **СЕКРЕТ ФИРМЫ**

ПЯТЬ СПОСОБОВ

Как не переплатить налоги?

Иногда компаниям, сумевшим доказать в суде несправедливость налоговых претензий, удается создать прецедент, которым могут воспользоваться другие фирмы.



НАТАЛЬЯ МЕДВЕДЕВА

№ 1 Оспорить полную сумму налоговых претензий

Телекоммуникационные компании в последнее время стали объектом пристального внимания налоговых органов. Претензии по недоплаченным налогам предъявляются к ним постоянно. И они постоянно эти претензии оспаривают. Но до сих пор компаниям удавалось только сократить сумму требований, а не отсудить налоги полностью. К примеру, «Вымпелком»

через суд уменьшил сумму претензий с \$157 млн до \$17,6 млн. Позднее компания смогла отстоять большую часть своих требований по иску, однако до конца освободиться от налоговых претензий у нее не получилось. В августе этого года Golden Telecom изменил ситуацию. Компания оспорила всю сумму предъявляемых к ней претензий, вернув \$4,7 млн. Именно столько, по мнению налоговиков, GT должен был заплатить за поглощенную им «Комбеллгу». □

№ 2 Соблюсти налоговые льготы

В начале августа этого года Конституционный суд отказался восстановить на территории Байконура действие налоговых льгот, которые были распространены среди башкирских нефтеперерабатывающих предприятий.

Однако в другом регионе, в Ленинградской области, компаниям удалось доказать законность налоговых льгот. Прецедент создало предприятие по производству бумаги «Светогорск», отыгравшее у местных налоговиков почти \$700 тыс. Именно на такую сумму производитель получил от местной администрации льготы. □

№

№ 3 Отслеживать изменения в налоговых ставках

В 2000 году правительство Москвы снизило налог на пользователей автодорог. По таким ставкам налог мог быть посчитан не только за время после вступления новых тарифов в силу, но и за предыдущие два года. Этим воспользовались «Аэрофлот» и «Роснефть». В 2003 году Конституционный суд по их искам обязал налоговиков провести зачет излишне уплаченного налога. «Аэрофлот» получил около \$26 млн, «Роснефть» — примерно \$10 млн. Правда, в законе появилась оговорка, что налогоплательщики могут потребовать зачет платежей в срок, не превышающий трех лет с момента уплаты налога. □

№

№ 4 Возместить судебные издержки

Кондитерская фабрика «Большевик» пошла дальше простого отсуживания налогов. Два года назад она показала коллегам-налогоплательщикам, что налоговую службу можно заставить оплатить расходы на адвокатов. Еще в 1997 году налоговые инспекторы доначислили «Большевику» налогов и штрафов на сумму 12,9 млрд неденоминированных рублей. Кондитеры сократили через суд долг до 11,3 млн руб. и еще добились, чтобы налоговики оплатили 1,1 млн руб. расходов на адвокатов. Конституционный суд обязал выплатить требуемую сумму из федерального бюджета. □



PHOTOXPRESS.RU

№ 5 Отказаться от лишней ответственности

Строительная компания «Домстрой» доказала несправедливость решения налоговых инспекторов, обязавших ее доплатить 1,7 млн руб. налога на прибыль и около 2,5 млн руб. НДС. Налоговики обнаружили, что «Домстрой» заключил договор подряда с компанией, которая на самом деле никакой деятельности не вела. О фиктивности подрядчика «Домстрою» известно не было. Но инспекторы настаивали в суде, что компания обязана проверять добросовестность своих контрагентов. «Домстрою» удалось доказать обратное, создав прецедент. «Если следовать логике налоговых органов, то половину строительных фирм столицы пришлось бы штрафовать», — сказал гендиректор юридического бюро «Вектор права» Евгений Еманов. □

HYUNDAI NF

НОВЫЙ ИГРОК БИЗНЕС-ЛИГИ



NF

Он амбициозен и уверен в себе. Он знает чего хочет. Он знает цену победе. Потому что, начиная игру в бизнес-лиге, по-другому не может быть.

Телефон бесплатной "горячей линии" Hyundai в России:

8-800-200-74-47

www.nf-hyundai.ru

www.hyundai.ru



Москва: Автомир (095) 234-33-66; Блок Моторс (095) 730-44-99; Волга (095) 725-47-62; ДИМ-КО (095) 105-05-22; Каньон (095) 912-55-13; Корея Мотор (095) 255-25-15; Рольф-Восток (095) 785-80-00; Рольф-Химки (095) 788-48-88; Рольф-Юг (095) 755-55-05; Леон Ателье (095) 363-35-65; Санкт-Петербург: Автоцентр DACCAR (812) 327-04-27; Восток-Авто (812) 703-04-04; Ист Маркет Моторс (812) 430-11-11; Астрахань: КаспийГазАвтосервис (8512) 40-88-88; Владимир: Техцентр Гранд (0922) 43-12-63; Великий Новгород: Автосалон Компас (8162) 77-22-15; Волгоград: Волжский Автоцентр Пума (8443) 39-34-15; Вологда: Марлен-Авто (8172) 51-53-27; Воронеж: Марлен-Авто (0732) 71-11-51; Екатеринбург: Автодом (343) 212-87-37; Омск Моторс (343) 262-82-82; Ижевск: ИжевскАвто (3412) 75-67-96; Казань: Акос (8432) 61-60-60; Калининград: Газ-Ойл Моторс (8112) 53-87-00; Кемерово: ТрансКемикс (3842) 77-72-07; Киров: Мотор Авто (8332) 51-55-55; Краснодар: Мобус (8612) 15-02-15; Титан АвтоК (8612) 52-36-80; Красноярск: Мувида-Север (3912) 20-41-41; Магнитогорск: Регина (3519) 34-30-79; Набережные Челны: ТрансТекСервис (8552) 39-25-25; Нефтекамск: Авто восток (3471) 32-61-24; Нижний Новгород: Нижегород (8312) 75-99-11; БЛР Автоком (8312) 59-29-99; Новосибирск: Автомир Сибирь (3832) 72-20-00; Омск: Автоцентр Барс (3812) 50-35-50; Оренбург: ОренРольф (3532) 64-64-11; Пермь: УралАвтоМотор (3422) 42-80-00; Ростов-на-Дону: Мобус (8632) 920-292; Рязань: Фест (0912) 340-356; Самара: Автосалон Арга (8462) 68-88-60; Саратов: Авто Моторс (8452) 20-77-11; Ставрополь: Автодом Плюс (8652) 28-28-28; Старый Оскол: Автобизнес (0725) 43-53-10; Sterlitamak: Автоцентр Гранд (3473) 28-31-96; Сургут: Сибир (3462) 23-02-02; Тольятти: Автофан (8482) 25-07-01; Тюмень: АвтоМакс (3452) 24-48-43; Ульяновск: Мотор (8422) 65-25-25; Уфа: ТрансТекСервис (3472) 92-44-11; Челябинск: Регина (3512) 68-96-70

Смоделирован 001.067.701, лицензия под ПРМУ рег. №030719 код АТС. Товар сертифицирован.

с.36 Kodak опять приучает людей печатать фотографии
с.54 «Служба 77» возвращается после банкротства
с.82 Репортаж из виртуального офиса кондитерского

Секрет фирмы

технологии успешного бизнеса

19.09 — 25.09.2005 №3

создаем
ощущения...



ощущение
надежности...



**ЮНИАСТРУМ
КОНСАЛТИНГ**

www.uca.ru
(095) 783 58 14
(095) 783 58 16

ЧИТАЙТЕ В СЛЕДУЮЩЕМ НОМЕРЕ

(в продаже с 26 сентября)

Ощущение надежности Вы должны испытывать в первую очередь к Вашему Бэк-офису

«Ваш Бэк-офис» - продукт, представляющий из себя максимально полный комплекс услуг, необходимый для ведения финансово-хозяйственной деятельности Клиента в рамках Бэк-офиса. Наша компания заменяет полностью (или частично) Ваш Бэк-офис, а именно:

- правовое сопровождение деятельности Вашей компании.
- финансовое и бухгалтерское сопровождение.
- кадры и делопроизводство.

Покупая данный продукт, Вы, приобретаете самое главное:

- 1** За допущенные ошибки в работе Бэк-офиса материальную ответственность несет ООО «Юниаструм Консалтинг».
- 2** Вы получаете хорошо организованный Бэк-офис с большим количеством сотрудников, готовый оперативно решать задачи, согласованные в Техническом задании (приложение к договору).
- 3** Вы не зависите от «Человеческого фактора». Ваш главный бухгалтер, юрист, делопроизводитель, кадровик, не могут заболеть, уйти в отпуск, и т.п., поскольку все эти функции выполняет «Юниаструм Консалтинг».
- 4** Вы получаете возможность развиваться!!! Зачастую, именно неграмотное (хотя и правильное) ведение бухгалтерского учета, составление договоров, правоустанавливающих документов, является причиной отказа со стороны банков в предоставлении кредитов, или же в предоставлении кредитов на хороших условиях. В случае же покупки данного продукта «Юниаструм Консалтинг» и КЛИЕНТ могут в качестве главной цели определить именно своевременное финансирование текущей деятельности КЛИЕНТА.
- 5** Вы уверены, что у Вас ПРАВИЛЬНАЯ КОМПАНИЯ с четко организованным Бэк-офисом.



ЮНИАСТРУМ
КОНСАЛТИНГ

www.uca.ru
(095) 783 58 14
(095) 783 58 16

частная практика

Российские производители все реже придумывают псевдозападные марки. Маркетинговое творчество перешло на новый уровень: сочиняются не просто бренды, а целые компании

Объединенная компания «Айс-Фили-Рамзай» вряд ли останется в руках нынешних владельцев, а сам «Рамзай», возможно, избавится от мороженого ради другого бизнеса

лаборатория

Деньги решают не все, но очень многое. «Секрет фирмы» разработал универсальный конструктор, позволяющий выстроить систему материальной мотивации

Источником оригинальных идей могут стать собственные детские мечты, кем-то уже отвергнутые проекты или абсолютно, казалось бы, бесперспективные направления

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

Секрет фирмы

