

Что сотрудники Starbucks прячут в подсобке с. 61
Какими принципами поступилась Toyota в России с. 22
Почему РТГ меняет франчайзеров как перчатки с. 30

Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№41 (224) 22.10 — 28.10.2007
www.sf-online.ru

95%

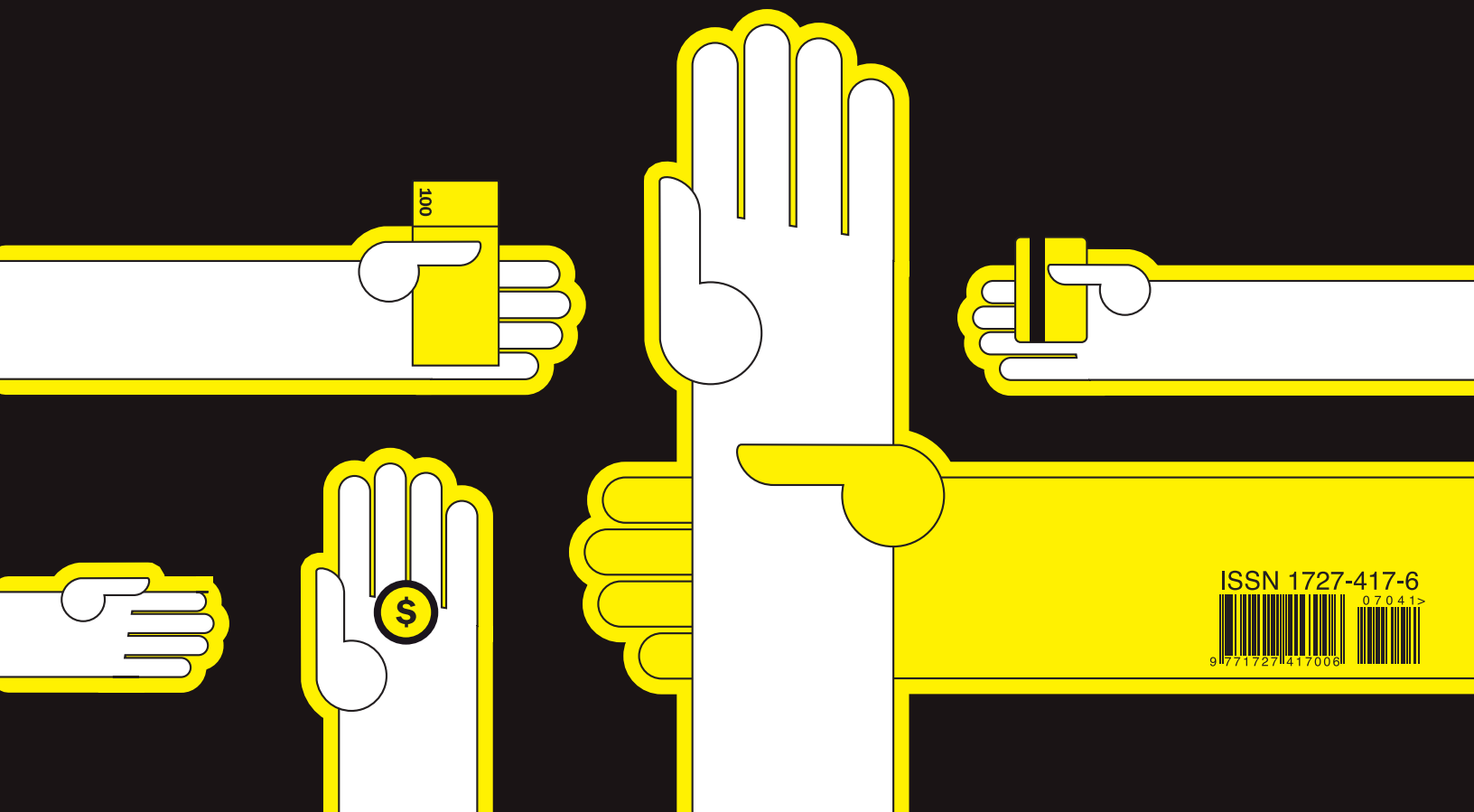
брокеров-новичков
теряют вложенные деньги
за полгода, а системы
поддержки принятия
решений обеспечивают
успех 60% сделок с. 78



тематические страницы **iOne**
информационные технологии

НИЧЕГО ОБНАЛИЧНОГО

Какие операции пугают банки? Топ-10 сомнительных операций,
после которых банкиры укажут клиенту на дверь с. 54



ISSN 1727-417-6



9 771727 417006

Infiniti FX

Ломает стереотипы



Infiniti FX

Неповторимость дизайна как доказательство индивидуальности.
Мощь двигателей V6 280 л.с. и V8 328 л.с. и безупречность интеллектуальной системы полного привода ATTESA E-TS как подтверждение превосходства.
Выдающиеся способности стремительного кроссовера.

☎ 8 800 200 7077

www.infiniti.ru

Специальная кредитная программа INFINITI FINANCE*

Официальные дилеры Infiniti:

Москва: Genser (495) 788 9000, АвтоСпецЦентр на Ленинском (495) 755 7711;

Санкт-Петербург: Автопродикс (812) 448 1111.

* Кредитная программа INFINITI предлагается в партнерстве с ЗАО ММБ (лицензия ЦБ РФ № 1).



INFINITI



22

В Toyota понимают, что построить японское производство на отдельно взятом питерском заводе получится нескоро — и делают упор на инструкции

частная практика

22 **МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА** **ИНСТРУКЦИЯ ДЛЯ САМУРАЯ** Знаменитый менеджмент качества Toyota меняется под напором глобализации. Наш корреспондент убедился в этом, побывав на японском заводе корпорации и в ее крупнейшем центре обучения сотрудников

30 **СТРАТЕГИЯ** **РИТЕЙЛ-МАШИНА** Владелец «Русской торговой группы» Андрей Тимофеев создал отлаженный механизм по раскрутке и продаже одежных сетей. Чем займется бизнесмен, когда в Россию придут все заметные западные бренды?

34 **ИНВЕСТИЦИИ** **САМОВОЛЬНАЯ ССЫЛКА** У холдинга «Самохвал» планов громадье, однако денег не хватает. Остается лишь продаться стратегическому инвестору. Те, правда, покупать бизнес не спешат

38 **КОНКУРЕНЦИЯ** **ВО ИМЯ ДЖИНСОВ** Российские производители джинсовой одежды всячески стараются продвигать свои марки. Но по узнаваемости их бренды пока недалеко ушли от по паве



принципы

„Судить о людях по стране рождения нельзя. Национальных особенностей нет. Это доказывает Disney, чьи герои популярны во всех странах“

Марина Жигалова-Озкан **90**

в колонках

Многие уже косо смотрят на того, кто произносит слово «тренд». Ищите другие слова, чтобы донести свои идеи и превратить их в инновации

Константин Бочарский **50**

Судьба оказавшихся под опекой госкомпаний промышленных активов волнует Кремль гораздо больше, нежели участь «Ингосстраха»

Александр Бирман **20**

в блогах 51

Многие веб-сайты говорят: «Посмотри на меня!» Ваш должен говорить: «Я то, что ты искал»

Сет Годин

Настоящие руководители не копируют лучших в своей отрасли, а подражают чужакам

Билл Тейлор

лаборатория

54 **БОРЬБА С ОТМЫВАНИЕМ** **ОПЕРАЦИИ С ДУШКОМ** Сомнительные денежные операции подобны Лернейской гидре: стоит отрубить щупальце, как на его месте вырастает новое. Побороть «обналичку» практически невозможно — предприятия всегда будут искать свободный нал и уходить с его помощью от налогов. «Секрет фирмы» составил свой рейтинг сомнительных операций, узнав о которых, банкиры скорее всего укажут клиенту на дверь

61 **БРЭНДИНГ** **«STARBUCKS НЕ ПРОДАЕТ КОФЕ»** Месяц назад в Москве открылась первая кофейня Starbucks. О том, почему компания платит за аренду \$1 в год и в какую сторону должны быть обращены двери кофейни, «Секрету фирмы» рассказал один из создателей бренда Скотт Бедбери. И объяснил, что главное в Starbucks — идея третьего направления: это место, где можно провести время не так, как дома, и не так, как на работе



54

Охота на банки привела лишь к росту комиссионных, взимаемых за обналичку: вместо 0,8–1% теперь берут 3–5%

08 дневник наблюдений

Какого лекарства не хватает «Протеку» и СИА / Почему убегают цены на молоко / Кого бы национализировать перед выборами / Как собрать с алкогольной отрасли еще 5 млрд руб. / Кто мешал Леониду Рейману создать главную платежную систему страны / Куда катится «Крошка-картошка» / Поможет ли ПИФам примесь страхования / Кого вытеснит из Сбербанка бывший глава Минэкономразвития Герман Греф / Почему хорошие продавцы телефонов могут оказаться плохими логистами / Что ищут в шкафах «М.Видео» отраслевые аналитики / Переживет ли автовазовская «классика» иностранных современников / Что бывает с национальной гордостью, когда она достается интернациональному капиталу

идеи

42 **ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ** **ТУРИСТЫ ПОНЕВОЛЕ** Турфирмы могут наполнить путешествие необычным содержанием, создав тем самым новый рынок

48 **WOW** Мотошлем с глазами на затылке / Революционный ребрендинг кубика Рубика / Электронный крысолов / Антисемейные ценности

51 **МЫСЛИ** **НАСЕКОМЫЕ-КИБЕРШПИОНЫ** проникнут в любую щель, но бессильны против мухобойки

52 **МЕТОДЫ** **БАБУШКА ТАРЗАНА** Дизайнер Мануэль Ридер поставил на поток производство кастомизированных носков, связанных швейцарскими пенсионерками

53 **СВОЯ ИГРА** **ГОНКИ ПОД ВОДОЙ** Подводные мотоциклы австралийского производства еще не знают, что против них собирается демпинговать Дмитрий Рябкин со своим Aqua Star

06 почта

66 **спроси** **Секрет Фирмы**

69 **тематические страницы**
iOne.
Информационные технологии

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»:

Кабинет 12 ноября

iOne. Информационные технологии 19 ноября, 17 декабря

Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов.

Телефоны для справок:

(499) 943-9112, 943-9110, 943-9108



Услуга Мобильные сотрудники

Новый инструмент для ведения бизнеса

- Определение местоположения сотрудников на электронной карте
- Добавление собственных объектов на карту
- История передвижений сотрудников
- Рассылка SMS-сообщений сотрудникам с сайта услуги

www.corp.mts.ru

Подробнее об услуге на сайте www.mts.ru
в разделе «Мой бизнес»



(495) 766 00 01



Секрет фирмы

№ 41 (224) 22.10 — 28.10.2007

Редакция журнала

главный редактор МАРИНА ИВАНОВЩЕНКОВА
выпускающий редактор АНДРЕЙ УТКИН
ответственный секретарь АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ
редакторы разделов, заместители главного редактора КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, ВЛАДИМИР ГЕНДЛИН, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА
редакторы тем ДАНИИЛ ЖЕЛОБАНОВ, ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО, ДМИТРИЙ КРЮКОВ, ЮЛИЯ ФУКОЛОВА
специальный корреспондент МАКСИМ КОТИН
обозреватели НИКОЛАЙ ГРИШИН, АЛЕКСЕЙ ГОСТЕВ, ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ИВАН МАРЧУК, ЮЛИАНА ПЕТРОВА, ИНА СЕЛИВАНОВА
корреспонденты СВЕТЛАНА ГОРБАЧЕВА, ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО, АНАСТАСИЯ ДЖМУХАДЗЕ, ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН, ЕКАТЕРИНА ДЖУРИМОВА, ДЕНИС ТЫКУЛОВ
тематические страницы «ЮНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ» ИГОРЬ ПИЧУГИН (РЕДАКТОР), АЛЕКСАНДР ВАСИН (ХУДОЖНИК), НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА

Редакционные службы

главный художник АНТОН АЛЕЙНИКОВ
дизайнер СОФЬЯ КАСЬЯН
фоторедакторы ЕВГЕНИЙ СЕДОВ, ПЭДЕР ХУЗАНГАЙ
литературные редакторы МИХАИЛ БОДЕ, ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА
корректоры ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА, ТАТЬЯНА КОСАРЕВА
верстка АЛЕКСЕЙ ЕВДОКИМОВ
автор дизайн-проекта ИРИНА ДЕШАЛЫТ

Учредитель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»

Журнал «Секрет фирмы» зарегистрирован в Федеральной службе по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охране культурного наследия. Свидетельство ПИ №ФС77–27323 от 26.02.2007

Издатель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»

РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА
ДИРЕКТОР — ЕКАТЕРИНА КУЗНЕЦОВА;
 тел. (499)943–9110, 943–9108; (495)101–2353
ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ И PR
ДИРЕКТОР — АЛЛА МАЛАХОВА; тел. (499)943–9784
ПРОДАЖИ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ
 ЗАО «Коммерсантъ. Инком-Пресс»;
 тел. (495)721–1201, факс (495)721–9077
ОТПЕЧАТАНО В ФИНЛЯНДИИ. ТИПОГРАФИЯ
«СКАНВЭБ АБ», Корьяланкату 27, Коувола
ТИРАЖ НОМЕРА 43 900 экз. **ЦЕНА СВОБОДНАЯ**
АДРЕС РЕДАКЦИИ
 105066, Москва, Токмаков пер., д. 21/2, стр. 1
 Тел. (495)960–3118, 797–3171, 504–1731,
 267–2933 E-mail: editor@sf-online.ru
ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ: WWW.SF-ONLINE.RU
 Редакция не предоставляет справочной информации. Редакция не несет ответственности за достоверность информации, опубликованной в рекламных объявлениях. Рекламуемые товары и услуги подлежат обязательной сертификации
 Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Секрет фирмы», а также на сайте www.sfonline.ru, допускается только с разрешения авторов (издателя) и с письменного разрешения редакции
 © «Секрет фирмы» является зарегистрированным товарным знаком, свидетельство №244264.
 Защищен законом РФ №3520–1 от 23.09.1992
 «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров»
 © ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом», 2007
 © ЗАО Издательский дом «Секрет фирмы», 2006

ПОЧТА readers@sf-online.ru

«Статья интересна и познавательна. Большинство сотрудников в настоящее время страдают головными болями, ухудшением зрения, искривлением опорно-двигательного аппарата и нервно-психологическими заболеваниями. Медицинское страхование — прекрасная вещь для сотрудника компании. Но вот то, что человек, приезжающий отдыхать, бежит не к морю, а ищет запасные ходы и изучает планы эвакуации людей при пожаре или ходит по гостинице, думая о возможных опасностях, которые в принципе могут и не произойти... Я считаю это фобией того, кто занимается такими вещами. Это уже превращается в большую глупость. Приехал отдыхать — отдыхай.

Если прибываешь на новое место и начинаешь скрупулезно изучать опасности, лучше сидеть дома и ждать, когда газ в соседней квартире взорвется или камень упадет на голову, когда выйдешь из дома. Что суждено человеку испытать, то он и испытает. Независимо от того, предусмотрел он это или нет».

Ольга Скрылова, Сарань

«Приказано — выжить!»

сф №39(222) 08.10.2007

«Философия потребления — это идеология, созданная рынком, а не потребителями, которые неосознанно ею руководствуются. По сути, мечта любой корпорации — чтобы человек купил вещь и, не распаковав, выкинул в мусорку. Максимум — один раз попользовался. А ведь из-за такого подхода наши улицы завалены окурками, мусорными пакетами, пластиковыми бутылками и прочими бытовыми отходами. Корпорациям в принципе все равно, что с этими вещами произойдет дальше. Именно так мы и получаем ту грязь, что видим вокруг. Утилизация — это отдельный бизнес. Если даже арбузные корки и банановая кожура разлагаются довольно долго, что говорить о пластике и полиэтилене. У каждого наверняка дома лежит с десяток полиэтиленовых пакетов из супермаркетов, за которые когда-то были заплачены деньги. Следуя такой идеологии, экономическая цепочка «деньги—товар—деньги штрих» превращается в замкнутый круг, делая людей наркоманами потребления. Люди становятся очень удобным инструментом для выкачки денег: вспомните, сколько одноразовых зажигалок, ручек, платков и прочей мелочи вы покупаете в течение месяца? Для вас это ничего не значащие затраты, а для кого-то — миллиардная выручка ежегодно».

Максим Колпаков, Днепрпетровск

«Телефоны-одноразовки»

сф №39(222) 08.10.2007

«Могу ошибаться, но в Японии такие телефоны уже давно есть. Если спроецировать на Россию, то тарифы типа „Джинс“ можно было бы продавать за 300–500 руб. с каким-нибудь простейшим телефоном — и пользуйся. Это удобно, если ты в другом городе или просто забыл свой телефон. Фотоаппараты-то есть разовые. Насчет ноутбука сомневаюсь — здесь все зависит от срока эксплуатации, ведь им можно и год, и два пользоваться».

Алексей Шукин, Санкт-Петербург

«Телефоны-одноразовки»

сф №39(222) 08.10.2007

Принцип самообслуживания

Подсчитав, сколько стоит переучить нового сотрудника под себя, компания METRO Group начала активно осваивать нишу профессионального образования.

Продолжающаяся экспансия Metro Group в России (только в 2007 году компания планировала вложить в открытие торговых центров около 200 млн евро) требует все большего количества квалифицированных сотрудников (это при том, что с ноября 2003 года компания подбирает рядовой персонал для новых торговых центров без помощи кадровых агентств). В связи с растущим дефицитом персонала на позиции «продавец-консультант» и «кассир» появилась идея готовить молодых специалистов с нуля практически со школьной скамьи. Для этого была создана программа «Metro Образование», партнерами в которой стали торговые колледжи, лицеи и училища.

Цель программы «Metro Образование» – подготовка специалистов, способных эффективно работать в новых торговых форматах. Это означает, что именно компания определяет, чему учить, и компании доверено право оценки качества обучения. Задача учебных заведений – обеспечить набор учащихся на торговые специальности и организовать учебный процесс. Учащийся, разумеется, также не является пассивной стороной, так как его задача – выбрать то учебное заведение, которое наилучшим образом подготовит для успешной карьеры в выбранной отрасли.

Таким образом, концепция программы соответствует новой парадигме профессионального образования: «Работодатель определяет, чему учить, система образования – как учить, молодой человек – где учиться».

Началось все в 2002 году, когда одно из профессиональных училищ обратилось с просьбой к компании предоставить торговые центры Metro в качестве базы для производственной практики учащихся. А уже в 2004 году было принято решение о начале действия специализированной программы «Metro Образование» в России, основой которой стали три профессиональных училища в Москве.

Сложности, с которыми столкнулась компания в процессе реализации програм-

мы, – это, прежде всего, кризис, переживаемый сегодня профессиональным образованием. Многие учебные заведения не имеют возможности обучать будущих продавцов на современном торговом оборудовании и учить по новым современным учебникам. Многие преподаватели имеют слабое представление о современных торговых технологиях, не умеют работать на компьютерах и не заинтересованы в повышении собственной квалификации.

Для решения этих проблем компания Metro организовала преподавателям стажировку в Образовательном центре розничной торговли Магдебурга (Германия) для повышения квалификации и последующей разработки специальной учебной программы для студентов.

Особенность данной программы состоит в сочетании теоретических знаний, приобретенных на занятиях в классах, с практическими навыками, полученными в одном из магазинов Metro. Студенты не только знакомятся с системой организации работы торговой компании на рынке, с базовыми принципами маркетинга, мерчандайзинга, особенностями работы с различными товарными группами, но и пытаются применять эти принципы на практике. В первую очередь, это касается получения навыков обслуживания покупателей.

Спустя три года после запуска программы «Metro Образование» уже можно подвести промежуточные итоги, главный из которых – программа пользуется успехом. В нее вовлечены 17 профессиональных училищ и колледжей в 11 городах (в Москве, Санкт-Петербурге, Ростове-на-Дону, Казани, Ярославле, Уфе, Воронеже и др.) и около 1000 студентов. «Мы хотим дать этим молодым людям представление о современных тенденциях в мировой торговле, а также предоставить молодежи возможность профессионального роста в международной компании Metro Group», – отмечает в самой компании. Ведь лучшие выпускники получают предложения начать свою карьеру в Metro.

Как уже указывалось ранее, Metro Group самостоятельно решает кадровые вопросы,

используя свои внутренние резервы для заполнения вакантных позиций: 95% вакансий менеджеров среднего звена заполняется за счет внутреннего продвижения. Перспективу карьерного роста имеет каждый сотрудник Metro, так как заполнение менеджерских позиций производится посредством участия в открытых конкурсах и последующего прохождения тренинговых программ. В среднем, 1 год нужен рядовому сотруднику, чтобы вырасти до позиции заместителя руководителя отдела и еще один год, чтобы пройти конкурс на позицию руководителя отдела. Компания заинтересована в привлечении и удержании обученной «под себя» молодежи, готовой сразу же включиться в работу и войти в кадровый резерв.

СПРАВКА

Metro Group одной из первых международных торговых компаний оценила перспективность рынков Восточной Европы. С момента выхода на российский рынок подразделения Metro Group сети Metro Cash & Carry в 2001 году компания постоянно расширяет свое присутствие в России. Сегодня Metro Cash & Carry располагает 34 магазинами, гипермаркеты Real – 10, а MediaMarkt – 5.

С оборотом 59,8 миллиардов (2006) METRO Group является третьей ведущей торговой компанией мира. В компании работают более 250000 сотрудников в 30 странах, где компания представлена 2400 магазинами. В METRO Group входят несколько самостоятельных торговых подразделений, работающих в различных форматах торговли: Metro/Makro – мировой лидер формата cash & carry; Real/Extra – розничная продажа продовольственных товаров; Media Markt и Saturn – европейский лидер в области торговли бытовой техникой и электроникой; Galeria Kaufhof – универмаги.

Более подробную информацию можно получить на сайте: www.metrogroup.ru

дневник наблюдений

золотые слова → с12

кто кого → с13

три вопроса → с14

продолжение следует → с16

пять примеров → с18



«Протек» и СИА действуют в унисон: имеют почти одинаковую выручку и одновременно продаются

Долги по ДЛО и угроза создания государственной дистрибуторской корпорации на базе одной из крупнейших компаний подтолкнула лидеров фармрынка в объятия иностранных инвесторов. ТЕКСТ: екатерина трофимова

Продажа во спасение

Сбытовое звено российской фарминдустрии может преобразиться. Два крупнейших по итогам 2006 года дистрибутора — «Протек» (\$2,17 млрд) и «СИА интернейшнл» (\$2,16 млрд) — близки к продаже.

Контрольным пакетом «Протека» интересуется немецкий оптово-розничный гигант Celesio. Пресс-служба российской компании подтвердила факт переговоров, но отказалась сообщить детали предстоящей сделки. На СИА нацелился американский инвестиционный фонд TPG Capital. По сведениям участников рынка, его также интересует контрольный пакет. Сами компании от комментариев воздерживаются. Эксперты оценивают бизнесы и «Протека», и СИА в \$1,5–2 млрд.

К российскому фармацевтическому рынку иностранцы присматриваются уже давно. «Рынок быстро растет, есть значительное пространство для расширения бизнеса», — поясняет интерес западных компаний глава представительства Pfizer в России Режис Ломм. К слову, та же Celesio год назад безуспешно пыталась купить аптечную сеть О₃, которая в итоге досталась другой сети аптек — «Ригла» (принадлежащей «Протеку»). Но тогда иностранцы могли претендовать лишь на компании второго эшелона, крупнейшие дистрибуторы не задумывались о продаже. Что сделало их сговорчивее?

Отправной точкой послужили скандалы, связанные с программой ДЛО. «ДЛО легло достаточно заметным бременем на бюджет фармацевтичес-

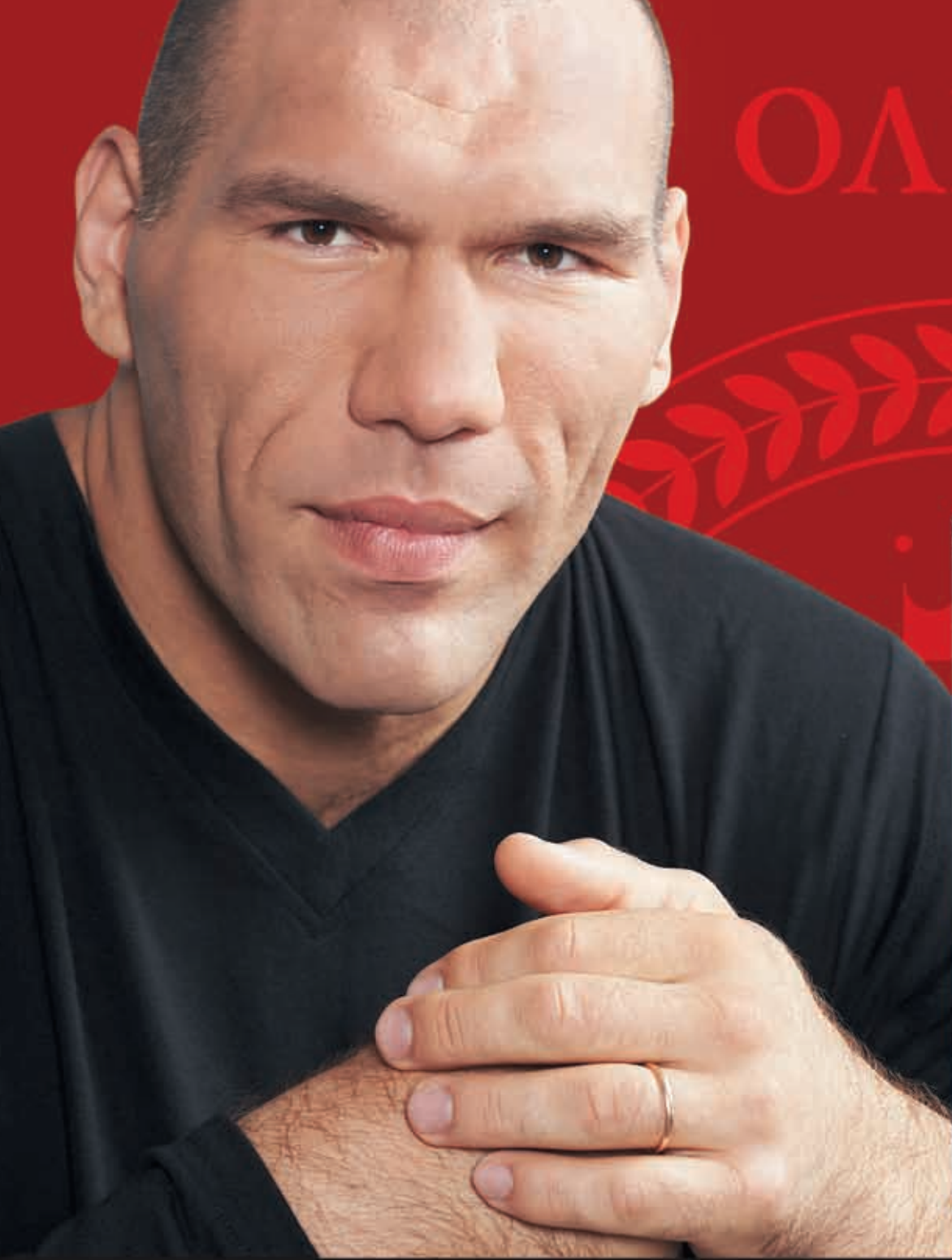
ких компаний, как производителей, так и дистрибуторов», — напоминает генеральный директор центра маркетинговых исследований «Фармэксперт» Николай Демидов. В итоге предприятиям понадобились дополнительные финансовые вливания для дальнейшего развития.

Еще весной СИА начала переговоры с инвестиционной компанией Романа Абрамовича Millhouse Capital Management. Несколько месяцев они шли в вялотекущем режиме и резко активизировались к концу августа (см. **СФ** №34/2007). Правда, договориться сторонам так и не удалось: Millhouse пожадничала. Возможно, TPG Capital окажется более щедрым. Или СИА — менее взыскательной.

«Нервозность, присутствующая сейчас на рынке, способствует ускорению процессов M&A», — уверен генеральный директор исследовательской компании DSM Group Александр Кузин. По словам эксперта, долги по ДЛО за 2006 год до сих пор не погашены, и не факт, что это вообще когда-либо произойдет. Кроме того, в предвыборной лихорадке государство уже начинает регулировать цены на продукты, и цены на лекарства вполне могут стать следующими.

Каплей, переполнившей чашу терпения крупных компаний, стала информация о планах по созданию госкорпорации «Фармацевтический логистический комплекс», которой предстоит замкнуть на себя все финансовые потоки программы ДЛО. Дистрибуторам в ней останется лишь роль логистов, и они рискуют потерять значимую часть доходов. У «Протека» на долю ДЛО по-прежнему приходится около 18–20% оборота, у СИА — примерно 15%. Но гораздо больше испугались они не грядущих финансовых убытков, а потери независимости. По мнению экспертов, наиболее простой путь создания дистрибуторской госкорпорации — покупка или национализация существующего игрока.

Сценарий национализации государство наглядно продемонстрировало на примере ЮКОСа. А в августе 2007 года генеральный директор центра внедрения «Протек» (дистрибуторское подразделение группы) Виталий Смердов был арестован по подозрению в даче взятки должностному лицу. По всей видимости, самые подходящие кандидаты на роль национализируемых компаний рассматривают привлечение иностранных инвесторов как единственный способ обезопасить себя от столь печальной участи. □



Николай Валуев

ОЛИМП



Реклама. Товар сертифицирован

ВМЕСТЕ МЫ – СИЛА!

ПРЕДУПРЕЖДАЕМ О ВОЗМОЖНОМ ВРЕДЕ ЧРЕЗМЕРНОГО УПОТРЕБЛЕНИЯ АЛКОГОЛЯ



Чиновники решили загнать молочный рынок в жесткие рамки

На фоне раскручивающейся перед выборами инфляции власти решили ограничить цены на молоко в приказном порядке. Взамен производителям сулят снижение пошлин на импорт сырья. ТЕКСТ: НИКОЛАЙ ГРИШИН

Молоко далеко не убежит

Цены на молоко в сентябре, по данным Росстата, выросли на 9,4% и останавливаться не собираются. Дорожает не только молоко, но и другие продукты питания. Это не удивительно: на последние месяцы пришлось экстренные финансовые вливания ради спасения банковской системы от кризиса и обещание президента Владимира Путина повысить пенсии сразу в несколько раз. Но отвечать за цены придется бизнесу — таков неоспоримый закон предвыборной поры.

Если с ростом цен на растительное масло власти собрались бороться, снижая пошлины на импорт, а с подорожанием хлеба — повышая пошлины на экспорт, то на молочный фронт бросили тяжелую артиллерию. Начавшийся в сентябре «молочный скандал» (см. **СФ** №38/2007) получил продолжение: из ценового конфликта производителей и ритейлеров он перерос в национальную кампанию.

Брянское управление Федеральной антимонопольной службы объявило Брянский молочный комбинат (БМК) установить отпускные цены на молоко не выше 21,4 руб. за литр. Как пояснила пресс-служба ведомства, комбинат злоупотребил своим доминирующим положением на местном рынке и нарушил закон «О защите конкуренции» — цены на продукцию БМК с 1 октября взлетели на 40–50%. «Ребята решили чересчур рьяно сыграть на повышение, за что и заплатились», — прокомментировал ситуацию на БМК один из участников рынка.

Теперь расплачиваться придется и остальным производителям молока. На прошлой неделе премьер-министр Виктор Зубков поручил губернаторам и мэрам разобраться с порядком ценообразования на «социально значимые продовольственные товары» в своих регионах. «Региональные власти захотят отчитаться о борьбе с инфляцией», — уверен исполнительный директор Молочного союза России Владимир Лабинов. — Уже сейчас во многих регионах производители столкнулись с тем, что местные власти настойчиво рекомендуют им зафиксировать

цены». К примеру, губернатор Омской области уже «предложил» компании «Манрос-М», местному филиалу «Вимм-Билль-Данна», снизить цены до 19,5 руб. за литр. Похожие меры планируют чиновники Краснодарского края, Ленинградской, Нижегородской, Свердловской и других областей.

Масла в огонь добавили ритейлеры: чтобы не попасть под обстрел, Ассоциация компаний розничной торговли на прошлой неделе выступила с заявлением, предложив производителям зафиксировать отпускные цены. Ритейлеры уверяют, что сами они уже устанавливают на социальные товары минимальные наценки, а то и вовсе торгуют «в ноль».

Однако, по мнению молочников, цены растут по объективным причинам: с начала 2007 года мировые цены на сухое молоко выросли в 2,5 раза, а сырье занимает 70% в себестоимости упакованного молока. «Потребление молочных продуктов в Китае, Юго-Восточной Азии, Пакистане растет гораздо быстрее, чем прогнозировалось», — рассказывает директор по корпоративным коммуникациям «Юнимилка» Павел Исаев. — На все это наложились неурожай в Новой Зеландии и Австралии, крупнейших экспортерах сырья, и отмена экспортных субсидий на масло и сыры в ЕС». Внутри страны дела обстоят не лучше — производство сырого молока в России снижается с 2003 года, а его потребление, наоборот, растет.

По словам Владимира Лабинова, если сейчас зафиксировать цены, то многие игроки закончат год с убытками. На одной из пресс-конференций председатель совета директоров ВБД Давид Якобашвили уже оценил потери своей компании в \$150 млн. Рентабельность ВБД по EBITDA во втором квартале 2007 года и так снизилась до 12,7% (за аналогичный период 2006-го она составляла 14,1%). Очевидно, что третий и четвертый кварталы также вряд ли порадают акционеров компании. Но, видимо, других вариантов у производителей не осталось: «Юнимилк» на прошлой неделе уже выразил готовность зафиксировать цены на социально значимые продукты до 1 января 2008 года.

Впрочем, в долгосрочной перспективе крупные участники молочного рынка могут возместить потери, а то и выиграть. По мнению Владимира Лабинова, ряд небольших производителей уже близки к банкротству — и «Юнимилк» или ВБД смогут «бесплатно» избавиться от региональных конкурентов либо купить их буквально за бесценок. Еще один подарок производителям обещает само государство: Минэкономразвития внесло в правительство проект постановления о снижении импортных пошлин на молочное сырье с 15% до 5%. □

краткосрочные кредиты
с гибким подходом к обеспечению

среднесрочные кредиты
с гибким подходом к обеспечению

долгосрочные кредиты
с гибким подходом к обеспечению

финансирование
внешнеторговых операций

овердрафты

Реклама

От кредита к развитию бизнеса



*Новые кредитные предложения
для Вашего бизнеса*

Широкий спектр наших кредитных предложений дает Вам возможность сделать правильный выбор. С надежным партнером Вы можете быть уверены: Ваш бизнес получит поддержку для дальнейшего движения вперед.

8 (800) 200-77-99
звонок по России бесплатный
www.vtb.ru

ОАО Банк ВТБ. Генеральная лицензия Банка России № 1000

ЗОЛОТЫЕ СЛОВА

Сергей Миронов,
спикер
Совета Федерации



**«Главным продавцом
продуктовых товаров
должно стать государ-
ство. Оно должно
стать в этой сфере
монополистом»** ”

После того как за обуздание цен высказались президент Владимир Путин (см. стр. 08) и спикер Госдумы Борис Грызлов, к ним решил присоединиться и Миронов. Он предложил решить проблему раз и навсегда, национализировав целую отрасль, чтобы цены «не накручивались спекулянтами». Осталось ввести карточки, чтобы еще и еды всем точно поровну досталось.

**Юрий
Медведев,**
депутат
Государственной
думы



**«На многих предпри-
ятиях сохранилось оборудо-
вание, позволяющее
клеить марки на гор-
лышко бутылки»** ”

Госдума приняла в первом чтении законопроект, по которому с 1 января 2009 года акцизная марка для всей алкогольной продукции должна состоять из двух частей: на боку бутылки, как сейчас, и на горлышке, как было до 1 января 2006 года. Покупка оборудования обойдется в 1–2 руб. в пересчете на каждую бутылку. То есть если Медведев ошибся и станков не осталось, эксперимент будет стоить 3–5 млрд руб.



PHOTOPRESS.RU

«Тройке» очень нужно, чтобы застраховавшиеся у нее почувствовали себя еще и инвесторами

УК «Тройка Диалог» запускает совершенно новый для России продукт — ОПИФ, в который будут инвестироваться взносы граждан по полисам страхования жизни.

ТЕКСТ: юлиана петрова

ПИФ в нагрузку

УК «Тройка Диалог» создала открытый паевой инвестиционный фонд (ОПИФ) акций «Тройка Диалог — жизнь», его пайщиками станут люди, купившие полис страхования жизни в аффилированной с «Тройкой» компании «Региональный альянс — Вита». По словам вице-президента УК «Тройка Диалог» Андрея Звездочкина, каждый клиент получит не только программу страхования — одновременно его средства будут вложены в акции российских эмитентов.

На Западе такие продукты популярны и успешно конкурируют с классическими программами страхования жизни. «Их доходность гораздо выше накопительной доходности по полисам страхования жизни», — поясняет исполнительный директор УК «Альфа-капитал» Ирина Кривошеева. Это могло бы стать неплохой приманкой и для наших граждан, сегодня практически не пользующихся услугами страхования жизни: в прошлом году рынок реального страхования жизни составил 12 млрд руб. — копейки в масштабах страны. А созданная в этом году инвестфондом Troika Capital Partners и несколькими физическими лицами страховая группа «Региональный альянс» надеется к 2010 году занять ни много ни мало 8–10% российского рынка страхования. Весьма амбициозная цель.

Однако раскрутке нового инвестиционно-страхового продукта мешает закон, по которому страховщикам разрешено размещать в ПИФах лишь 10% своих резервов по страхованию жизни. Остальные средства «Региональному альянсу» придется размещать напрямую в акции, облигации и прочие финансовые инструменты. «Главная цель „Тройки Диалог“ — сделать рекламу новому ОПИФу, который на самом деле отличается от обычного фонда акций разве что страховым „соусом“, — полагает президент страховой компании «Ингосстрах» Александр Григорьев. То есть клиентам страховой компании просто дадут попробовать «на вкус» новый фонд в рамках своеобразной рекламной акции.

Этот год выдался не слишком радостным и для рынка коллективных инвестиций в целом, и для «Тройки» в частности. УК «Тройка Диалог», один из лидеров прошлых лет по привлечению новых клиентов, показала с начала этого года по всем своим ПИФам мизерный денежный приток — 100 млн руб. В сентябре же инвесторы вывели из российских ПИФов акций на 959 млн руб. Основной вклад в отрицательную динамику рынка сделали как раз ведущие управляющие — УК «Уралсиб», «Тройка Диалог» и «Альфа-капитал». А за первую неделю октября фонды «Тройки» потеряли еще почти 280 млн руб. Так что в ход идут любые идеи, вплоть до «бесплатных» паев. □

КТО КОГО

Виртуальные платежи

Глава Мининформсвязи Леонид Рейман, конечно, одобрил создание универсальной платежной системы на основе сотового телефона. Но при существующих законах сотовые операторы не смогут ее внедрить. **текст: Павел Куликов**

Разработчик универсальной платежной платформы (УПП) Инфокоммуникационный союз обещает, что с помощью мобильного телефона можно будет оплатить банковские услуги, проезд в общественном транспорте, парковку, покупки в торговых автоматах. Технология, позволяющая это сделать, называется NFC — Near Field Communications. В телефон встроены чип, устанавливающий беспроводное соединение со считывателем, в результате чего с виртуального счета абонента списывается потраченная сумма.

Похожие услуги существовали и прежде. В России они предоставлялись главным образом в области интернет-банкинга с использованием технологии GPRS. В 2006 году в США был запущен проект TextPayMe, позволяющий обмениваться деньгами при помощи мобильных телефонов. Эта система не привязана к сотовым операторам и работает напрямую с банковским счетом пользователя. До этого в США появились телефон-

ные платежные системы, где деньги списываются с лицевого счета абонента. Но у таких систем есть большой недостаток: они работают только у людей, которые пользуются ретро-тарифами.

Системы, где существуют и привязка к оператору, и виртуальный счет, стали выпускать недавно. Первый телефон с банковским чипом — Nokia 6131 NFC вышел на рынок лишь в начале 2007 года в Великобритании и США. Так что УПП, в сущности, инновационный проект, а разработчики считают его еще и необычайно перспективным: по оценкам Инфокоммуникационного союза, к 2011 году совокупный доход от реализации проекта составит \$3 млрд. Впрочем, несмотря на одобрение главы Мининформсвязи, неизвестно, будет ли у операторов возможность реализовать планы в ближайшее время.

Чтобы система заработала, необходимо, по словам Леонида Реймана, внести в существующие законы ряд изменений, касающихся электронной коммерции. Эти поправки будут разработаны во втором квартале 2008 года. После этого Мининформсвязи, скорее всего, предстоит борьба с Центробанком. Сейчас платежи с использованием мобильного телефона — это банковская деятельность, требующая получения лицензии. А ЦБ вряд ли захочет терять контроль над финансовыми потоками. Пока УПП только лишь собираются опробовать в опытных зонах — в Москве, Санкт-Петербурге и Сочи. □

Как и предполагал **СФ**, новым президентом Сбербанка будет экс-министр Герман Греф. Однако его назначение принесло и немало неожиданностей, превратившись в бунт ключевых сотрудников. **текст: Даниил Желобанов**

Одиноким варяг

Когда президент России Владимир Путин предложил бывшему президенту Сбербанка Андрею Казмину поручить ФГУП «Почта России», все были уверены, что трудно придется только Казмину: «Почта России» столь же огромна, сколь и неэффективна — 40 тыс. ее отделений в этом году принесут 6 млрд руб. убытка. Судьба преемника Казмина наблюдателей беспокоила мало: в этом году чистая прибыль Сбербанка должна достигнуть 100 млрд руб.

Однако все оказалось не так просто. Кандидату Грефа совет, конечно, утвердил. Можно быть уверенным, что его утвердит и собрание акционеров, где больше половины голосов контролирует Центробанк. Но несколько членов совета неожиданно проголосовали против. По слухам, это был сам Андрей Казмин, а также первый зампред правления Алла Алешкина и зампред правления Белла Златкис. Впрочем, верны эти слухи или нет, не столь уж важно: уход Алешкиной из Сбербанка считается делом решенным.

После того как Андрей Казмин покинул свой пост, он продал имевшиеся у него 0,03% акций Сбербанка. По одной из версий, Казмина «по-

просили» об этом, чтобы исключить его влияние на работу банка. Ведь очевидно: 12 лет руководства не могут пропасть даром. Но практически одновременно аналогичным образом поступили еще несколько топ-менеджеров Сбербанка: кроме Алешкиной, свои акции продали зампреды правления Александр Бринза, Александр Захаров и Андрей Погодин, члены правления Ирина Бохан, Владимир Сундеев, Леонид Сюкасов. Вряд ли подобный шаг можно рассматривать как подтверждение уверенности в будущем актива или готовности в нем и далее работать.

Учитывая, что именно Алешкина контролирует ключевые направления — кредитные операции, экономический блок и стратегическое планирование, даже потеря ее одной может здорово затруднить первые шаги Грефа на новом поприще. Если же будут обезглавлены еще и управления внутреннего аудита, кредитования и операционное управление, которыми руководят остальные экс-акционеры, президенту Сбербанка придется совсем туго. Вряд ли он сумел заготовить достаточное количество своих кандидатов на эти должности за неполный месяц, прошедший со времени отставки.

В день заседания совета и на следующий день акции Сбербанка теряли на бирже примерно по 1%. □



АЛЕКСАНДР МИРИДОНОВ

С приходом в Сбербанк Германа Грефа некоторые кабинеты там могут опустеть против его желания

три вопроса

Польская AmRest выкупает 30% акций сети «Крошка-картошка». Что, кроме денег, получит сеть от сделки, рассказал ее совладелец Андрей Конончук.



«Секрет фирмы»: Какова сумма сделки?

Андрей Конончук: Мы получим \$36 млн, которые пойдут на развитие компании. На что конкретно, пока не скажу — сделка закрывается 1 декабря, у меня этих денег на руках нет, и нечего их делить. Вообще, деньги — лишь приятное дополнение. Нас прежде всего интересует партнерство с AmRest.

СФ: В чем его суть?

АК: Благодаря AmRest мы получим доступ к новым рынкам. Сделка подразумевает, что «Крошка-картошка» достаточно быстро появится не только в Польше, но и во всей Восточной Европе. Кроме того, мы рассчитываем на экспорт управленческого опыта из AmRest.

СФ: Своего не хватает?

АК: К сожалению, весь наш опыт во франчайзинге носит скорее негативный характер. Вспомните неудачные выходы в Екатеринбург и Нижний Новгород — мы расстались с партнерами и нам пришлось фактически закрыть программу франчайзинга. В результате нас атакуют желающие открыть наш ресторан, а мы всем отказываем. Я очень надеюсь, что AmRest, которая управляет франшизами KFC и Burger King, поможет нам выстроить правильную программу франчайзинга.



«Евросеть» надеется, что знание рынка электроники поможет ей в занятиях логистикой

Крупнейшая сеть салонов мобильной связи «Евросеть» выходит на рынок логистических услуг — и надеется, что стратегический инвестор поможет ей найти клиентов. **ТЕКСТ:** даниил желобанов

Торговец-кладовщик

«Евросеть» выделяет логистическое подразделение в отдельный бизнес. Принадлежащая ей «Евросеть-логистик» арендовала 16,5 тыс. кв. м в логистическом комплексе класса А «МЛП-Подольск».

Планируется довести участок аренды в Подольске до 60 тыс. кв. м и арендовать у МЛП площади на строящихся комплексах в Санкт-Петербурге. Как заявил **СФ** Сергей Малышев, вице-президент по специализированному бизнесу «Евросети», он надеется, что уже в ближайшей перспективе «Евросеть-логистик» станет одним из ключевых игроков рынка.

Теоретически предпосылки для этого есть: у новоиспеченного провайдера будет хотя бы постоянный клиент с достаточно большим объемом перевозок — сама «Евросеть». Как полагает Малышев, опыт «Евросети» пригодится другим розничным компаниям, торгующим электроникой.

Однако преимущества являются и проблемой. «Чичваркин отличается нетрадиционными подходами и, возможно, будет успешен, — размышляет президент компании ЕМСТС Владимир Елин. — Но здесь есть определенное заблуждение торговца, полагающего, что раз он возит свой товар, то уже разбирается в работе логистического оператора». По его мнению, во всем мире компании, имевшие логистические подразделения, передают их на аутсорсинг, а не развивают в составе холдинга: «Совмещение логиста и торговца в одном лице вызывает конфликт интересов — прибыль для одного означает убыток для другого. Но главное — логистические операторы несут риски, не знакомые торговцам: например, здесь совсем по-другому приходится планировать загрузку складов».

С точки зрения президента компании STS Logistics Рустама Юлдашева, «Евросеть-логистик» имеет шансы на успех лишь в том случае, если предложит специализированный сервис: «Они знают рынок электроники, и у них есть шанс».

Но даже в самой «Евросеть-логистик» понимают, что с такой специализацией вряд ли можно попасть в лидеры рынка, поэтому одна из задач нового проекта — поиск стратегического инвестора. В первую очередь, по словам Малышева, от нового партнера потребуются не инвестиции, а клиенты, заинтересованные в сервисе «Евросеть-логистик».

Так что приход столь сильного игрока, как «Евросеть», логистический рынок воспринял спокойно, и от серьезных прогнозов на его счет даже партнеры пока воздерживаются. «Возможно, „Евросеть“ будет расширять присутствие на наших складах, но пока я бы скорее говорила лишь о тех 16,6 тыс. кв. м, что они уже арендовали», — считает исполнительный директор МЛП Алла Соловьева. □

АвтоВАЗ в очередной раз решил оживить «классику»: вместо двух моделей будет одна, но зато прожить она может еще неопределенно долго — если не падет жертвой сверхдешевых иномарок. До нашествия осталось три-четыре года.

ТЕКСТ: даниил желобанов, павел куликов

Вечный двигатель

«Классика» — ВАЗ-2105 и ВАЗ-2107 — до сих пор остается самой популярной в стране. опередить АвтоВАЗ в России по выручке от продаж уже по итогам текущего года собирается Toyota. Но по количеству произведенных автомобилей даже одну лишь «классику» никому не удастся обогнать еще долго.

За девять месяцев 2007 года, по данным агентства «Автостат», продано 148 тыс. машин этих двух моделей, а до конца года АвтоВАЗ собирается произвести 210,3 тыс. «пятерок» и «семерок» — практически столько же, сколько и в 2006-м. Причина стойкого спроса понятна: других предложений в пределах \$5,5–6 тыс. на первичном рынке нет.

Обратная сторона невысоких цен — низкая (менее 5%) рентабельность производства. Выпуск автомобилей, почти не менявшихся несколько десятков лет, на АвтоВАЗе хотели прекратить еще год назад. Однако в программе развития модельного ряда до 2012 года, принятой в начале этого года, указано, что «классика» все-таки останется на конвейере, по крайней мере, до 2009-го.

Теперь в концепции происходят новые изменения. Дело в том, что с 1 января 2008 го-

да для российских автозаводов вводятся экологические нормы Euro 3, которым «классика» никак не соответствует. Переделка же под новый стандарт означала бы повышение стоимости каждой модели минимум на \$500, что могло вывести цены на предельный для такого класса уровень. Поэтому на прошлой неделе президент группы АвтоВАЗ Борис Алешин заявил, что «пятерок» и «семерок» все-таки не станет. Но «классике» завод не изменит — просто объединит две модели в одну и сэкономит таким путем на переделке. Новый гибрид так и будет называться — «Лада-классика».

Сколько проживет новый хит АвтоВАЗа, сказать сложно. По идее, его сменят нынешние топовые модели — Lada Kalina и Lada Priora, которые к 2010 году планируется каким-то образом удешевить. Вот только для этого на их место должны прийти новые разработки, однако одному АвтоВАЗу такие проекты сейчас уже не под силу. Правда, он объявил о намерении построить в Тольятти дополнительное производство, но на нем совместно с канадской Magna будет производиться более дорогой автомобиль класса C, чей прототип был представлен на недавней выставке «Интеравто» в Москве.

Что же касается классов A и B, к которым относятся Kalina и Priora, то здесь стратегический партнер будет найден нескоро. До недавнего времени АвтоВАЗ пытался договориться с Renault, но этот концерт с осторожностью отнесся к перспективе выращивать в России конкурента своему же Logan. В результате на прошлой неделе АвтоВАЗ сообщил о подписании «меморандума о взаимопонимании» с более сговорчивым итальянским Fiat. Однако никакой конкретики меморандум не несет, и, как именно будет выглядеть возвращение к истокам («классические» модели АвтоВАЗа делались как раз на базе разработок Fiat), пока неизвестно.

Сколько времени займет путь до серийной модели, неизвестно тем более. В случае с «десяткой» от создания прототипа до выхода машины в серию прошло около 20 лет. Так что, вполне возможно, вазовская «классика» будет ждать своего гибрида-преемника еще долго и, вероятно, так и не дожидется, поскольку будет вытеснена сверхдешевыми машинами зарубежных автопроизводителей. О планах выхода к 2010 году в ценовую категорию от \$6 тыс. в России уже заявили Nissan, Toyota, General Motors, Volkswagen и Skoda. □

SAP. 15 лет в России

на правах рекламы

— Говорят сотрудники компании —



Алексей Тананакин
Директор Центра экспертизы
решений SAP СНГ

Алексей, как Вы пришли работать в SAP?

— Можно сказать, что это было закономерно. Во время учебы на физфаке МГУ я сдружился со Штефаном Шильдбергом — немецким студентом,

который впоследствии стал работать в SAP AG в Германии. Дружба продолжалась, я ездил в гости в Германию, тем временем в 1992 году в России открылось представительство SAP AG, однако я и не помышлял о работе в SAP, т. к. был уверен, что для этого нужно знать немецкий. А в 1997 году я встретил у общих друзей своего знакомого, который уже работал в SAP СНГ. Он заметил у меня на руке часы SAP, подарок Штефана, мы разговорились, и он предложил мне попробовать пройти интервью. И меня приняли в тогда только еще формирующийся отдел предпродажной подготовки решений SAP.

Таким образом, Вы в SAP уже 10 лет?

— Да, не считая короткого эпизода — полтора лет, которые я поработал

в двух других компаниях, уже имея за плечами пять успешных лет работы в SAP СНГ. Это был тоже интересный опыт, однако я понял, что для меня работа в SAP открывает совершенно другие перспективы. И еще я знал, что вернуться в прекрасный коллектив, отношения с коллегами были и есть очень прочные.

Насколько важна командная работа в SAP?

— Командная работа и надежные дружеские отношения, которые мы поддерживаем с коллегами годами, — это своего рода система гарантии качества выполняемых нами проектов, и в конечном итоге именно на этом основано доверие наших клиентов. Для подготовки к тендерам, например, бывает необходимо собрать команду из десяти

человек, которая включает экспертов разного профиля. Это всегда видно, когда команда работает слаженно, а когда не очень. Наши презентации помогают нам выигрывать тендеры прежде всего благодаря слаженной работе команды экспертов: это и серьезность подготовки, и убедительность и профессионализм подачи материала, и уверенность, которая передается аудитории. Могу сказать, что успех практически любого проекта в SAP — это во многом результат умения всех его участников эффективно работать в команде.



Присоединяйтесь к команде SAP!
www.sap.ru/careers

«Для „М.Видео“ нет идеалов. Идеал — это „М.Видео“ через три года»

СФ №18/2006, стр. 60–64



Судя по отчету Deutsche Bank, эффективность «М.Видео» в преддверии IPO выше, чем у других публичных ритейлеров. Правда, против компании играют отраслевые риски. **ТЕКСТ:** николай гришин

Электронный дебют

Сеть «М.Видео» официально объявила, что до конца 2007 года собирается выйти на IPO. Это будет первое размещение в сфере российского ритейла бытовой техники и электроники. По информации участников рынка, «М.Видео» собирается разместить на ММВБ и РТС 20% акций. Сведения о владельцах компании пока официально не раскрываются, но президент сети **Александр Тынкован** в интервью «Коммерсанту» заявил, что у компании четыре совладельца: он сам, его брат **Михаил Тынкован**, а также гендиректор «М.Видео» **Павел Бреев** и вице-президент **Александр Зайонц**.

Впервые об IPO акционеры сети заговорили еще в 2004 году, но готовиться к нему начали лишь два года спустя. Дело в том, что тогда усиливающаяся конкуренция со стороны «Эльдорадо» заставила «М.Видео» изменить стратегию (см. **СФ** №23/2004). Чтобы сократить издержки, компания пошла на реорганизацию: унифицировала формат магазинов и сконцентрировалась на торговых точках площадью 2–4 тыс. кв. м. Также «М.Видео» попыталась избавиться от имиджа дорогой сети. Ее новый слоган «Всегда низкие цены» явно напоминал эльдорадовский — «Территория низких цен».

Несмотря на то что основная часть ассортимента магазинов «М.Видео» приходится на марки средней ценовой категории, а не низкой, как у «Эльдорадо», похоже, что смена стратегии принесла плоды. «Низкие цены — это не более чем грамотный маркетинговый ход, — пояснил в интервью **СФ** коммерческий директор «М.Видео» **Михаил Кучмент**. — Не может какая-то компания продавать товар существенно дешевле, чем другая».

В преддверии IPO его глобальный координатор Deutsche Bank выпустил отчет, согласно которому «М.Видео» входит в число ли-



Благодаря ориентации на экономных покупателей «М.Видео», вероятно, заставит раскошелиться инвесторов

деров российского ритейла по эффективности. Так, 1 кв. м торговой площади за год принес компании выручку в размере \$9,6 тыс., тогда как у других российских игроков, уже торгующихся на бирже, успехи гораздо скромнее: у «Пятерочки» — \$8,1 тыс., «Седьмого континента» — \$7,7 тыс., «Магнита» — \$5,4 тыс. «М.Видео» даже обошла одного из мировых лидеров рынка бытовой техники Kesa (\$8,8 тыс.), немного не дотянув до уровня Best Buy (\$10,1 тыс.). А вот рентабельность компании по EBITDA, оказавшаяся в 2006 году на уровне 4%, разочаровала аналитиков: они ожидали

5–6%. Впрочем, «М.Видео» обещает исправиться: до 2011 года запланирован рост оборотов до \$5,6 млрд, а EBITDA должна увеличиться до \$294,3 млн (5,3%).

По прогнозу Deutsche Bank, капитализация «М.Видео» составит \$1,4–1,7 млрд в зависимости от методов оценки. Однако на рынке считают, что такие деньги компания вряд ли получит, — самое большее \$1–1,3 млрд. Аналитики объясняют такой дисконт специфическими рисками российского рынка бытовой техники: его игроки в любой момент могут быть обвинены в использовании «серых» схем. **СФ**

ИСТОРИЯ ВОПРОСА Компания «М.Видео» была создана в 1993 году, по итогам 2006 года ее оборот достиг \$1,4 млрд. Занимает седьмое место в составленном «Коммерсантом» рейтинге российских ритейлеров, а в сегменте бытовой техники и электроники — на втором месте после «Эльдорадо» (оборот \$4,2 млрд). В 2006 году все активы компаний, входящих в холдинг, были переведены на ОАО «Компания „М.Видео“», а в июне 2007-го в ее совет директоров вошли три независимых представителя. Вплоть до сентября 2006 года руководство «М.Видео» вело переговоры о продаже компании французскому ритейлеру Darty, но они закончились ничем.

Русские победы. Северный полюс.



Товар сертифицирован.

Лицензия РОСС RU. АЯ41. ВО 3245 срок действия с 28.11.2005 по 27.11.2008

ЧРЕЗМЕРНОЕ УПОТРЕБЛЕНИЕ АЛКОГОЛЯ ВРЕДИТ ВАШЕМУ ЗДОРОВЬЮ

Когда продается «гордость нации»

Зачастую крупные компании с большой историей и известными брендами становятся символами своих стран. Но в эпоху глобализации символы часто покупаются иностранным капиталом.



№ 1 Французская кухня.

Российский сенатор Сергей Пугачев стал владельцем французского бакалейного дома Hediard. По оценкам экспертов, сделка обошлась политику более чем в 1 млрд евро. Бакалейный дом, основанный в 1854 году Фердинандом Эдиаром, считается старейшим продуктовым ритейлером сегмента luxury в Европе и давно превратился в гастрономический символ Франции. Сегодня он производит в год около 150 тонн продуктов высокой кухни, которые продаются через пять собственных бутиков и ресторанов Hediard в Париже, а также через 40 франчайзинговых магазинов и 320 уполномоченных ритейлеров, работающих во Франции и 30 других странах. Интересно, что в России Hediard пока не представлен. В 2005 году привести его пытался ресторатор Аркадий Новиков, купив франшизу на открытие бутика. Но проект не пошел. □

№ 2 **Без пива.** Чешского капитала в известном на весь мир чешском пиве остается все меньше. Летом 2007 года холдинг Radeberger Gruppe продал Королевский пивоваренный завод Krusovice голландскому концерну Heineken. В настоящее время Krusovice занимает около 3% внутреннего рынка Чехии. Но главное — марка является одним из старейших пивных брендов этой страны (пивоварня была основана еще в 1517 году). Ранее Heineken уже приобрел чешскую пивоварню Starobrno и присматривается к заводу Drinks Union (выпускает пиво Zlatopramen). А его конкурент — южноафриканская SABMiller — купил завод Plzensky Prazdroj. □

№ 3 **Китайский IBM.** Бренд американской корпорации IBM, по оценкам консалтинговой компании Interbrand, входит в пятерку самых дорогих в мире. Популярность марки IBM связана отчасти с тем, что компания едва ли не первой в мире, еще в начале 1980-х, занялась производством персональных компьютеров. Однако к 2000-м годам это направление стало для нее побочным. И весной 2005 года компьютерное подразделение IBM было продано за \$1,75 млрд китайскому производителю Lenovo. Ему достались и права на использование бренда. По крайней мере, на пять лет. □

№ 4 Бизнесмены-болельщики.

В Великобритании, подарившей миру футбол, эта игра считается культовой. Что не мешает англичанам продавать свои футбольные клубы иностранцам. В 2003 году российский предприниматель Роман Абрамович купил клуб Chelsea за 140 млн фунтов стерлингов. В 2007-м совладелец «Металлоинвеста» Алишер Усманов купил 23% акций футбольного клуба Arsenal, 13-кратного чемпиона Англии. В ближайшее время доля бизнесмена может увеличиться до контрольной: баронесса Брейсвелл-Смит намерена продать ему принадлежащие ей 15,9% акций. □

№ 5 **Прощание с легендой.** Британское автомобилестроение ведет свою историю с 1904 года, с легендарной марки Rolls-Royce. В 1998 году начались переговоры о продаже компании. За контроль над ней бились несколько претендентов: Daimler-Benz, Volkswagen, BMW и организация RRAG, состоявшая из патристически настроенных состоятельных британцев. Однако отстоять легенду патристам не удалось. В 2003 году немецкий автоконцерн Volkswagen приобрел производственные мощности британской компании, а BMW — права на марку Rolls-Royce. □



PROFF помогает
выделить главное...



PROFF®

ПОМОЧЬ ВСЕГДА ГОТОВ!

В повседневной работе мы сталкиваемся со множеством задач. Приятно знать, что есть надежный помощник, которому всегда можно доверять. Ведь PROFF® — это широкое разнообразие канцелярских товаров, столь необходимых в ежедневных делах.

Реклама. Товар сертифицирован

www.proff.su



версии **АЛЕКСАНДРА бирмана**

Патриотизм Дерипаски на сей раз может не найти понимания в верхах. Со всеми вытекающими отсюда последствиями для страховой компании ”



Риски патриотов

У Олега Дерипаски появился новый фронт. Нежелание магната пускать в свои владения чужаков привело к тому, что список недоброжелателей главы «Базэла» дополнили его бывший деловой партнер Александр Мамут и владелец чешской финансовой группы PPF Петер Келлнер.

Конфликт возник из-за 38,5% акций «Ингосстраха», проданных первым второму. По всей видимости, Мамут, характеризуемый коллегами как весьма проницательный инвестор, усомнился в перспективах крупнейшего отечественного страховщика в свете скорого присоединения к ВТО и открытия страхового рынка для иностранных игроков. Кроме того, сделка с Келлнером явно стала элементом более масштабного альянса российского и чешского миллиардеров, корни которого, судя по всему, уходят в начало 1990-х. Сейчас питерский бизнесмен Александр Несис, вместе с которым Мамут развивает производство ферросплавов в России и Казахстане, уступил PPF 5% своего Номос-банка. И теперь «Номос» и принадлежащий Келлнеру «Хоум кредит» создают универсальную банковскую группу. «Ингосстрах» мог бы стать неплохим дополнением к новому финансовому холдингу.

Однако демарш Дерипаски, пытающегося по старой доброй российской традиции с помощью допэмиссии размыть долю неудобного миноритария, испортил игру отнюдь не только Келлнеру. Еще в апреле этого года PPF образовала совместное предприятие с итальянским страховым гигантом Generali. Сам Келлнер вскоре оказался в совете директоров компании-партнера. Возможно, поэтому мажоритарный акционер «Ингосстраха» так противится перепродаже, не без оснований видя в происходящем подготовку к переходу компании под контроль западного стратегического инвестора.

Но Generali является своеобразным финансовым центром итальянского капитализма. Она довольно тесно связана как с компаниями, контролируемые личным другом Владимира Путина экс-премьером Сильвио Берлускони, так и с промышленными гигантами вроде Fiat или Eni. Даже если главе «Базэла» выгодно, чтобы, например, Fiat прекратил сотрудничество с АвтоВАЗом, вряд ли подобному развитию событий обрадуется «Рособоронэкспорт». Да и «Газпром» наверняка заинтересован в сохранении конструктивных взаимоотношений с Eni, владеющей 20% акций «Газпром нефти» и участвующей в реализации стратегически важного для российского концерна проекта «Южный поток». Смею предположить, что судьба оказавшихся под опекой госкомпаний промышленных активов волнует Кремль гораздо больше, нежели участь «Ингосстраха». Стало быть, патриотизм Дерипаски на сей раз может не найти понимания в верхах. Со всеми вытекающими отсюда последствиями для страховой компании. □

Автор — экономический обозреватель телекомпании «Рен-ТВ»

Дискуссия — на сайте «Секрета фирмы» www.sf-online.ru



HP рекомендует ОС Windows Vista® Home Premium



п/н GT403EA

Ноутбук для развлечений
HP Pavilion dv6620er

от **27 499** руб.* с НДС

- Двухъядерный процессор AMD Athlon™ 64 X2 TK55
- Подлинная Windows Vista® Home Basic
- Жесткий диск: 160 Гб SATA
- Память: 1024 МБ (2 x 512 МБ)
- Широкоэкранный дисплей 15,4" с технологией HP BrightView
- Веб-камера со встроенными стереомикрофонами
- Пульт дистанционного управления



НОВЫЙ УРОВЕНЬ
ЦИФРОВЫХ
РАЗВЛЕЧЕНИЙ



Москва: М.Видео (495) 777-777-5, 8-800-200-777-5, www.mvideo.ru; Позитроника 8-800-333-0-333, www.positronica.ru; СтартМастер 8-800-555-8-555, www.sm.ru; ТС «Технопарк» (495) 7-555-888, www.technopark.ru; TENFOLD (495) 580-63-85, www.tenfold.ru.

Санкт-Петербург: Компьютер-Центр Кей (812) 074, www.key.ru.

* Рекомендованная цена.

© 2007 Hewlett Packard Development Company, L.P. Microsoft, Windows Vista и логотип Windows Vista являются зарегистрированными товарными знаками корпорации Microsoft в США или других странах. Все права защищены. На правах рекламы.



LAIF/VOSTOCK-PHOTO

частная практика

МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА

стратегия → с30
инвестиции → с34
конкуренция → с38

ЗНАМЕНИТЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА TOYOTA
МЕНЯЕТСЯ ПОД НАПОРОМ ГЛОБАЛИЗАЦИИ.
КОРРЕСПОНДЕНТ «СЕКРЕТА ФИРМЫ» УБЕДИЛСЯ В ЭТОМ,
ПОБЫВАВ НА ЯПОНСКОМ ЗАВОДЕ TOYOTA И В ЕЕ
КРУПНЕЙШЕМ ЦЕНТРЕ ОБУЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ.

Инструкция для самурая

текст:

павел куликов

«Работай как черепаха, а не как кролик», — любят говорить японцы. По словам одного из лучших мастеров-оружейников **Йоси Хари**, самурайский меч — катану — до сих пор изготавливают исключительно дедовским способом, каждый день в течение двух месяцев скрупулезно продельвая то одну, то другую операцию — выплавку стали, ковку или заточку.

В Японии подобное отношение ко всему. Зачастую по окончании рабочего дня служащие (именно так называют японских менеджеров переводчики с японского) идут в ресторан или кафе вместе со своим шефом и там продолжают работать. Отказываться от вечерних посиделок считается невежливым.

Официальный отпуск длится полмесяца в году, но обычно спустя неделю японец уже появляется в офисе. Неприлично бездельничать, когда твои коллеги работают.

Кажется, у японцев это в крови. В выходной день в российском офисе Toyota можно увидеть одиноко склонившегося за компьютером менеджера департамента бизнес-планирования **Хидетаку Табучи**, который год назад приехал в Россию на стажировку. «Чем вы обычно занимаетесь после работы?» — спрашиваю я Табучи. Тот задумывается, а потом отвечает: «После работы я работаю».

Российские коллеги относятся к Табучи с непониманием. Впрочем, в головном офисе Toyota к этому непониманию готовились уже давно.

Японцы рассказывают современную притчу про студента, который решил подработать, приняв участие в измерении токийского уличного трафика. Его посадили на перекресток и выдали устройство с четырьмя кнопками. Когда на одной из улиц появлялась машина, он должен был нажимать соответствующую кнопку. За день работы студент получал около \$100. Находчивый парень отстучал по кнопкам в произвольном порядке и отправился домой. А на следующий день был уволен. «Больше никогда не будем доверять китайцам такую ответственную работу», — резюмировал его босс.

В Японии и таксисты, и дворники, и обслуживающий персонал общепита — местное население. Но «оборудовать» японцами 52 зарубежных завода Toyota не

с23



Система обучения рабочих Toyota за последние семь лет изменилась: теперь из них делают роботов, а не философов

Завод Цуцуми производит 1900 автомобилей в день, но за пару часов, которые мы пробыли на производстве, на подъездах к нему не появилось ни одного грузовика с запчастями

смогла. И компании, затеявшей мировую экспансию, в 2000 году пришлось вытравить философскую компоненту из своей производственной системы.

В ноябре 2007 года заработает завод Toyota под Санкт-Петербургом. Его сотрудники обучены так, что тяга к самосовершенствованию и полная самоотдача для них необязательны. В Toyota считают: в России можно стремиться к абсолютному качеству и сокращать издержки с той же эффективностью, что и в Японии. Для этого нужно лишь в точности следовать инструкциям. Фокус в менеджменте теперь приходится на стандартизацию процедур и дисциплину, а не на непрерывное совершенствование.

Музейные ценности

TOYOTA для японцев — предмет культа. Больше половины машин на улицах Токио именно этой марки. Но производственная система Toyota родилась еще тог-

да, когда в Японии не было ни моды на машины, ни самих машин. До 1930 года основатель компании — **Сакиши Тойода** — производил ткацкие станки.

В Toyota уверяют, что посещение музея — лучший способ постичь суть бережливого производства. Хрупкая девушка-экскурсовод садится за ткацкий станок и совершает быстрые движения обеими руками. Челнок с продольной нитью скользит через нити поперечные, получается тканое полотно. Потом девушка переключается за другой станок и делает то же самое, но уже одной рукой. Этот модернизированный агрегат в 1890 году придумал Сакиши Тойода, наблюдая за тем, как тклет его мать. «Он эффективнее прежней конструкции на 40–50%», — информирует нас экскурсовод.

В 1896 году Сакиши Тойода изготовил похожий станок с ножным приводом. Экскурсовод усаживается за очередной экспонат и активно работает ногами.

ДОСЬЕ

TOYOTA MOTOR CORPORATION была учреждена в августе 1937 года. Входит в состав Toyota Group. Оборот компании за последний финансовый год, по данным на март 2007 года, составил \$23,95 млрд. Операционная прибыль — \$2,24 млрд, чистая прибыль — \$1,65 млрд. Вложения в исследования и разработки составили \$890 млн. В 2006 году компания произвела 8,1 млн автомобилей, из них в Японии — 4,2 млн. За тот же период было продано 7,9 млн машин, из них 1,7 млн — на внутреннем рынке. На территории Японии компания владеет 12 заводами и 52 — за пределами страны. Центральный офис находится в Японии, в Тойота-сити. Toyota принадлежит четыре крупных центра обучения персонала: в Японии, Великобритании, США и Китае. Число сотрудников на предприятиях Toyota по всему миру, по данным на март 2007 года, — 299,4 тыс. человек.

«Впоследствии станки тоже постоянно совершенствовались», — резюмирует сотрудница музея. Это и есть одна из двух основ менеджмента качества Тойота — кайдзен, или постоянная работа по созданию производственной ценности.

Другой пример неизменного совершенствования — «высокоскоростной ткацкий автомат G». Сакиши Тойода изобрел его вместе с сыном **Киширо** в 1924 году. В станках того времени обрыв нити неиз-

Попробуй
ветер
на вкус!



www.juravli.ru

ЧРЕЗМЕРНОЕ УПОТРЕБЛЕНИЕ АЛКОГОЛЯ
ВРЕДИТ ВАШЕМУ ЗДОРОВЬЮ

Лицензия №1953
от 06.06.2006 г.
Реклама



Генеральный менеджер Toyota Йошимаса Ишии не нашел для своего российского завода ни одного «бережливого поставщика»

Кандидатов с опытом работы в местном автопроме на завод Toyota в Санкт-Петербурге не принимали. Судя по всему, в Toyota уверены, что выбить из рабочего русский кайдзен невозможно

менно приводил к браку. Отец и сын Тойода придумали устройство, которое в таком случае останавливало бы станок. Изобретение дало начало принципу дзидока. Это составляющая кайдзен, которая означает соблюдение стандартов качества в процессе производства. При обнаружении брака работа сразу останавливается до устранения неполадок.

Второй столп, на котором держится Toyota, — система just in time («точно вовремя»; японского названия у нее нет, поскольку принцип частично позаимствован у американских супермаркетов). Система появилась уже в автомобильный период развития компании. В конце 1920-х годов Киширо Тойода побывал в США, после чего загорелся идеей разработать японский автомобиль. Но спрос на машины в Японии был невелик, и Тойода не мог, как **Генри Форд**, сделать автомобиль конкурентоспособным при помощи массового производства. Он решил производить только то, что нужно, когда нужно и сколько нужно.

Дзидока и just in time дали начало всей производственной системе Toyota. Позже она обросла другими постулатами, постоянно совершенствовалась, и именно ей компания обязана мировым лидерством в автопроме. Чтобы посмотреть, как работают эти принципы, из музея мы отправляемся в Тойота-сити, на завод Цуцуми.

Легендарное производство

ЗАВОДСКУЮ территорию пересекает группа японских рабочих, одетых во все ослепительно белое. Увидев подъезжающий автобус, они начинают прыгать, вставать в театральные позы и показывать придуманный президентом США **Франклином Рузвельтом**, но почему-то любимый японцами знак V (victory).

Но эти рабочие, в общем-то, единственное, что на заводской территории вселяет оптимизм. Серые унылые корпуса Цуцуми мало чем отличаются от многих других промышленных производств. С той лишь разницей, что на заводе Toyota очень тесно.

Нижегородский кайдзен

Первым предприятием в российской автомобильной отрасли, которое использовало японские технологии «бережливого производства», стал ГАЗ, входящий в группу «Базовый элемент» Олега Дерипаски. В 2003 году американская компания Yomo Consulting занялась внедрением технологии на линии по сборке автомобилей «Газель». В период с 2003 по 2005 год система начала действовать на всех предприятиях Горьковского автозавода. Она включает в себя четыре принципа: «люди — наш самый ценный актив», «все внимание на производственную площадку», «непрерывное каждодневное совершенствование» и «думай о заказчике». В группе «Руспром-авто», куда входит Горьковский автозавод, уверяют, что добились с ее помощью невиданных результатов. Суточный темп сборки грузовых машин вырос с 450 до 660 единиц, число дефектов на автомобиль сократилось более чем в 10 раз. Снижение потерь от внутреннего брака и сокращение расходов на выполнение гарантийного ремонта позволило поднять среднюю зарплату рабочим вдвое — до 13,5 тыс. руб. Впрочем, по словам известного российского специалиста в области качества Юрия Адлера, без материального стимулирования японская система менеджмента на российском предприятии была бы обречена на провал.

НОУ-ХАУ

Чтобы внедрить на российском заводе «бережливое производство», корпорация Toyota Motor:

- в порядке исключения приглашает на стажировку в японский центр обучения всех без исключения сотрудников завода;
- набирает в штат только тех, кто прежде никогда не работал на российском автомобильном производстве;
- по максимуму убирает из системы менеджмента философскую составляющую и делает акцент на инструкции;
- медлит с локализацией производства, надеясь найти самых «бережливых поставщиков», а потом их еще и обучить.

Производство расположено на двух этажах с довольно низкими потолками. Вот сварочный цех. Роботы набились сюда, как пассажиры токийской подземки в час пик. Но, по словам заместителя главного менеджера производственного центра Toyota господина **Озавы**, разочаровываться рано. «Здесь все пропитано стремлением производить добротную продукцию», — уверяет он.

Построенный в 1970 году завод Цуцуми шестой по счету автозавод Toyota. Всего у компании 12 производств в Японии, 10 из них сосредоточены в Тойота-сити и его окрестностях. Здесь же расположен инженерный центр на 10 тыс. сотрудников — мрачноватое здание, похожее на советский НИИ, и множество независимых производителей комплектующих.

С взаимоотношений с поставщиками как раз начинается воплощение принципа «точно вовремя». Завод Цуцуми производит 1900 автомобилей в день, но за пару

часов, которые мы пробыли на производстве, на подъездах к нему не появилось ни одного грузовика с запчастями. Детали подвозят нечасто и — just in time.

У каждой запчасти есть свой канбан (в переводе с японского — бирка). Когда-то это и вправду были бумажные бирки, теперь на деталь клеят штрихкод. Снятый с использованной запчасти канбан отправляется поставщику. Он производит только те детали, на которые получил бирки, причем в порядке поступления бирок. Система канбанов позволяет не только получать детали вовремя, но и быстро распределять их по участкам конвейера.

Сама Toyota действует по той же системе: выпускает только те машины, на которые уже поступил заказ от дилерских центров, и в том порядке, в котором он поступил. Поэтому ни компания, ни ее дилеры не имеют товарных излишков.

Над сборочной линией протянута веревка, за которую дергают в случае обнаружения неполадок. Этот элемент принципа дзидока используется на производстве Toyota уже несколько десятков лет. В цехах висят информационные табло — андоны. 12 ламп на андоне обозначают 12 сборочных постов. Если дернуть за веревку на одном из постов, вместо зеленой лампы загорается желтая. Это предупреждение начальнику смены о неполадках. Если начальник также не в силах справиться с проблемой, он останавливает конвейер.

Легендарная веревка точь-в-точь похожа на ту, что служит в российской глубинке для сушки белья во дворе. Используется она редко, но нам повезло. Рабочий, закручивающий болты на одном из автомобильных кузовов, вдруг бросается к веревке и дергает за нее. На андоне загорается желтый сигнал, к рабочему подбегает бригадир, берет отвертку и закручивает болт сам. Сотрудницу завода, которая нас сопровождает, это зрелище ничуть не смущает. «Отсутствие проблемы и есть проблема», — с философской улыбкой произносит она.

В Цуцуми, как и на большинстве автозаводов, четыре цеха: штамповочный, сварочный, покрасочный и сборочный. В сварочном цеху, например, роботы выполняют 90% всех операций, а в сборочном 70% — людской труд. Впрочем, люди сами похожи на роботов — скажем, по обнаружению брака. Один автомобиль производится в течение 20 часов, и за это время он подвергается тысяче проверок. Мы проходим мимо одного из постов, где несколько рабочих проводят по кузову руками в белых ткане-



консалтинг



инвестиции



девелопмент

ПРЕВРАЩАЕМ ИДЕИ
В НЕДВИЖИМОСТЬ

МИЭЛЬ

WWW.MIEL.RU

вых перчатках. Зазоров не обнаружено — рабочий берет в руки органайзер и ставит галочку. Другая проверка: рабочий садится в машину и несколько секунд жмет на клаксон. Тот не перегорает. Галочка.

Люди-роботы

ПРОФЕССОР **Джеффри Лайкер** в своей книге «Дао Toyota» обобщает все премудрости автомобильного производства Toyota в 14 принципов менеджмента. Последний из них звучит так: станьте обучающейся структурой за счет неустанного самоанализа (по-японски — хансей) и непрерывного совершенствования (кайдзен). Сотрудники японского завода сами следят за эффективностью своей работы и сами же предлагают, как ее улучшить. Это от природы свойственно японцам, но редко используется в других странах. В Toyota убедились в этом в конце 1990-х, когда активно принялась за строительство заводов в странах с растущей экономикой и менталитетом, далеким от японского. Компании пришлось срочно искать замену своему кайдзен.

Чтобы понять суть изменений, мы едем в самое сердце империи бережливого производства — Global Production Center (GPC), в котором проходят обучение сотрудники предприятий Toyota. Подобные центры есть еще в Великобритании, Китае и США. В GPC обучаются бригады, затем передающие навыки рабочим на местах. Обучение длится два месяца, после чего бригады еще пару месяцев проходят стажировку на одном из местных заводов.

Упражнения, кажется, направлены на то, чтобы превратить рабочих в настоящие машины для сборки машин. Например,

для работников сборочного цеха есть такое упражнение: нужно одной рукой насадить семь металлических болванок на семь штырей за 30 секунд. Первые несколько раз проделать этот трюк мало у кого получается. Отверстия в болванках такие, что при малейшем наклоне они застревают на штырях не надетыми до конца.

Другое упражнение — прикручивание болтов на металлический стенд при помощи пневмоотвертки. Закручивать их нужно со строго определенным темпом и даже звуком. По звуку можно определить, что болт недокручен или перевернут. То же самое нужно проделать на движущемся стенде, который имитирует идущий по конвейеру автомобиль. Правая рука закручивает болт, а левая тем временем вынимает из мешка очередную порцию болтов четко выверенным движением — строго по пять штук.

Кашу маслом не испортишь

НА РОССИЙСКОМ ЗАВОДЕ Toyota, который откроется в ноябре 2007 года, как и на всех других заводах компании, есть «тренажерный зал». А ближайший центр GPC, где по идее должны обучаться российские сотрудники, — в Великобритании. Но японцы решили перестраховаться. Будущие работники завода проходили обучение в японском GPC. Причем не только тим-лидеры, то есть бригады, а все 450 человек — до последнего рабочего. Это максимальное число учащихся, которое вообще может вместить центр. Кандидатов с опытом работы в местном автопроме на завод Toyota в Санкт-Петербурге

не принимали, хотя в других странах подобных ограничений нет. Судя по всему, в Toyota уверены, что выбить из рабочего «русский кайдзен» невозможно (см. о внедрении системы бережливого производства на ГАЗе на стр. 26). Японцы вообще к россиянам относятся с подозрением. При выполнении упражнения с болтами строгие сотрудники GPC вежливо просят российских журналистов вынуть руки из карманов. Дескать, требование техники безопасности.

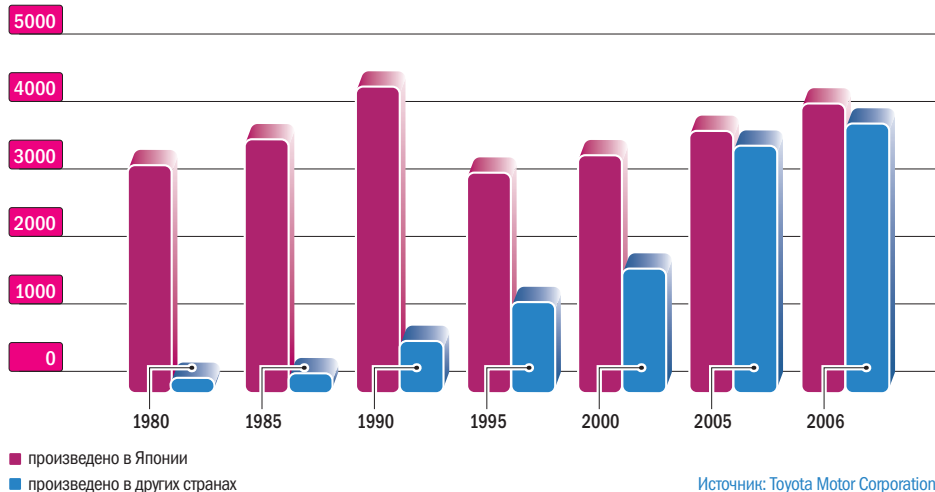
В коридоре учебного центра висят флаги тех стран, откуда родом прошедшие обучение курсанты. На флагах — памятные надписи. Самая крупная на российском флаге такая: «Если будете мало платить — ...» В другом углу флага красуется еще одна: «Спасибо, Япония, я сюда вернусь». Благодарить есть за что. Обучение одного специалиста обходится центру в \$140 в день. Чтобы обучить всех россиян, ушло почти \$4 млн без учета проживания, услуг переводчиков и перелета (билет в эконом-классе на рейс «Аэрофлота» Москва—Токио стоит около \$3 тыс.). Зато теперь старший менеджер департамента по работе с рынком Европы Toyota господин **Саганова** уверен: «Внедрение производственной системы Toyota в Санкт-Петербурге пройдет без проблем».

Возможно, с производством действительно проблем не будет. Вопрос в другом — в локализации производства. Причем вопрос отнюдь не философский. Чтобы получить льготные пошлины на импорт запчастей, завод Toyota в Петербурге должен достичь 10-процентной локализации производства в течение двух лет с момента запуска. В противном случае льготный ввоз компонентов придется прекратить, к тому же Toyota должна будет заплатить пошлины в полном объеме за ввезенные ранее компоненты.

В Toyota понимают, что построить японское производство на отдельно взятом питерском заводе получится нескоро. К поставщикам у японской компании не меньше «пожеланий», чем к собственным рабочим. К примеру, Ford требует от своих контрагентов всего лишь сертификации по ISO, а Toyota — соблюдения придуманных ею же принципов менеджмента. Так что у компании пока нет ни одного партнера. Работа по поиску поставщиков только ведется, после чего их, похоже, тоже придется обучать. Иначе в России у Toyota ничего не выйдет не только с кайдзен, но и с just in time. **СФ**

Прирастая за границей

мировое производство Toyota



РЕГИСТРАЦИЯ

- > (495) 960 31 18 (ДОБ. 2047)
- > CONFERENCE@SF-ONLINE.RU
- > WWW.SF-ONLINE.RU РАЗДЕЛ «СЕМИНАРЫ»
- > WWW.KOMMERSANT.RU

СТОИМОСТЬ УЧАСТИЯ

- все цены указаны без учета 18% НДС
- > СТОИМОСТЬ УЧАСТИЯ 17000 РУБЛЕЙ, ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ РАЗДАТОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, СЕРТИФИКАТ, ОБЕД, КОФЕ-БРЕЙКИ

СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

- > ПРИ РЕГИСТРАЦИИ ДО 11 ОКТЯБРЯ 2007 Г. СКИДКА 20%
- > КАЖДЫЙ ТРЕТИЙ УЧАСТНИК ОТ ОДНОЙ КОМПАНИИ ПОСЕЩАЕТ КОНФЕРЕНЦИЮ БЕСПЛАТНО
- > ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ ИД «КОММЕРСАНТЬ» ПРЕДУСМОТРЕНА СКИДКА 10%

**II ЕЖЕГОДНАЯ
ПРАКТИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ
ШКОЛА КОММЕРЧЕСКОГО ДИРЕКТОРА**

08.11.2007

- > КОНФЕРЕНЦИЯ АДРЕСОВАНА РУКОВОДИТЕЛЯМ КОММЕРЧЕСКИХ СЛУЖБ, СПЕЦИАЛИСТАМ В ОБЛАСТИ ПРОДАЖ, ДИРЕКТОРАМ ПО РАЗВИТИЮ И ДРУГИМ СПЕЦИАЛИСТАМ, ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМ В РАЗВИТИИ КОММЕРЧЕСКИХ НАВЫКОВ
- > ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ И ЭКСПЕРТЫ ВЕДУЩИХ КОМПАНИЙ ПОДЕЛЯТСЯ ПРАКТИЧЕСКИМ ОПЫТОМ ОРГАНИЗАЦИИ ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЫ КОММЕРЧЕСКОЙ СЛУЖБЫ, РАЗРАБОТКОЙ И ВНЕДРЕНИЕМ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРОДАЖ, ТЕХНОЛОГИЯМИ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ, А ТАК ЖЕ НАЛОГОВЫМИ, ПРАВОВЫМИ И ФИНАНСОВЫМИ АСПЕКТАМИ В РАБОТЕ КОММЕРЧЕСКОГО ДИРЕКТОРА
- > В РАМКАХ МЕРОПРИЯТИЯ ПРЕДОСТАВЛЯЕТСЯ УНИКАЛЬНАЯ ВОЗМОЖНОСТЬ ПОЗНАКОМИТЬСЯ С ОПЫТОМ КОЛЛЕГ ПО РЕШЕНИЮ АКТУАЛЬНЫХ ЗАДАЧ КОММЕРЧЕСКОЙ СЛУЖБЫ КОМПАНИИ

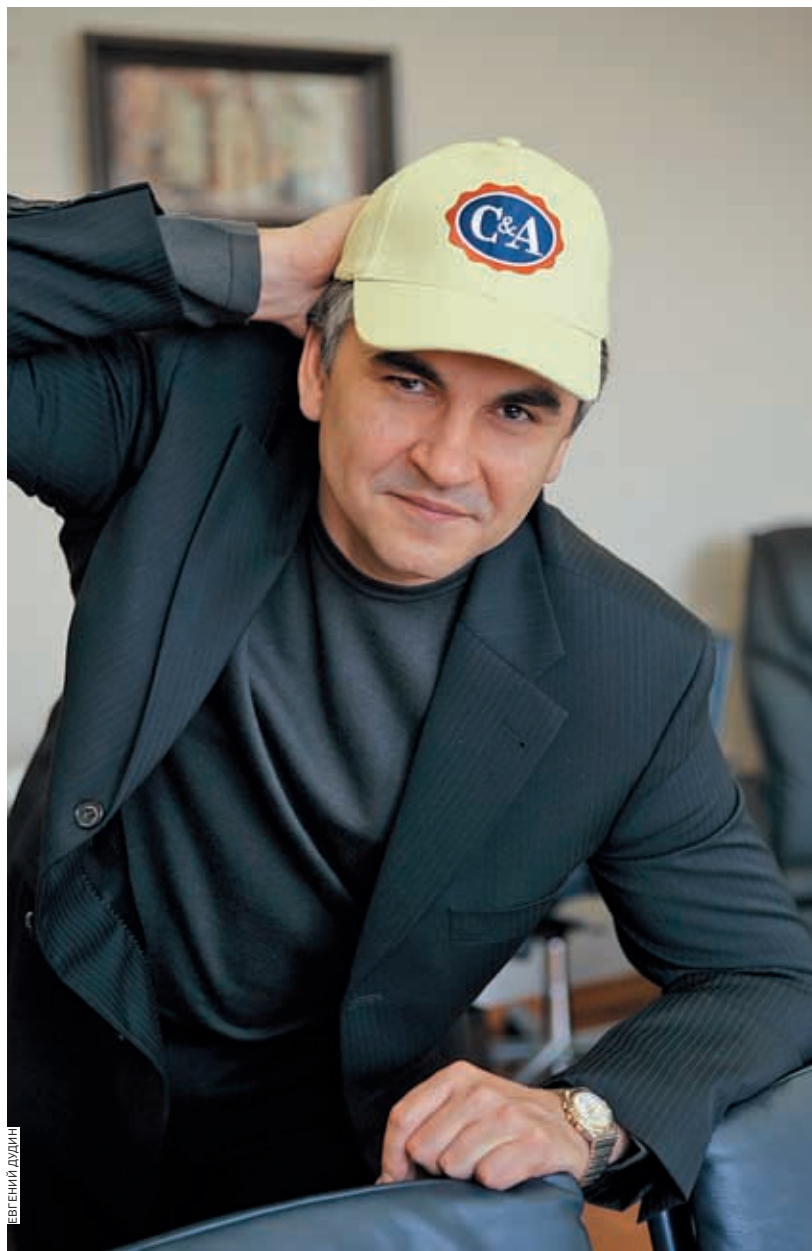
ВОПРОСЫ К ОБСУЖДЕНИЮ

- > В БОРЬБЕ ЗА ЛИДИРУЮЩИЕ ПОЗИЦИИ: РОЛЬ КОММЕРЧЕСКОГО ДИРЕКТОРА В РАЗВИТИИ КОМПАНИИ
- > КАК ПОСТРОИТЬ ЭФФЕКТИВНУЮ СИСТЕМУ ПРОДАЖ В КОМПАНИИ
- > КОРПОРАТИВНЫЕ СТАНДАРТЫ: РОЛЬ КОММЕРЧЕСКОЙ СЛУЖБЫ В РАЗРАБОТКЕ И ВНЕДРЕНИИ.
- > АВТОМАТИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КОММЕРЧЕСКОЙ СЛУЖБЫ: ШАГ К ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ
- > ВНЕДРЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ПРОЦЕСС РАБОТЫ КОММЕРЧЕСКОЙ СЛУЖБЫ
- > БЕНЧМАРКИНГ, КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ
- > УПРАВЛЕНИЕ КОММЕРЧЕСКОЙ СЛУЖБОЙ КОМПАНИИ: КРИТЕРИИ И МЕТОДИКИ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА
- > МОТИВАЦИЯ, КАК СПОСОБ ДОСТИЖЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ КОМПАНИИ: КАК СДЕЛАТЬ СОТРУДНИКОВ СВОИМИ СОЮЗНИКАМИ

- > СНИЖЕНИЕ РИСКОВ И МЕТОДЫ ЗАЩИТЫ КОММЕРЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ
- > ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ КОММЕРЧЕСКОГО И ФИНАНСОВОГО ДИРЕКТОРОВ: ЗАЛОГ УСПЕХА КОМПАНИИ
- > ЭКСКЛЮЗИВНАЯ РОЛЕВАЯ ИГРА, КОТОРАЯ ПОЗВОЛИТ ВАМ В ИНТЕРАКТИВНОМ РЕЖИМЕ ПРОТЕСТИРОВАТЬ СВОИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ НАВЫКИ И ОБМЕНЯТЬСЯ ОПЫТОМ С КОЛЛЕГАМИ ИЗ ДРУГИХ ОТРАСЛЕЙ

ВЛАДЕЛЕЦ «РУССКОЙ ТОРГОВОЙ ГРУППЫ» **АНДРЕЙ ТИМОФЕЕВ** СОЗДАЛ ОТЛАЖЕННЫЙ МЕХАНИЗМ ПО РАСКРУТКЕ И ПРОДАЖЕ ОДЕЖНЫХ СЕТЕЙ. ЧЕМ ЗАЙМЕТСЯ БИЗНЕСМЕН, КОГДА НА РЫНОК ВЫЙДУТ ВСЕ ЗАМЕТНЫЕ ЗАПАДНЫЕ БРЭНДЫ? текст: **НИКОЛАЙ ГРИШИН**

Ритейл-машина



Крупнейшая в Германии сеть универмагов C&A — консервативное семейное предприятие. До сих пор она развивалась без привлечения партнеров и франчайзи. И только для России, а точнее для владельца «Русской торговой группы» (РТГ) Андрея Тимофеева, C&A сделала исключение.

С 1841 года пять поколений семьи Бреннинкмейеров открыли более 1100 магазинов C&A по всей Европе. В последнее время быстрее всего сеть растет в Восточной Европе — оборот в Чехии, Венгрии и Польше за прошлый год подскочил на 50%, достигнув 191 млн евро.

Эксклюзивные права на развитие сети C&A в России получила РТГ — специально для этой компании немцы разработали франчайзинговую схему. «Мы нашли партнера, который разбирается в местном рынке и правовых особенностях работы местного бизнеса», — поясняет директор по развитию C&A в Европе **Андреас Зайц**. Выходить в Россию в одиночку Зайц не решился.

Тимофеев более эмоционален. «Полюбили мы друг друга», — широко улыбается он. Впрочем, владелец РТГ — сторонник полигамии. Не так давно он «любил» злейшего конкурента C&A, сеть универмагов British Home Stores (BHS), а еще раньше — сети модной одежды Morgan и Koton.

Воспользовавшись страхами иностранных одежных ритейлеров, Тимофеев создал своеобразную бизнес-модель: он получает эксклюзивные права на развитие западных сетей в России, запускает продажи, а потом с выгодой перепродает готовый бизнес. Однако иностранцы, похоже, больше не нуждаются в услугах Тимо-

Андрей Тимофеев, возможно, в последний раз примеряет на себя роль франчайзи

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

ДОСЬЕ

«РУССКАЯ ТОРГОВАЯ ГРУППА» (РТГ) основана в 2002 году Андреем Тимофеевым и Никитой Музырей (бенефициар «Автолайна»). Позднее Музыря вышел из проекта, и сейчас единственным владельцем РТГ является Андрей Тимофеев. Компания запустила и благополучно продала в России мастер-франшизу французской сети Morgan и британской British Home Stores. Единственная неудача — магазины под турецкой маркой Koton, последний из которых Тимофеев закрыл в июне 2007 года. Сейчас РТГ на эксклюзивных условиях развивает сеть универсамов С&А (оборот по итогам прошлого года 5,7 млрд евро, более 1100 магазинов в странах Европы). В России пока все скромнее: по итогам года РТГ планирует достичь оборота \$40 млн и открыть чуть более десятка магазинов площадью 600–1500 кв. м.

Тимофеева. Они готовы одевать россиян самостоятельно.

Восторг на миллионы

В МОДНЫЙ бизнес Андрей Тимофеев пришел со скуки. До 2002-го он пять лет тянул лямку финансового директора и вице-президента «Автолайна». «В „Автолайне“ все было выстроено, компания работала как часы, а хотелось создать что-то новое, диверсифицировать свое сознание», — туманно поясняет Тимофеев. Впрочем, для «диверсификации сознания» у него были и другие причины: несмотря на дружеские отношения с владельцами «Автолайна», у Тимофеева в этой компании доли не было. А в созданной в 2002 году «Русской торговой группе» он выступал основным акционером наравне с бенефициаром «Автолайна» Никитой Музырей, который тоже решил вложиться в одежный бизнес.

Направление «диверсификации» долго искать не пришлось. «Все знакомые девушки как-то разом с восторгом заговорили о марке Morgan», — вспоминает Тимофеев. — И в то же время мы узнали, что у российского франчайзи Morgan проблемы с оборотным капиталом, какие-то разногласия между учредителями. Мы съездили в Париж, а спустя пару дней подписали контракт о получении прав на эксклюзивную дистрибуцию марки в России. Все вздохнули и выпили шампанского».

«Похмелье» наступило быстро — РТГ выкупила у прежних франчайзи лишь два из восьми магазинов сети: остальные нигде не годились и были закрыты.

«Иностранному владельцу бренда выгодно работать через одного главного партнера — он берет на себя все хлопоты

«Мы съездили в Париж, а спустя пару дней подписали контракт о получении прав на эксклюзивную дистрибуцию марки в России. Все вздохнули и выпили шампанского»

по развитию марки в России, созданию пула франчайзи, организует централизованные закупки, — говорит руководитель департамента развития франчайзинга КГ „Магазин готового бизнеса“ Нина Семина. — Но в то же время это большой риск — обладатель мастер-франшизы должен иметь опыт в этом сегменте».

Как раз опыта у РТГ было маловато, но французов, похоже, это не особо волновало: они уже не делали ставку на российский рынок, новые коллекции привозили с опозданием на несколько месяцев, а многие новинки попросту не попадали в нашу страну. Поэтому первым делом Тимофееву пришлось добиваться отлаженных поставок новых коллекций от своего французского партнера. В 2003-м он открыл флагманский магазин на Садовом кольце и увеличил среднегодовой ассор-

тимент магазинов «раз в пять» за счет частой смены коллекций. Сработало: по условиям Morgan, РТГ должна была продать за первый год работы одежды на \$1,2 млн, а реализовала на \$1,5 млн. К 2005 году оборот сети приблизился к \$18 млн. Сеть выросла до 19 собственных магазинов, а около ста партнеров в регионах обеспечивали оптовые закупки.

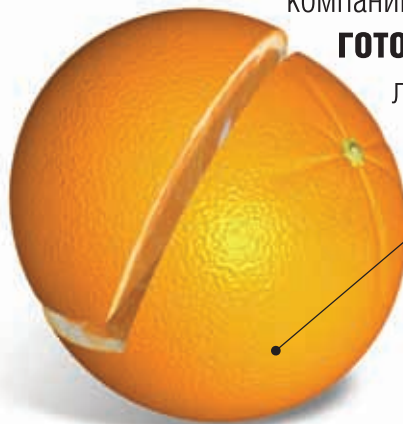
Только вот Тимофеев опять заскучал: бизнес Morgan, судя по всему, ожидал стабильный рост, но прорывов не предвиделось. К слову, сейчас в сети около 30 магазинов. В итоге в 2005 году РТГ продала сеть Morgan. По словам генерального директора Fashion Consulting Group Анны Лебсак-Клейманс, спрос на одежные сети со стороны инвесторов достаточно велик, тем более если продажи поставлены и сеть демонстрирует стабильный рост.



55%

компаний в России

ГОТОВЫ использовать
легальное
программное
обеспечение*



SOFTKEY.RU

Простой способ легализации

+7 (495) 775-1286

* по данным опроса покупателей Softkey.ru

Реклама



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Широкий ассортимент универмага привлекает покупателей, а большие площади позволяют получить низкие арендные ставки

НОВО-ХАВ

«Русская торговая группа»:

- получает эксклюзивные права на развитие западных одежных сетей в России;
- открывает флагманские магазины и организует продажи;
- продает готовый бизнес либо франчайзеру, либо стороннему инвестору;
- планирует запустить логистическую компанию, специализирующуюся на перевозке одежды.

Тимофеев не рассказывает, кому и за сколько продал сеть Morgan, но управляющий компанией «ВС-оценка» **Василий Илювинов** оценил ее в 2005 году в \$18,5 млн. Тогда как сам Тимофеев говорит, что потратил на ее выкуп и развитие не более \$10 млн. \$8,5 млн за два с небольшим года — неплохой возврат капитала при средней рентабельности в отрасли 10–15%.

Семейный задел

ПОДПИСЫВАЯ «брачный договор» с одной маркой, Тимофеев не забывал поглядывать на остальные. В 2003 году ему удалось достичь соглашения об эксклюзивных правах на развитие в России турецкой марки Koton. РТГ потратила \$600 тыс. на два флагманских магазина в Москве, чтобы продемонстрировать региональным партнерам достоинства марки, и стала заниматься преимущественно оптовыми продажами. Это позволило буквально за год достичь оборота в \$7 млн.

Правда, проект получился не слишком удачным: по словам Тимофеева, начались перебои с поставками, пробелы в сезонных обновлениях. «У наших партнеров были ничем не подкрепленные амбиции стать сетью номер один на рынке — требования выставлялись высокие, а возможностей для бурного роста не хватало», — объясняет Тимофеев. — В итоге мы предложили им обратный франчайзинг, когда роялти платят нам за обеспечение операционной деятельности Koton в России, а турки получают столько, сколько сеть заработала». Хитрая схема не устроила Koton — по отзывам других участников рынка, так в России практически никто не работает, — и в июне 2007 года РТГ закрыла последний магазин под этой маркой.

Впрочем, провал Koton можно объяснить не только разногласиями между партнерами. Дело в том, что сегмент мо-

нобрендовых магазинов моды уже в середине 2000-х был достаточно конкурентным — в России действовали крупные сети Naf Naf, Mango, Next, Zara, Mexx и другие.

Поэтому Тимофеев, параллельно с развитием молодежных сетей моды Koton и Morgan, решил попробовать силы в новом для себя формате магазинов — универмаге для всей семьи. «С одной стороны, это широкий ассортимент, что привлекает покупателей, с другой — большие площади магазинов, что позволяет добиваться низких арендных ставок», — рассказывает о преимуществах формата Анна Лебсак-Клейманс. В 2004 году в этом сегменте работали лишь финский Stockmann и российская «Вещь». Но первый был в самом верху среднего ценового сегмента, а вторая — в самом низу. РТГ решила встать где-нибудь посередине, заполучив для этого, как обычно, мастер-франшизу крупного европейского игрока.

Тимофеев вел переговоры практически со всеми операторами универмагов в Европе. С&A тогда не была готова выходить в Россию, представители H&M вообще сильно удивились такой инициативе, переговоры с M&S закончились неудачно. Найти общий язык удалось лишь с BHS — одним из лидеров рынка одежды в Великобритании. Британцы уже пытались самостоятельно работать в России, но после кризиса 1998 года закрыли свой единственный магазин.

Поначалу Тимофеева с идеей универмага тоже преследовали неудачи — в 2004 году он арендовал магазин в ТЦ «Дворянский дом» на Арбате, однако его девелопер вскоре изменил концепцию помещения, оставив под торговые точки лишь первый этаж здания. Пришлось закрывать уже готовый к запуску магазин, который размещался сразу на трех этажах. Но в других помещениях формат прижил-

ся. За два года РТГ создала сеть из трех магазинов BHS с оборотом около \$23 млн. К слову, для достижения оборота в \$50 млн «Вещи» потребовалось шесть лет и 19 магазинов.

Но и с этим проектом Тимофеев оказался верен себе: в 2006 году он продал мастер-франшизу BHS (по оценкам, за \$30 млн). «Мы получили пятикратную окупаемость инвестиций», — хвастается президент РТГ, не раскрывая, впрочем, сумму сделки.

Как считают некоторые участники рынка, мастер-франшизу обратно выкупила сама BHS — она оценила потенциал российского рынка и решила развиваться самостоятельно. Почему? «Это гораздо выгоднее, чем работать через посредников», — поясняет глава Finn Flare **Ксения Рясова**. Мастер-франшиза хороша на этапе изучения нового рынка, но затем большинство крупных ритейлеров предпочитают работать в стране сами.

Долой осторожность

И ДЕЙСТВИТЕЛЬНО, иностранные одежные сети любят осторожничать. До последнего времени они предпочитали действовать на российском рынке через посредников. К примеру, «Джамилько» развивает сети Chevignon, Guess, Naf Naf и другие, «Интерспорт» — Stradivarius, Killer Loop и др., «АБМ-холдинг» — French Connection, «Монэкс трейдинг» — Next и Topshop. Выделяется из общей массы лишь Stockmann, изначально сделавший ставку на собственные магазины и даже подрабатывавший за счет конкурентов — до прошлого года он открывал по мастер-франшизе магазины Zara (марка принадлежит испанской Inditex).

«Для западных одежных компаний российский рынок — темный лес. Они не разбираются в местной моде, сезонности. Усугубляется это полным отсутствием се-

рьезной аналитики, — считает генеральный директор Ассоциации предприятий индустрии моды **Мария Сморчкова**. — Неудивительно, что на этом рынке правят бал посредники. Владельцы брэндов переложили все риски на тех, кто занимается стартапами».

Особенно отпугивала иностранцев в начале 2000-х нехватка торговых центров. Ведь чтобы открыть отдельно стоящий магазин, необходимо получить массу разрешений, оценить потенциал местоположения. Другое дело — торговый центр, где большую часть хлопот берет на себе девелопер. Однако в последнее время на рынке торговой недвижимости намечается настоящий бум. По данным компании Jones Lang LaSalle, за первые девять месяцев 2006 года общий объем инвестиционных сделок на этом рынке превысил 1 млрд евро, хотя за предыдущие пять лет он составил всего 270 млн евро. Иностранные сети получили качественные торговые площадки, на которых они могут развиваться и без российских партнеров.

Неудивительно, что в 2006-м произошло знаковое событие. В начале года один из лидеров мировой одежной индустрии Inditex выкупил франшизу на марку Zara у Stockmann за 41,5 млн евро, а монобрендовые магазины под другой своей маркой Massimo Dutti собрался запускать в России собственными силами. И это не единственный случай — в 2008 году в Россию самостоятельно выходит один из лидеров мирового одежного рынка сеть универсамов H&M — идея развивать бизнес в России уже не кажется этой компании странной. Похоже, механизм, запущенный РТГ в начале 2000-х, скоро даст сбой.

Логист для модников

КОНЕЧНО, у президента «Русской торговой группы» есть козырь в рукаве — та самая мастер-франшиза от C&A. «Это действительно исключительный случай», — считает Нина Семина. Очевидно, свою роль сыграл успешный запуск конкурента BHS и три года переговоров: первый раз, напомним, Тимофеев позвонил в C&A еще в 2003 году.

За неполные два года РТГ уже открыла восемь магазинов C&A, правда, в несколько урезанном формате. Если в Европе универсамы занимают от 1500 кв. м, то в «Мега Теплый Стан» открылся C&A площадью всего 600 кв. м. Вместо 15 брэндов, принадлежащих компании, РТГ ввозит в Россию лишь восемь; в российских универ-

«Для западных одежных компаний российский рынок — это темный лес. Они не разбираются в местной моде, сезонности»

магах сети нет обуви. «Катастрофически не хватает больших площадок», — сокрушается Тимофеев. Тем не менее оборот сети по итогам этого года должен составить \$40 млн: РТГ открывает по одному магазину в месяц.

Только и этот проект, скорее всего, не станет исключением из правил. «РТГ запустит C&A, а потом продаст сеть обратно, — убеждена Ксения Рясова. — Я уверена, что бизнес-план уже давно составлен, все детали обговорены. В том числе, сколько магазинов откроется и какова будет сумма продажи». Сам Тимофеев говорит, что таких договоренностей нет, хотя и не отказывается от своей излюбленной стратегии выходить из проектов на начальном этапе. Он ждет от европейцев «выгодного предложения» — вряд ли C&A отдаст РТГ на откуп колоссальный российский рынок.

Найти следующего партнера Тимофееву будет непросто — запасного аэродрома у РТГ сейчас нет. Узнаваемых западных марок, не представленных в России, практически не осталось. Здесь работают уже все заметные сети (см. таблицу). Получается, что пространство для инвестиционного бизнеса в одежном сегменте сужается на глазах.

Впрочем, президент РТГ уже придумал новую нишу, где рассчитывает спрятаться от конкуренции. В начале следующего года он хочет создать компанию, специализирующуюся на логистике одежды. Идея в том, чтобы избавить ритейлеров от затрат по транспортировке, таможенному оформлению и складированию товаров.

Объем российского рынка логистических услуг эксперты оценивают в \$25–30 млрд, из них около 5% приходится на одежду и обувь. Следовательно, Тимофееву предстоит побороться за рынок в \$1 млрд, который к тому же растет на 20% в год.

Объем инвестиций в свой новый проект Тимофеев не раскрывает. Но судя по отзывам участников рынка, затея в любом случае обречена на успех. «Это гениальная идея, — считает Мария Сморчкова. — Логистика в нашем бизнесе одно из самых уязвимых мест. Мода как горячий пирожок — если вещь запоздала, то ее порой дешевле выбросить». Ксения Рясова признает: «Специализированных перевозчиков на этом рынке сейчас нет, и мы вынуждены самостоятельно создавать цепочки поставок».

Поддерживают идею и специалисты логистического рынка. «Сетевым продавцам одежды выгодно фокусировать усилия на своем основном бизнесе, отдав непрофильные сферы на аутсорсинг», — считает директор по продажам Москвы и Центрального региона группы компаний Armadillo **Андрей Зуев**. К примеру, к магазинам «Мега» грузовые машины могут подъехать в течение строго ограниченного временного промежутка, но четко спланировать время доставки невозможно. Не исключено, что обойти эти сложности специализированной компании будет проще. А уж раскрутить новый проект стартаперу и любителю «диверсификации сознания» Тимофееву не составит труда — опыт работы в «Автолайне» будет как никогда кстати. **СФ**

Компании-миллиардники на российском рынке

МАРКА, СТРАНА	ОБОРОТ (В МИРЕ), \$ МЛРД *	КТО ВЫВЕЛ
GAP, BANANA REPUBLIC (США)	16,0 (2006)	FIBA GROUP (ТУРЦИЯ)
M&S (ВЕЛИКОБРИТАНИЯ)	13,0 (2005)	FIBA GROUP (ТУРЦИЯ)
ZARA (ИСПАНИЯ)	10,7 (2006)	STOCKMANN
H&M (ШВЕЦИЯ)	9,9 (2006)	H&M
C&A (ГЕРМАНИЯ)	7,4 (2006)	«РУССКАЯ ТОРГОВАЯ ГРУППА»
NEXT (ВЕЛИКОБРИТАНИЯ)	4,6 (2005)	MONEX TRADING, ВХОДИТ В ALSHAYA GROUP (КУВЕЙТ)
DEBENHAMS (ВЕЛИКОБРИТАНИЯ)	3,4 (2005)	SPORT AND FASHION GROUP (РОССИЯ)
STOCKMANN (ФИНЛЯНДИЯ)	2,4 (2005)	STOCKMANN
BRITISH HOME STORES (ВЕЛИКОБРИТАНИЯ)	1,5 (2005)	«РУССКАЯ ТОРГОВАЯ ГРУППА»

* для компаний, исчисляющих оборот в евро, данные пересчитаны в доллары США. В скобках указан год, в котором зафиксирован показатель
источник: АПРИМ

ХОЛДИНГ «САМОХВАЛ» ЗА ПОСЛЕДНИЕ ДВА ГОДА ИСПРОБОВАЛ ПРАКТИЧЕСКИ ВСЕ СПОСОБЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ СРЕДСТВ, ОТ ВЫПУСКА ОБЛИГАЦИЙ ДО ОБРАТНОГО ЛИЗИНГА. ПЛАНОВ ГРОМАДЬЕ, НО ДЕНЕГ НА ИХ ВОПЛОЩЕНИЕ ВСЕ РАВНО НЕ ХВАТАЕТ. ОСТАЕТСЯ ЛИШЬ ПРОДАТЬСЯ ОДНОМУ ИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИНВЕСТИТОРОВ. ТЕ, ПРАВДА, ПОКУПАТЬ БИЗНЕС НЕ ТОРОПЯТСЯ. текст: **ИВАН МАРЧУК**

Самовольная ссылка



Под вывеской «Самохвал» работают магазины абсолютно разных площадей и форматов

В апреле 2007 года холдинг «Самохвал», владеющий одноименной торговой сетью, неожиданно приобрел 72% акций Таганского мясоперерабатывающего завода (ТАМП). Акции холдинг выкупил у прежнего владельца предприятия — банка «Северный морской путь» — за \$100 млн. По словам владельца и генерального директора холдинга **Дмитрия Кувшинова**, сделка была профинансирована как заемными, так и собственными средствами «Самохвала».

«Самохвал» давно числится среди компаний, активно привлекающих инвестиции на реализацию розничных проектов. Таковых у него было немало. Еще в 2005-м Дмитрий Кувшинов пообещал до конца года увеличить число магазинов с 34 до 100. Но сеть так и не выросла. В 2006 году Кувшинов обещание повторил и вновь его не выполнил. Сейчас под вывеской «Самохвал» работает 50 точек, и к концу года владелец мечтает довести их количество... нет, не до 100, на этот раз только до 80.

Что мешает «Самохвалу» набрать крейсерскую скорость? Прежде всего конкуренция с «Пятерочкой» и «Перекрестком», которые, как назло, в позапрошлом году объединились в X5 Retail Group. Обе сети четыре года назад начали развивать магазины шаговой доступности («Пятерочка-экспресс» и «Перекресток-мини»), а в 2004 году свои первые «Семь шагов» сделал «Седьмой континент». Но конкуренция еще не все. Кажется, открывая себе магазины — были бы средства. Однако «Самохвалу» вновь перешли дорогу более

В компании настаивают на том, что для маленьких магазинов прилавочная торговля подходит больше, так как сохраняет личное общение между продавцом и покупателем

крупные конкуренты: как заемщики они выглядят более привлекательно, и бизнес их кажется более выгодным для инвестиций.

Рад бы в рай

НАД «САМОХВАЛОМ» тяготеет прошлое. Он был основан в 2002 году вследствие ребрендинга сети «Стопка», торговавшей винно-водочной продукцией. Многие магазины сети расположены на небольшой площади, к тому же в неудобных местах. Да и алкогольная «наследственность» в «Самохвале» угадывается до сих пор. Чтобы понять это, достаточно зайти в павильон на «Бауманской». Площадь торгового зала — всего несколько десятков квадратных метров. На двух прилавках процентов сорок товара — алкоголь. О том, что магазин продуктовый, напоминают шоколадки, консервы, небогатый выбор колбас и сок в трехлитровых банках, стоящих прямо на прилавке.

В компании настаивают на том, что для маленьких магазинов прилавочная торговля подходит больше, так как сохраняет личное общение между продавцом и покупателем. Владельцы других сетей считают иначе. «Самообслуживание позволяет покупателю экономить время, а магазин выигрывает за счет расширения торговых площадей и снижения расходов на персонал», — говорит директор московской сети АБК **Владислав Егоров**.

Почему же «Самохвал» не отказывается от малого формата? Такой подход позволяет втягивать в сеть самые разные помещения. Первый магазин Кувшинов открыл в 1998 году, и сейчас, напомним, у него 50 точек. Для сравнения: новосибирская сеть «Квартал», стартовавшая в 1997 году, включает в себя 40 одноименных супермаркетов и 15 «магазинов у дома», а АБК с 1992 года открыла 31 магазин. По оценкам экспертов, оборот у розничного подразделения «Самохвала» на уровне средних показателей по отрасли — \$140 млн (у сети «Квартал» — около \$150 млн).

На пустом месте

МОСКВА как плацдарм для развития перестала устраивать Дмитрия Кувшинова

еще в 2004 году, когда он объявил о «выходе за МКАД». Владелец «Самохвала» начал открывать небольшие магазины в городах Московской области при поддержке местных властей.

Весной 2005 года «Самохвал» заявил, что собирается сдать свои московские магазины в аренду другим сетям, а на вырученные средства покорить региональный рынок. Правда, масштабная программа закончилась тем, что в аренду были сданы лишь три площадки, причем сроком более чем на десять лет, да не кому-нибудь, а «Седьмому континенту». Сколько «Самохвал» выгадал на проекте, в компании уточнить отказались. Как заявил представитель одной из сетей, «они слишком малы и расположены в недостаточно привлекательных местах, чтобы заинтересовать крупных игроков».

Однако Кувшинов по-прежнему намерен выбираться за пределы столицы. В 2006 году «Самохвал» объявил о том, что построит в Подмосковье ни много ни мало 30 одноименных торговых комплексов за ближайшие два года, 15 торгово-развлекательных центров он также собирается открыть в области (на что пустит \$320 млн), еще ряд — в Туле, Калуге, Рязани и Твери (суммарные инвестиции — \$130 млн).

Где деньги?

БОЛЬШИЕ ПЛАНЫ — большие деньги. Когда компания получила от властей карт-бланш на развитие торговых комплексов в Подмосковье, она в срочном порядке начала разыскивать источники финансирования. Поскольку недвижимость сети спросом у крупных ритейлеров не пользовалась, Дмитрий Кувшинов решил попытать счастья на фондовом рынке. В октябре 2006 года «Самохвал» выпустил трехлетние облигации на общую сумму 1,5 млрд руб. по ставке 11,4%. Отраслевые аналитики сочли размещение успешным. «Например, сравнивая с «Самохвалом» торговая сеть «Монетка» летом 2006 года разместила ниже 11%. На тот момент это был нормальный результат для региональных сетей», — гово-

ДОСЬЕ

КОМПАНИИ, входящие в ГК «Самохвал», на 100% контролирует основатель сети Дмитрий Кувшинов. Сегодня сеть объединяет 50 супермаркетов, мини-маркетов и торгово-развлекательных комплексов в Москве, Подмосковье и областных центрах Центрального федерального округа. Помимо розничного бизнеса, «Самохвал» включает в себя Таганский мясоперерабатывающий завод, пекарню и пивоварню, выпускающую одноименное «живое» пиво. Кроме того, группа компаний строит торговые центры и сдает в аренду торговую недвижимость. На сегодняшний день в ГК работает более 5 тыс. человек. Оборот компании ООО «Самохвал» в 2006 году составил 7,4 млрд руб., в первом полугодии 2007 года — около 4 млрд руб.

рит аналитик «Брокеркредитсервиса» **Татьяна Бобровская**.

Однако вырученной суммы для реализации всех новых проектов «Самохвалу» было явно недостаточно. Дмитрий Кувшинов начал искать стратегического инвестора. Искал почти год, и в феврале 2007 года появилась информация о том, что «Самохвалом» заинтересовались фонды ЕБРР и Templet. Как утверждали в самом «Самохвале», с потенциальным инвестором (его имя не разглашается) даже было подписано предварительное соглашение: \$100 млн за блокпакет. Однако в последний момент все расстроилось. Как заявил тогда Дмитрий Кувшинов, «с претендентом не удалось достигнуть соглашений по некоторым параметрам и условиям сделки».

«„Самохвал“ просто оценил себя слишком дорого, — утверждает аналитик ИК „Финам“ **Сергей Фильченков**. — На рынке сейчас очень много подобных предложений. Инвесторов ищут „Копейка“, „Рамстор“, „Седьмой континент“. „Самохвал“ на этом фоне мало кого заинтересует». По мнению аналитика ИК «Файненшл бридж» **Екатерины Лощаковой**, сеть подвела низкая операционная рентабельность (порядка 3%) и скромная доля рынка. «Это делает ее малопривлекательной для стратегических инвесторов», — резюмирует Лощакова.

В итоге пока «Самохвал» сумел возвести лишь восемь торговых комплексов в Подмосковье и один развлекательный центр в Рязани. Сам холдинг стоимость строительства одного такого торгово-развлекательного комплекса площадью до 10 тыс. кв. м (с кинотеатром, рестораном, ночным клубом или автодромом) оценивает примерно в \$10 млн.

НОУ-ХАУ

Компания «Самохвал»:

- создала собственное строительное подразделение, занимающееся девелоперской деятельностью в регионах;
- развивает несколько форматов, что позволяет ей использовать торговые площади разных типов;
- открывает в регионах торгово-развлекательные центры, что существенно увеличивает посещаемость магазинов.

РЫНОК

ПО ОЦЕНКЕ ИК «ФИНАМ», оборот российского рынка продуктового ритейла в 2006 году по сравнению с 2005 годом увеличился на 41% и составил \$160–165 млрд. Главными игроками рынка являются X5 Retail Group («Пятерочка», «Перекресток»), «Метро», «Магнит» и «Ашан». Оборот лидера отрасли X5 Retail Group в 2006 году составил \$3,5 млрд, а оборот замыкающего четверку «Ашана» — \$2 млрд. «Самохвал» занимает 26 место среди российских ритейлеров. Его ближайшие соперники — сети «Квартал» и «Монетка». Отметим, что случаи поглощения небольших сетей крупными игроками постепенно учащаются. За весь 2006 год было заключено 11 сделок M&A, а только за первое полугодие 2007 года — уже девять. Десятка крупнейших игроков, контролирующая около 20% рынка, активно начала экспансию в регионы, поэтому покупает местные сети.

Видимо, разуверившись в возможности быстро найти стратегического инвестора, Кувшинов вновь попытался извлечь выгоду из московской недвижимости (70% площадей сети находится в собственности компании).

«Мы начали работу по сделкам с обратным лизингом недвижимости. В эти сделки войдут 30 объектов недвижимости общей площадью 50 тыс. кв. м на сумму примерно \$130 млн», — заявил весной нынешнего года Кувшинов. Суть обратного лизинга заключается в том, что компания продает свою московскую недвижимость инвестфондам, одновременно заключая с ними договоры на длительную аренду этих помещений.

Пока Кувшинов только ведет переговоры с потенциальными покупателями недвижимости, но эксперты уверены, что найти их не будет проблемой. «Такой ва-

Перспективы проекта омрачает только одно обстоятельство: блокпакетом ТАМПа владеет московское правительство, которое уже заявило, что комбинат имеет для города стратегическое значение

риант позволяет компании получить существенную сумму, замороженную в активах, а инвесторам обещает доходность в 9–10%. То есть, выручив заявленные \$130 млн, «Самохвал» должен будет ежегодно платить аренду в размере \$13 млн. Я думаю, что спрос на такое предложение должен быть», — размышляет директор отдела исследований компании Cushman, Wakefield, Stiles and Riabokobylko **Денис Соколов**.

Не мясом единым

С УЧЕТОМ вышеизложенных обстоятельств покупка мясоперерабатывающего производства на первый взгляд кажется странной. Но только на первый взгляд.

ТАМП ежедневно выпускает 100 тонн колбасных продуктов, что составляет около 25% московского производства мясной продукции. Однако самым ценным в ТАМПе оказалась земля, на которой он расположен. «Мясной бизнес ТАМПа стоит порядка \$25 млн, а земля под предприятием (5,5 га в районе метро «Таганская». — **СФ**) — до \$100 млн. Стоимость земли была определяющим фактором в сделке», — считает генеральный директор группы «Черкизово» **Сергей Михайлов**. Он оценивает рентабельность ТАМПа в 5%.

При покупке комбината Дмитрий Кувшинов заявил, что в текущем году производство на ТАМПе будет сохранено. «Но в следующем году мы можем принять решение о выводе производства на другую площадку и строительстве на Таганке торгового центра», — уточнил Кувшинов. Директор департамента торговой недвижимости Penny Lane Realty **Алексей Могила** считает, что на участке ТАМПа можно возвести ТРЦ площадью примерно 70 тыс. кв. м и стоимостью \$120 млн с учетом сноса здания завода. По словам Алексея Могила, рентабельность сдачи площадей в ТЦ на месте ТАМПа — около 15%.

Перспективы проекта омрачает одно обстоятельство: блокпакетом ТАМПа владеет московское правительство, которое уже заявило, что комбинат имеет для города стратегическое значение.

Полный M&A

ПОВЫСИТ ЛИ открытие «Самохвалом» торговых центров его шансы на выживание? «Такая стратегия может окупиться», — полагает глава Союза малых сетей **Олег Пономарев**. — Наличие развлекательных заведений в торговом центре позволяет увеличить проходимость супермаркета в 1,5–2 раза на выходных». Но другие эксперты его энтузиазма не разделяют. «Компания открывает многопрофильные объекты, она хочет диверсифицировать свой бизнес. Это скорее говорит о размытости стратегии, когда компания сама не может определиться со своим форматом», — рассуждает аналитик ИК «Открытие» **Наталья Мильчакова**.

Размытость стратегии «Самохвала» прослеживается не только на уровне формата торговых центров. На розничную торговлю приходится лишь 40% оборота группы. Еще у «Самохвала» есть строительное подразделение (именно оно с 2005 года возводит все новые центры и магазины сети), компания сдает в аренду торговые площади. Наконец, она владеет тремя производствами: вышеупомянутым ТАМПом, хлебозаводом и пивоварней. Все вместе эти активы дали компании в 2006 году оборот \$350 млн.

«Из федеральных сетей в регионы, где работает „Самохвал“, выходят в основном дискаунтеры, однако объединенная „Пятерочка“ с „Перекрестком“ может открывать в этом регионе не только дискаунтеры, но и супермаркеты. В сегменте крупных торговых центров конкуренцию „Самохвалу“ способен составить „Седьмой континент“. Потенциал у него значительно больше, чем у „Самохвала“, — говорит Татьяна Бобровская. С ней согласна Екатерина Лощакова: «Я сомневаюсь, что „Самохвал“, в отличие от крупных игроков, сможет легко расчистить себе платформу для расширения деятельности в новых регионах. Наиболее вероятным сценарием мы видим приобретение сети „Самохвал“ более крупным ритейлером». Действительно, тогда вопросы о привлечении дополнительных средств, конкуренции и выживания отпадут. **СФ**

Скретч-карта — подписка за минуту!

Инновационная подписка от ИД «Коммерсантъ»

- газета «Коммерсантъ»
- еженедельник «Коммерсантъ Власть»
- еженедельник «Коммерсантъ Деньги»
- еженедельник «Коммерсантъ Секрет фирмы»
- ежемесячный журнал «Коммерсантъ Автопилот»
- пакеты «Коммерсантъ+»

Скретч-карта — это пластиковая карта, содержащая под специальным защитным слоем секретный код активации.

Купите скретч-карт, сотрите защитный слой, позвоните по телефонам: 8 800 200 2556, (495) 721 2882 или активируйте карту на сайте www.kommersant.ru — и Вы подписаны. Доставка изданий осуществляется по почте. Для жителей г. Москвы доставка изданий осуществляется курьером или почтой по выбору.

Специальное предложение: шесть вариантов пакета «Коммерсантъ+» дают возможность подписаться на издания по льготной цене.

Коммерсантъ+ Базис

Коммерсантъ Власть, Коммерсантъ Деньги

Коммерсантъ+ Стандарт

Коммерсантъ, Коммерсантъ Власть, Коммерсантъ Деньги

Коммерсантъ+ Бизнес

Коммерсантъ, Коммерсантъ Власть, Коммерсантъ Деньги, Коммерсантъ Секрет фирмы

Коммерсантъ+ Лидер

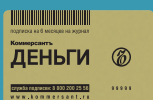
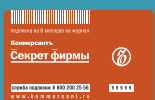
Коммерсантъ, Коммерсантъ Власть, Коммерсантъ Деньги, Коммерсантъ Автопилот

Коммерсантъ+ Актив

Коммерсантъ Власть, Коммерсантъ Деньги, Коммерсантъ Секрет фирмы

Коммерсантъ+ Комплекс

Коммерсантъ Власть, Коммерсантъ Деньги, Коммерсантъ Автопилот



конкуренция

частная практика

Российские производители джинсовой одежды стараются продвигать свои марки. Но по узнаваемости их бренды пока недалеко ушли от no name.

Во имя джинсов

текст: **Ина Селиванова**



\$2,8 млрд потратили россияне на джинсовые изделия в 2006 году (оценка **СФ** на основе данных Discovery Research Group) и с каждым годом тратят на 10–15% больше. Правда, по информации «Комкона», в 2005-м доля покупателей джинсов (тех, кто приобрел хотя бы одну пару за полгода) достигла исторического максимума — 27% жителей старше 16 лет в городах с численностью населения свыше 100 тыс. — и с тех пор существенно не менялась. Таким образом, положительная динамика отрасли сегодня обусловлена исключительно повышением цен, а не расширением аудитории.

В советские времена джинсы были не просто одеждой, а настоящим символом свободы. За него граждане СССР готовы были платить по 70–120 руб., что приближалось к месячному окладу среднего специалиста. Неудивительно, что, как только в конце 1980-х возникла возможность открывать частные предприятия, стали множиться изготовители всевозможной джинсы. По большей части они подделывали известные зарубежные бренды. Часть российских джинсовых производств выросла как раз из тех подпольных цехов. Остальные возникли на базе убыточных текстильных фабрик, выпускавших главным образом спецодежду.

Доля контрафакта еще долго оставалась очень высокой. «В 2004 году до 95% продукции, продаваемой под нашими мар-

ками в региональных городах, приходилось на подделки», — рассказывает **Дмитрий Еремеев**, глава российского представительства VF Corporation, обладающего эксклюзивным правом продавать в России продукцию более чем 35 известных джинсовых марок, в том числе Lee, Levi's и Wrangler. Однако брэндодержатели объявили подпольщикам настоящую войну, и теперь, как утверждает Еремеев, известные марки в России почти не подделывают.

Замкнутое распыление

НА РЕКЛАМНОМ ПОПРИЩЕ отечественные производители не слишком преуспели. Но, как показало исследование «РОМИР-мониторинга», проведенное в 2005 году, все же наиболее узнаваема российская марка Gloria Jeans (GJ; принадлежит компании «Глория джинс»). Она знакома 48% опрошенных, и 9,3% сказали, что в их гардероб входит ее одежда. Однако GJ появилась значительно раньше конкурентов — еще в начале 1990-х. Между тем лишь 17,2% респондентов знают другие отечественные марки, носят пошитое ими и вовсе 8,6%, а ведь российских джинсовых брендов десятки.

«Рынок джинсовой одежды в России распылен по мелким игрокам, — говорит **Вадим Барков**, генеральный директор компании «ВГ-сервис» (продвигает торговую марку Highlander). — Ни одна компания не имеет по-настоящему больших по мировым меркам оборотов. И нет компаний с серьезными именами». Действительно, промоушном активно занимается, пожалуй, лишь та же «Глория джинс», чей оборот (\$164 млн в 2006 году) хоть и не дотягивает до показателей мировых грандов, но в разы больше, чем у ее ближайших конкурентов-соотечественников. С марта 2007-го лицом компании является популярный певец **Дима Билан**.

Остальные российские производители попали в замкнутый круг: у них нет средств на рекламу из-за скромных объе-

«Уже сейчас многие местные марки продаются не в нижнем, как раньше, а в среднем ценовом сегменте. И это не предел»

мов производства (например, B!o Connection выпускает 12–15 тыс. изделий в месяц, Urbano — около 5 тыс.) при относительно невысоких ценах на изделия — \$20–60 за вещь. А без хороших маркетинговых бюджетов повысить продажи и маржу (как бонус за брэнд) не представляется возможным. Например, Highlander в прошлом году потратил на продвижение 5% оборота. Вроде бы вполне достойный бюджет, вот только оборот у Highlander в 2006-м составил \$26,4 млн.

Невыгодная простота

К ЭКОНОМИИ РОССИЙСКИХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ принуждает и давление извне. Производство джинсовой одежды в России имеет четкие географические границы: большая часть фабрик расположена на юге страны, в районе Ростова и Краснодара. Особенность эта объясняется просто: там еще в советское время действовало множество швейных фабрик, а после развала СССР много квалифицированных специалистов были готовы работать за низкую зарплату. Но постепенно регион утратил конкурентное преимущество, и сегодня производители признаются, что шить джинсы в Юго-Восточной Азии гораздо выгоднее, чем в России: в том же Краснодаре средняя зарплата по отрасли составляет \$500, а в Китае — \$150–200.

Еще одна причина, по которой владельцам российских марок больше интересна заграница, — в России нет подходящего сырья для джинсов. Попытку наладить изготовление денима (ткань, из которой шьются джинсы) предприняли на ярославском Nordtex, но производство тканей на заводе было прекращено. «Джинсовые ткани в России не производят, — утверждает Анна Митрофанова, директор информационно-аналитического агентства „Анитэкс“. — Поэтому этот сегмент рынка полностью зависит от импорта». Между тем в Китае давно выпускают не только ткани, но и всю необходимую фурнитуру.

Варка, придание джинсам потертости, вообще требует специального оборудования, которое куда дороже, чем техника для обычного пошивочного цеха. Не всем оно по карману: большинство российских фабрик работает на недорогом турецком оборудовании. Оно позволяет делать джинсы качественные, но без особых изысков. Например, у европейцев в моде «мраморная» варка, которой в России мало кто владеет.

Впрочем, в 2006 году производители одежды получили налоговые льготы на ввоз оборудования и возможность приобретать его в лизинг на выгодных условиях. Как следствие, многие фабрики «джинсового кластера» (например, B!o Connection, MogoZoni, Urbano) взялись за модернизацию. «Есть среди российских производителей тенденция к уходу в более высокие ценовые сегменты. Уже сейчас многие местные марки продаются не в нижнем, как раньше, а в среднем ценовом сегменте. И это не предел», — считает Светлана Пономарева, редактор российской

версии журнала Sportswear International, в течение пяти лет руководившая выставкой «Джинсы».

Другой способ удержаться на рынке — создать собственную сеть магазинов. Это делает брэнд более узнаваемым, а главное, если у производства рентабельность не превышает 20%, то у ритейла она доходит до 40%. Своими магазинами располагают, например, «Университет» (бренды Tomm Fatt, Big Rey), Statesman и MoroZoni. Правда, Светлана Журавлева, бренд-менеджер агентства Bersaglio, имеющего богатый опыт работы с джинсовыми марками, предупреждает: «Для того чтобы открывать собственную монобрендовую сеть, надо обеспечить широкий ассортимент. Пока только „Глория джинс“ может заполнить магазин своим товаром».

Однако ситуация успела измениться. До 2007 года в фирменных магазинах Statesman были представлены марки Vanguard, Expose Est. и New Look. Сегодня компания заполняет свои полки самостоятельно. Дело в том, что производители стараются расширять свои коллекции не только джинсами, но и продукцией из смежных сегментов и, в частности, фирменной одеждой в стиле casual из трикотажа, льна и даже шерсти. «Раньше мы шили по 60 моделей джинсов и по 20 моделей курток, — рассказывает Борис Левашов, генеральный директор компании B!o Connection. — С этой осени собираемся шить трикотаж. Наша цель — не менее 300 вещей в коллекции на сезон. И это первый шаг к собственной рознице».

Превратиться из держателя малоизвестной марки в компанию с собственной розницей, высокотехнологичным оборудованием и крепким брэндом так же сложно, как подняться с уровня подпольного цеха до фабрики по пошиву спец-одежды. Однако именно компании, которые пройдут эту трансформацию, смогут в будущем рассчитывать на те самые 27% покупателей.

71% россиян, по данным Discovery Research Group, предпочитают покупать джинсы иностранных марок

Владимир Мельников превратил скромный кооператив в компанию—лидера рынка



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Westland делает ставку на франчайзи и любовь россиян к американским брэндам



GETTY NEWS/FOTOBANK.COM

«Глория джинс» (торговые марки Gloria Jeans и Gee Jay)

Безоговорочный лидер российского рынка вырос из кооператива, основанного **Владимиром Мельниковым** в 1988 году. Компания начинала с создания одежды для детей, но впоследствии расширила аудиторию. Сегодня позиционируется как производитель одежды в стиле casual и city life style для детей и молодежи.

Оборот в 2005 году*: \$135 млн

Оборот в 2006 году*: \$164 млн

Стратегия: стать производителем одежды, по масштабам бизнеса сопоставимым с ведущими мировыми игроками.

Тактика: первой на российском рынке озаботилась созданием собственной марки. Сегодня под брэндами Gee Jay и Gloria Jeans выпускается не меньше шести коллекций в год, в каждой из которых около 600 моделей. Одежда шьется на 13 фабриках, многие из которых, в том числе крупнейшая на Украине «Стиль», являются собственностью «Глории джинс». Продажи идут через гипермаркеты и более чем 300 фирменных магазинов в 60 городах России и СНГ. Имеет 45 офисов в странах СНГ, Бразилии, Китае, Японии, Турции, Польше, Италии и США.

Проблемы: многие потребители до сих пор воспринимают компанию как производителя лишь детской одежды.

Результат: оборот «Глории джинс» в шесть раз больше, чем у ближайшего конкурента, узнаваемость марки среди россиян — свыше 40%.

Новые цели: к 2010 году достичь оборота \$600 млн.

* данные компании

** экспертная оценка без учета госзаказов

Westland

Согласно корпоративной легенде, ведет свою родословную с 1930 года, когда братья Волтер и Джеймос основали в Америке компанию по производству рабочей одежды, впоследствии переименованную в Westland Inc. На самом деле марка имеет российское происхождение и появилась в 1994 году.

Оборот в 2005 году*: \$60,7 млн

Оборот в 2006 году*: \$73,7 млн

Стратегия: увеличение продаж за счет развития сети моно-брендовых магазинов Westland.

Тактика: за 10 лет компания нарастила клиентскую базу до 300 розничных партнеров. С 2005 года она решила привести их к единым «американским» стандартам и предложила стать своими франчайзи на довольно мягких условиях: без вступительного взноса и ежемесячных отчислений. Сейчас Westland приглашает под свою вывеску и тех, с кем ранее не сотрудничала.

Проблемы: некомпетентность и, по словам представителей Westland, «отсутствие предпринимательских способностей» у некоторых франчайзи.

Результат: сегодня Westland владеет 20 магазинами, расположенными в крупных торговых центрах Москвы и Санкт-Петербурга («Охотный ряд», «Мега», «Ашан», «Мосмарт» и др.). Франчайзинговая сеть насчитывает свыше 80 точек в 68 городах России. По данным самой компании, за два года после запуска франчайзингового проекта ее оборот увеличился на 43%.

Новые цели: развитие франчайзингового направления остается для Westland приоритетным.

200 тыс. изделий в год — цифра, после которой владельцу марки становится выгодно размещать производство в Китае

В компании «ВГ-Сервис» считают, что главное — не собственное производство, а вложения в бренд

Группа ИЛС шьет форму для милиции и джинсы для небогатых россиян



BILDERBERG/PHOTAS



ИТАР-ТАСС

«ВГ-сервис» (торговая марка Highlander)

Компания, основанная в 1998 году, никогда не пыталась обзавестись своим производством. Вместо этого она одной из первых сделала ставку на развитие собственной марки, а пошив коллекций передала на аутсорсинг.

Оборот в 2005 году*: \$19,8 млн

Оборот в 2006 году*: \$26,4 млн

Стратегия: стать федеральным игроком не только на рынке джинсовой одежды, но и в сегменте casual.

Тактика: компания не сотрудничает с одежными ритейлерами, но продукция под маркой Highlander продается во всех сетевых гипермаркетах России. Кроме того, свои коллекции она реализует через четыре собственных магазина в Саратове, Магнитогорске, Барнауле и Тольятти. 60% изделий шьется в России (в Краснодарском крае и Южной Осетии), остальное — в Юго-Восточной Азии. Работа в азиатских странах позволяет снижать себестоимость продукции, а производство в России помогает быстро реагировать на потребности рынка (товары доставляются на склад заказчика в течение месяца, то есть в шесть раз быстрее, чем если бы везлись из-за границы).

Проблемы: маркетинговый бюджет составляет 5% оборота компании — \$1,3 млн, что явно недостаточно для поставленной цели.

Результат: ежемесячно под маркой Highlander выпускается 200–300 тыс. изделий — джинсовая одежда и трикотаж. Доля джинсовой одежды в ассортименте — не более 40%.

Новые цели: вывод продукции на рынки стран СНГ, в первую очередь Белоруссии и Украины.

ПГ ИЛС (торговая марка Statesman)

Производственная группа ИЛС, объединяющая несколько фабрик на территории Краснодарского края, работает не только на коммерческий рынок, но и на государство. Марка Statesman (англ. «государственный деятель») позиционируется как чисто российская.

Оборот в 2005 году*: \$7 млн

Оборот в 2006 году*: \$10 млн

Стратегия: вопреки статусному названию марки компания делает ставку на нижний ценовой сегмент. Цена ее джинсов не превышает 900 руб.

Тактика: ПГ ИЛС шьет качественные, но непритязательные джинсы из дешевого денима, произведенного в странах Юго-Восточной Азии. Одновременно пробует себя в других сегментах: 20% ее ассортимента составляют изделия из хлопковых, льняных и других неджинсовых тканей. Параллельно развивает сеть собственных магазинов — в настоящий момент насчитывается 25 торговых точек. Дополнительную финансовую устойчивость ей придают госзаказы (компания шьет одежду для милиции).

Проблемы: ИЛС работает в низкорентабельном сегменте, где вынуждена выдерживать острую конкуренцию с азиатскими производителями.

Результат: компания занимает четвертое место среди владельцев российских джинсовых марок. Однако рискует уступить его конкурентам с более агрессивной маркетинговой стратегией.

Новые цели: удерживать низкие цены. **СФ**

идеи

заявка на будущее

wow → с48
деньги под ногами → с50
мысли → с51
методы → с52
своя игра → с53

Все поездки похожи как две капли воды. Опыт повторяется и теряет ценность. Но турфирмы могут наполнить путешествие необычным содержанием, создав тем самым новый рынок для готовой аудитории.

Туристы поневоле

текст:
алексей гостев
иллюстрация:
роман годунов

Рядом со школой английского языка Excel English живет лиса. «Раньше их было две, но у одной оказались какие-то проблемы со здоровьем», — рассказывает директор Excel English Джуди Лорен. Для руководителя образовательного учреждения Джуди неплохо осведомлена о жизни лис, как-никак они ее ближайшие соседи. Школа находится вблизи большого парка, а с холма виден весь Лондон. По современным меркам район Масвелл-хилл расположен почти в самом центре английской столицы — в 10 минутах езды от Букингемского дворца. Сегодня бывший пригород является местом с очень дорогой недвижимостью. Студенты Excel English тоже люди небедные, и запросы у них бывают довольно странные. Так, одна девушка из Японии попросила в придачу к английскому обучать ее «британской чайной церемонии». Объяснить ей, что чайная церемония — чисто восточное понятие, не удалось. Вечерний чай и поедание печений она считала элементами ритуала. Желание клиента — закон: «английскую чайную церемонию» пришлось придумать. Японка осталась довольна, и сегодня в школе Excel преподают курс «Английский язык и английская чайная церемония». Проходя его, студенты погружаются в язык через изучение чайных традиций. «Современные студенты хотят не только учиться, но и создавать, а туристы стремятся не только смотреть, но и действовать», — говорит Джуди Лорен.

Потребность путешествовать

АНГЛИЙСКИЙ ПИСАТЕЛЬ Лоренс Стерн считал, что путешественники делятся на несколько категорий. Вначале идут путешественники «праздные, пытливые, лучшие, гордые, тщеславные и желчные. Затем путешественники поневоле, путешественник — правонарушитель и преступник, несчастный и невинный путешественник, простодушный путешественник и на последнем месте сентиментальный путешественник, предпринявший путешествие поневоле и вследствие *besoin de voyager* („потребности путешествовать“, франц.)». На этой потребности основана одна из индустрий современного туристического бизнеса. Сам Стерн, живший в XVIII веке, странствовал не по







Экзотическая чайная церемония, как и обычный завтрак в кафе, может оказаться бесценным источником опыта для «новых туристов»

необходимости и не как паломник, а как наблюдатель, кропотливо собирающий впечатления. После выхода его книги «Сентиментальное путешествие по Франции и Италии» туристические поездки вошли в моду, а через 200 лет толпы «сентиментальных путешественников», щелкающих фотоаппаратами, истоптали даже самые труднодоступные уголки мира.

«Вспомните, что общего было во всех ваших поездках. Ответ: вы сами. Так зачем путешествовать в качестве туриста, если можно быть телезвездой, плейбоем или суперагентом? Почему бы не отдохнуть от самих себя?» — с такой речью обращается доктор из компании Recall к герою **Арнольда Шварценеггера** в фильме «Вспомнить все». Сменить на время идентичность отдыхающего пока не во власти турфирм, но что они сделать могут, так это избавить его от привычной роли туриста. На стыке туризма, индустрии развлечений и образования возникает новая отрасль, и благодаря ей толпа туристов распадается на отдельные группы — путешественников филантропических, политических, чернушных, экстремальных... Да что там, в классификации «туристов 2.0» запутался бы и сам Лоренс Стерн.

Свинский отдых

ВО ВРЕМЯ КУЛЬТУРНОЙ РЕВОЛЮЦИИ в Китае городскую интеллигенцию частенько отправляли перевоспитываться на село. Работать обычно приходилось на свинофермах или на рисовых полях. **Сергей Ковалев**, директор по маркетингу компании «Гросс-инвест», испытал нечто похожее: московский менеджер возделывал рисовые поля, правда, не в Китае, а во Вьетнаме. «После дня работы спины было не разогнуть», — жалуется он. Компания Сергея создает крупный агротуристический комплекс на границе Московской и Калужской областей. В конгломерате искусственных деревень туристы смогут познакомиться с сельскохозяйственными традициями разных народов на деле.

Во время разработки проекта Ковалев и его коллеги объехали значительную часть Азии, пытаясь выбрать аграрные культуры, освоение которых можно было бы предложить российским туристам. Кроме возделывания рисовых полей было разведение яков на Гиндукуше и работа в маленьких деревнях в горах Средней Азии. То, что раньше воспринималось как наказание или жизненная необходимость, способно стать источником дохода: современные горожане готовы платить за смену идентичности неплохие деньги. В разных странах растет индустрия агротуризма, а офисные работники выстраиваются в очередь, чтобы подоить корову или поухаживать за лошадью на «взаправдашней» ферме.

«Вояжи в прошлое» давно стали целой отраслью. По всей Северной Европе разбросаны «викингские деревни», посетители которых могут прочувствовать тяжелую жизнь раннего Средневековья. Такое поселение, «Свенгард», появилось и в России под Петербургом (см. **СФ** №32/2007). Один из гидов по пространству и времени **Руслан Байрамов** — человек со степными корнями. На севере Калужской области в рамках проекта «Этномир» он создал поселение «Юрты», где туристы смогут жить в настоящих домах кочевых народов и где быт будет почти как у подданных Чингис-

хана. Разве что все юрты будут оборудованы интернетом. Еще одна этнодеревня «Сафари-парк», выстроенная под русскую старину, с коровами и лошадьми, но, правда, без настоящих крестьян, находится в Иznосковском районе Калужской области. Агротуристическая отрасль растет по всему миру: все больше людей стремятся отправиться на каникулы, чтобы отдохнуть от себя.

Язык вприкуску

САМОЙ СТАРОЙ СТУДЕНТКЕ языковой школы в английском городе Истборн (Eastbourne School of English) 100 лет. Правда, юбилей пожилая швейцарка отмечала совсем недавно, а когда она проходила последний курс, ей было «всего» 93. Истборн — это застроенный «регентскими» домами начала XIX века курортный городок недалеко от Лондона, с необычным пенсионно-студенческим населением. То есть 40% жителей города — пенсионеры, еще примерно 30% — студенты. Иногда, впрочем, эти группы пересекаются: некоторые истборнские студенты — люди пенсионного возраста. Для пожилых иностранцев пребывание в языковой школе — разновидность туризма. «Путешествовать с изучением языка, как правило, дешевле, чем покупать тур с такой же продолжительностью», — говорит директор Eastbourne School of English **Грэм Уайт**. «Языковой турист» не только экономит деньги, но и получает в нагрузку полезные знания. «Я думаю, что лучший способ больше узнать о современной Англии — проехаться в лондонском метро», — говорит **Джейн Данкастер** из Wimbledon School of English. В языковых школах получил распространение метод English-Out-There. Из класса уроки переносятся на городские улицы: студенты толкаются в автобусах, заказывают пиво в баре, выбирают одежду в магазинах и одновременно усваивают грамматические правила. Обучение языку становится таким, каким было прежде, строится на общении с «непрофессиональными» носителями языка в естественной среде. Как следствие, вокруг культурно-развлекательного обучения языку в Соединенном Королевстве выросла целая экономика: годовой оборот в секторе небольших школ превышает 315 млн фунтов стерлингов (\$750 млн) при совокупном обороте рынка языкового туризма \$2 млрд.

Путешествие за еду

СЫЧУАНЬ — одна из самых бедных провинций Китая, поэтому она является отличным регионом для «филантропического туризма». Английская компания Go Differently предлагает клиентам участие в благотворительных акциях в Южной и Восточной Азии. **Дэн Виллис**, предприниматель из Лондона, во время туристической поездки вместе с Go Differently учил детей английскому языку в каренской деревне. Карены — этническая группа в горном Таиланде, Бирме и Китае. Живут они в небольших хижинах с тростниковыми крышами, и туристы, гостя у них, испытывают на себе все тяготы жизни позднего бронзового века. «Было довольно мокро, но я знал, чего ждать», — говорит Виллис. Английский турист получил то, что хотел. «Быть частью сообщества и жить вместе с этими людьми — по-настоящему феноменальный опыт», — заключает он. То, чем занимаются клиенты Go Differently, — это уже не просто туризм и не просто волонтерская работа, а нечто среднее — «относительно комфортное волонтерство».

При посредничестве компании Global Exchange путешественник на некоторое время становится сезонным рабочим в Мексике с соответствующим бытом и питанием, причем часть време-

Вокруг культурно-развлекательного обучения языку в Соединенном Королевстве выросла целая экономика: годовой оборот в секторе небольших школ превышает \$750 млн

ни может посвятить помощи местным жителям. Вот и еще один способ отдохнуть от себя: богатые платят за то, чтобы побыть бедными.

Красное и черное

ЕЩЕ ОДНА сфера деятельности Global Exchange — политический туризм. Компания организует «реальные туры» в чавосскую Венесуэлу. Стоимость тура — \$1,3 тыс. за две недели, целевая аудитория — американцы левых убеждений. Только за прошлый год число туристов в Венесуэле выросло на 17%. «Туристический бум может стать побочным эффектом социалистической революции», — говорит побывавший в Венесуэле гарвардский профессор социологии **Рене Касински**.

Магия альтернативного образа жизни порождает не только «красный», но и «черный» туризм. Услышав слово «Индонезия», люди обычно вспоминают Бали или Яву. Но мало кто знает, что один из наиболее быстро развивающихся туристических регионов страны — это юго-восток острова Новая Гвинея. Здесь живет трехтысячное племя короваев, которое до недавнего времени находилось в изоляции от цивилизации. Считается, что до 1990-х члены племени практиковали людоедство и, таким образом, являются последними каннибалами. Антропологи считают, что аборигены, получающие основной доход от туризма, специально рассказывают страшные байки, чтобы привлечь любителей чернухи. Действительно, все больше «черных» туристов (любителей мест, связанных со смертью и жестокостью) приезжают на остров. Искателей приключений местные жители пугают рассказом о туристке, якобы съеденной в 1996 году. Если же вдруг эта история правдива, значит, несчастной малайке удалось то, к чему так стремятся многие путешественники, — стать частью чужой жизни. Турист как зритель, наслаждающийся постановкой, был символом прошлого, XX века, а XXI век обещает распад этой отрасли шоу-бизнеса на множество интерактивных частей. **СФ**

Закономерность успеха

Audi A6. Персональный тест-драйв. Персональная цена

Основное правило успеха – не ждать, а действовать. опередить других, взять лучшее первым. Для этого нужно сделать всего один решительный шаг.

Audi A6. Лидер продаж среди седанов бизнес-класса в сегменте «премиум». Только прошедшим тест-драйв до 15 ноября 2007 года он достанется на максимально выгодных условиях.

Audi A6. Он готов встречать победителей.

Официальные дилеры Audi в России: Москва: Audi Центр Москва (495) 797 9090; АвтоСпецЦентр на Таганке (495) 755 8181; Audi Центр Варшавка (495) 755 8811; Audi Центр Запад (495) 775 7772; Audi Центр Север (495) 785 2727; Audi Центр Сити (495) 730 9988; Audi Центр Юг (495) 730 6777; VIP Центр на Садовом (495) 730 3434; Санкт-Петербург: Audi Центр Витебский (812) 334 3500; Audi Центр Петербург (812) 600 0106; Русь-Авто (812) 326 0808; Волгоград: Audi Центр Волгоград (8442) 49 1111; Воронеж: Audi Сервис Воронеж (4732) 21 7777; Екатеринбург: Audi Центр Екатеринбург (343) 214 8080; Ижевск: Audi Сервис Ижевск (3412) 91 2812; Иркутск: Байкал Моторс (3952) 266 397; Казань: АЦ Казань (843) 519 4884; Калининград: Audi Сервис Калининград (4012) 71 9354;

ШКОЛА ВОДИТЕЛЬСКОГО МАСТЕРСТВА QUATTRO: (495) 933 3633

Превосходство высоких технологий www.audi.ru



Краснодар: Audi Центр Краснодар (861) 999 0000; **Красноярск:** Audi Центр Красноярск (3912) 67 4505; **Магнитогорск:** Audi Сервис Магнитогорск (3519) 220 204; **Минеральные Воды:** Audi Сервис Минеральные Воды (87922) 610 30; **Набережные Челны:** Audi Сервис Набережные Челны (8552) 39 1818; **Нижний Новгород:** Audi Центр Нижний Новгород (8312) 78 2178; **Новосибирск:** Audi Центр Новосибирск (383) 227 7000; **Пермь:** Премьер (342) 213 9969; **Ростов-на-Дону:** Audi Центр Ростов (863) 299 0000; **Рязань:** Audi Сервис Рязань (4912) 300 003; **Самара:** Audi Центр Самара (846) 372 0000; **Сургут:** Audi Сервис Сургут (3462) 77 4444; **Тольятти:** Audi Центр Тольятти (8482) 73 4400; **Тюмень:** Audi Центр Тюмень (3452) 42 9677; **Уфа:** АвтоПремьер (347) 292 5915; **Челябинск:** ТТМ (351) 247 0000

ВСЕ НОВОСТИ — В ЖУРНАЛЕ **Audi** MAGAZIN

Насмотревшись фантастики, производители черпают оттуда идеи для чего угодно. Даже для мотоциклетных шлемов.

текст: Анастасия Джмухадзе



«Мне шлем Дарта Вейдера нравится. Но такого нигде не купить, разве что ручной работы», — пишет на одном из форумов для мотоциклистов пользователь Сергей. Действительно, производители пока не выпускают защиту для байкеров, стилизованную под экипировку кинозлодея. Но вот шлем из популярного в США сериала Airwolf, героем которого стал ультрасовременный вертолет, купить уже можно.

Автор идеи — Стивен Сталл, поклонник Airwolf из Сиэтла. Стоимость «работающего аналога» шлема пилотов Airwolf составила \$900. Благодаря сверхпрочному материалу он надежно защищает голову мотоциклиста. Кроме того, шлем снабжен светодиодным дисплеем, демонстрирующим скорость движения, а также — дань кинопрототипу — сеткой для наведения на цель. Практически мгновенно шлем Airwolf, который Сталл выпустил ограниченной серией, оказался объектом огромного спроса на аукционе eBay, став скорее коллекционным раритетом, чем элементом экипировки.

Еще в 2004 году английский дизайнер Пирс Такер создал шлем, на внутреннюю поверхность защитного стекла которого выводились данные с GPS-навигатора, скорость и ряд других показателей. Правда, до производства дело не дошло, несмотря на восторженные отзывы потенциальных покупателей. А вот британский производитель Reevu потратил \$3,5 млн и семь лет на разработку уникального шлема с задним обзором. В начале 2006 года модель RV MSX1 стоимостью \$400 вышла на рынок. «Видеть затылком» мотоциклисту позволяет система зеркал, которая выводит изображение на визор.

Самый же простой способ облегчить жизнь за рулем — обзавестись Bluetooth-гарнитурой, разработанной специально для мотошлема. Устройство SK 4000 Bluetooth Headset британской компании Raptot стоит столько же, сколько и хороший телефон — \$282. Крепится оно практически на любой тип шлема и может работать в режиме разговора до 10 часов. Для любителей экстремальной езды ведутся разработки особой модели с интегрированными наушником и микрофоном. □

Революция в кубе

Почти 30 лет человечество вертит кубик Рубика. Теперь головоломка станет еще более заковыристой.

Суммарный «тираж» знаменитой игрушки, вышедшей на рынок в 1980-е годы, превысил 300 млн экземпляров. Несмотря на неизменный успех головоломки у покупателей, создатели решили ее усовершенствовать. Модернизированный кубик Rubik's Revolution, только с виду похож на предшественника. Его сегменты неподвижны, зато грани подсвечиваются, а на каждой из них расположена светящаяся кнопка. Благодаря сочетанию звуковых и световых эффектов и голосовых команд кубик несет в себе шесть разных игр. Владельцам Рубика-2007 (по мнению разработчиков, это «любители пазлов от 5 до 105 лет») предстоит быстро вращать игрушку в руках, чтобы успеть нажать нужную кнопку. Стоит обновленный кубик \$19,99 и продается пока лишь в Испании, Новой Зеландии, Австралии и США. □



Электронный крысолов

Британская компания Rentokil предлагает инновационные ловушки Radar для борьбы с грызунами.

Специализация Rentokil — средства для истребления мышей и крыс, не травмирующие психику человека. В пластиковом «домике» нет приманки. Животное, как уверяют создатели, заходит внутрь из любопытства, поскольку вход сделан похожим на норку. Как только зверек наступает на сенсорный датчик, дверца захлопывается, а из баллона впрыскивается углекислый газ, от которого грызун теряет сознание. После этого Radar отправляет SMS или электронное письмо владельцу и в центр обслуживания. Если это предусмотрено контрактом, представители Rentokil придут, чтобы «изъять» пленника. По цене электронные мышье- и крысоловки заметно отличаются от классических и стоят 117 евро. □



Ярмарки товаров для новобрачных — привычное явление. Тем временем венские предприниматели решили позаботиться не только о женихах и невестах и нашли новую, никем не охваченную целевую аудиторию: пары, подающие на развод. текст: Анастасия Джмухадзе

Антисемейные ценности



Супружескую жизнь можно похоронить по привычному сценарию — с венками и поминками

после 20 лет брака пережившая тяжелый развод, долгое время относилась к этому как к трагедии. Поняв, что разрушает свою жизнь, Джилл решила, собрав фото и вещи бывшего мужа в картонную коробку, похоронить не только все воспоминания, но и обручальное кольцо. Она закопала вещи в парке, где проходило первое свидание, и устроила там же вечеринку с друзьями. Это натолкнуло Джилл на мысль создать агентство ритуальных услуг для разведенных: она занялась изготовлением маленьких 15-сантиметровых гробиков, в которых с почестями отправляются в последний путь символы брачных уз. Стоит такой гроб, сделанный из темного дерева, \$30, за дополнительные \$5 на крышке напишут оригинальный текст. Кроме того, изделие стилизовано под шкапулку, поэтому и закапывать ее не обязательно, а можно, скажем, хранить в чулане или на дне ящичка с драгоценностями.

Джилл Теста занялась изготовлением маленьких 15-сантиметровых гробиков, в которых с почестями отправляются в последний путь символы брачных уз

Как только заработал интернет-магазин, заказы начали поступать со всего мира: Сингапур, Канада, европейские государства — необычная услуга пользуется популярностью во многих странах. В ближайших планах основательницы Wedding Ring Coffin — организация полной «погребальной церемонии»: с приглашениями для гостей, траурными лентами, соблюдением всех обычных ритуалов и поминальной вечеринкой. Правда, пока неизвестно, будет ли у колец собственное кладбище. □

В 2006 году в Австрии, по данным Statistik Austria, распался почти каждый второй брак — 48,9%, при этом лидером по стране стала столица: здесь развелись 66 из 100 пар.

Чтобы облегчить процедуру и проинформировать тех, кто еще только задумывается о расторжении брака, Антон Барц, президент Barz Mediagroup (компания занимается в том числе организацией эксклюзивных свадебных выставок) впервые в мире организовал «ярмарку разводов». Neustart (в переводе с немецкого — «новый старт») не только обозначение стартапа, но и символическое название для организованного в Вене мероприятия. Барц решил собрать под одной крышей представителей самых разных сфер, которые могут оказаться полезными подающим на развод. Кроме адвокатов, специалистов по семейному праву и правам детей, детективных агентств, организатор пригласил для участия «непрофильные» компании: туристические агентства, организующие особые «туры для одиночек», SPA-салоны, риэлтеров, продавцов автомобилей — всех, кто может помочь человеку, семейная жизнь которого рухнула, начать с нуля.

На первую выставку уже зарегистрированы 20 экспонентов. «Первоначально, — рассказывает Антон Барц, — мы хотели разделить выставку на „женский“ и „мужской“ дни. Но вскоре отказались от этой идеи: если люди пришли парой, может быть, они еще смогут одуматься и поменять решение». В будущем такие выставки, по мнению Барца, должны стать регулярными и проводиться раз в полгода. Кроме того, он планирует проводить их также в других городах — Линце и Граце.

Еще один необычный сервис для разведенных пока в Европе не представлен, зато пользуется популярностью среди американцев. Джилл Теста, сама

деньги под ногами

идеи **КОНСТАНТИНА БОЧАРСКОГО**

Еще одна проблема — принимать за тренд любую занятную штуку.

Пицца в рожке — забавный продукт, но это не то, что может изменить потребительский рынок ”

Р аспознавание трендов

Прежде чем капитализировать тренды, надо понять, что это такое. С помощью специалистов в этом вопросе я составил подборку правил искателя трендов.

Что такое тренд? В основе любого тренда лежит сдвиг. Появляются новые технологии, изменяются культурные установки, поведение потребителя. Раздвигая пласты, возникает пространство для нового. Затем его кто-то обнаруживает и выводит закономерность. Это и есть тренд.

10% будущего. Поиск трендов не заглядывание в хрустальный шар, а тренд-воочер не футурист и не сотрудник департамента сценарного планирования. Тренд — это не то, что будет. Это то, что уже есть. Просто замечено «это» пока не всеми. Да, пока аудитория тренда мала, капитализировать его очень тяжело. Зато, когда его уловили, — все, поздно.

Прикольно? Это не тренд. Еще одна проблема — принимать за тренд любую занятную штуку. Пицца в рожке — забавный продукт, но это не то, что может изменить потребительский рынок. То, что заставляет выпускать пиццу в рожке, — тренд. Сама пицца в рожке — нет.

Избирательность. Нет тренда, в который были бы вовлечены все. Ошибка претендовать на то, что описываемое явление окажет влияние на всех потребителей. Иначе на каждый тренд не находился бы свой антитренд. Например, популярность простоты при буме конвергенции.

Широкий взгляд. Чаше всего тренды кросс-индустриальны. Из-за того что тренды возникают вследствие широких сдвигов, обнаружить и осмыслить их в рамках одной отрасли или рынке не так-то просто. Нужна картина пошире.

Контекст. Имейте свою точку зрения. Большинство трендов неотделимы от контекста. Поэтому во многом это вопрос не фактуры, а видения. То, как вы представляете себе сцену, определит то, что вы на ней увидите.

Связи. Большинство трендов связаны. Можно по-разному тасовать колоду, но, например, пользовательский контент связан с более широкой возможностью пользователей объединяться для созидания. А это, в свою очередь, наследники традиционного аутсорсинга, смешавшегося с новым явлением: потребитель берет в свои руки создание продуктов. Порой трудно разобрать, где яйцо, а где курица, но помнить о контексте следует всегда, чтобы лучше видеть поле.

Имя. Не забудьте дать тренду название. Как минимум, когда у явления есть имя, с ним гораздо легче работать. Мало того, это имя, по всей вероятности, уже существует. Прислушайтесь к тем, кто вовлечен в процессы, связанные с трендом. И, конечно, проверьте в Google, насколько выбранное имя действительно оригинально.

Не перегибайте палку. Не забывайте, что на самом деле многие уже косо смотрят на того, кто произносит слово «тренд». Ищите другие пути и слова для того, чтобы донести свои идеи и превратить их в инновации. □

Дискуссия — на сайте «Секрета фирмы» www.sf-online.ru



Насекомые-шпионы могут стать самыми невероятными устройствами по сбору информации.

текст: **Алексей Гостев**



В «Сказке о царе Салтане» Пушкина князь Гвидон, чтобы разведать обстановку во дворце своего отца, на время превращается в комара. Получив необходимые сведения, князь «спокойно в свой удел через море полетел». Современным разведчикам нет необходимости превращаться в насекомых. В этом качестве их довольно скоро заменит целый выводок киборгов-шпионов. Вооруженный видеокамерами комар в состоянии пролезть в любую щелку, а дистанционный оператор будет полностью контролировать все движения насекомого. В результате, хотя и виртуально, при помощи шлема и джойстика, уподобиться князю Гвидону сможет любой обладатель такого устройства. Раньше появление роботизированных стрекоз казалось фантастикой, теперь различные разработки настолько близки к реальности, что в Швейцарии в августе этого года прошел симпозиум по летающим насекомым и роботам. Для бизнеса эти технологии открывают невероятные возможности по сбору информации. Камеры в сотых телефонах окружают нас повсюду. Но трудно даже представить себе революционный эффект от камеры, вмонтированной в комариный глаз.

«Стрекозоподобные боевые роботы» не дают покоя изобретателям уже несколько десятилетий. Первый «инсектоптер» разработало ЦРУ еще 30 лет назад. Он был снабжен маленьким бензиновым двигателем и выглядел почти как обычная стрекоза. Однако проект был похоронен — лженааскомое никак не хотело летать против ветра. Сегодня разработчики летающих микрошпионов разделились на два лагеря. Одни продолжают разрабатывать «чистых» роботов. По этому пути пошла группа ученых Гарвардского университета, представившая публике в июле этого года робота-стрекозу с электрическим двигателем.

Другая стратегия гораздо интересней. Лаборатория Defense Advanced Research Projects Agency министерства обороны США решила соединить настоящее насекомое и электронное устройство. В нервную систему стрекозы вживили чип, позволяющий дистанционно контролировать ее движения. Кроме того, стрекоза-киборг оборудована видеокамерой. По какому бы пути ни пошла разработка шпионских насекомых, нынешний уровень развития электроники и нейротехнологий делает эти планы более реальными, чем 30 лет назад. Единственная проблема — кибернасекомые уязвимы. Они могут попасть в сеть паука или быть съедены птицей. А супертехнологичного шпиона легко нейтрализовать обычной мухобойкой. □

лучшее из блогов

Тим О'Рейли
создатель термина
Web 2.0

IBM и Linden Labs (создатель игры Second Life) заключили соглашение о совместимости виртуальных миров. Теперь аватары пользователей смогут кочевать с сайта на сайт. Трехмерный интернет начнет взаимодействовать с локализованными сетями. В сущности, карты — это сотни и тысячи слоев данных, «накинутых» поверх физического мира. Как небоскребы, с «пятачка» поднимающиеся к небесам, виртуальные миры будут привязаны к физической точке, охватывая и расширяя наш мир.

BLOG: O'Reilly Radar
<http://radar.oreilly.com>

Сет Годин
гуру маркетинга

Как создать великий веб-сайт? Вот несколько советов. Для начала поменьше совещаний. Ни один великий веб-сайт в истории не был создан больше чем тремя людьми. Стремитесь к легкости. Великий веб-сайт обучает чему-то новому, и в то же время вы с самого начала знаете, как им пользоваться. Еще совет: меньше. Меньше слов, страниц, мелкого текста. И последнее. Многие веб-сайты говорят: «Посмотри на меня!». Ваш должен говорить: «Я то, что ты искал».

BLOG: Seth Godin's Blog
<http://sethgodin.typepad.com>

Билл Тейлор
предприниматель

Настоящие руководители не копируют лучших в своем классе. Они подражают чужакам. Например, американский Commerce Bank создал один из самых ярких банковских брэндов последнего времени. Его основатель Вернон Хилл признался мне, что если он кому-то и подражал, то это был Starbucks, а не Citigroup. «Любая великая компания переделывает свою отрасль. Мы не копируем тупые банки. Мы копируем великих ритейлеров», — говорит он.

BLOG: Game Changer
<http://discussionleader.hbsp.com/taylor>

с51



Потенциальных подрядчиков интернет-проекта NetGranny отличает многопрофильность

В виртуальном бизнесе главное — идея. Поэтому больше всего сил и времени при запуске проекта мы потратили на проработку концепции „

Бабушка Тарзана

текст: **Анастасия Джмухадзе**

В режиме онлайн уже можно купить все: от булавки до виллы. Самое время для поиска уникального позиционирования. В то время как одни продавцы делают ставку на удобство процесса, другие вступают в борьбу с обезличенностью виртуальных сделок.

«Когда не можешь найти то, что хочется надеть, приходится создавать одежду самому, — говорит **Мануэль Ридер**, автор марки Tarzan. — Те, кому надоела массовая продукция, могут покупать вещи у нас — индивидуально». Швейцарцы Мануэль Ридер и **Цезарь фон Деникен** в 2001 году организовали в Базеле выпуск модной одежды под лейблом Tarzan, разместив производство в гараже под домом. Вскоре партнеры открыли интернет-магазин, вложив в него около \$4 тыс. Он тут же стал популярен, поскольку предлагал молодежи кастомизированный дизайн, индивидуальные вышивки и надписи. Марка позволяла каждому обзавестись специально для него созданным гардеробом.

В 2004 году Ридер и фон Деникен стали открывать магазины в офлайне и работать с сетями ритейла в Европе и Азии. «На примере Tarzan мы поняли: в виртуальном бизнесе главное — идея, а затраты могут быть минимальны, — рассказывает Мануэль Ридер. — Поэтому больше всего сил при запуске проекта мы потратили на проработку концепции».

Как считает Ридер, онлайн-магазину сегодня требуется больше персонализированных коммуникаций с клиентом. Проект NetGranny, который он и фон Деникен запустили в начале этого года, полностью соответствует этой идее.

За названием стоит первый виртуальный магазин носков, связанных на заказ. Клиент сам выбирает на сайте NetGranny.ch понравившуюся «интернет-бабушку» и заказывает ей изделие нужного цвета, рисунка и размера. Можно выбрать и вариант «сюрприз» — тогда вязальщица сама решит, что предложить заказчику. Весь персонал компании — пенсионерки, работающие на дому. Стоимость пары носков — 26 евро, что выше средней цены по

Мануэль Ридер — швейцарский дизайнер, совладелец компании Tarzan GmbH. Родился в 1975 году в маленькой коммуне Ротенфлу (кантон Базель-Ланд), где проживает всего 714 человек. В 2001 году вместе с Цезарем фон Деникеном создал фирму по выпуску маек с лейблом Tarzan, продукция которой продвигалась через интернет. В 2004 году партнеры открыли в Базеле первый офлайн-магазин Tarzan. За шесть лет работы в сфере дизайна одежды Мануэль Ридер и его лейбл стали известны не только в Швейцарии, но и в других странах.

рынку, составляющей 14 евро. Тем не менее товар, особенно сейчас, по мере приближения зимы и Рождества, пользуется большим спросом.

NetGranny не единственный сервис, предлагающий носки ручной вязки. По словам Ридера, главная фишка, обеспечившая успех, в том, что это не «анонимное» производство. На сайте размещены фотографии «бабушек» и их обращения к покупателям. У каждой своя история. Например, **Труди** в шесть лет научила вязать свою четырехлетнюю сестру. Другая вязальщица, **Аннелиз**, рассказывает, что занята в среднем пять часов в день: «Понятно, что молодые могут сделать эту работу быстрее, но я вяжу спокойно и с душой». У Аннелиз нет компьютера, и она не представляет себе, как организован этот бизнес. Все заказы передают на бумаге, у нее есть две недели на то, чтобы сделать работу и получить свои 10 евро за пару.

Ридер уверен, что перспективы у проекта отличные: уже сейчас в магазине «бабушкиных носков» свыше 3 тыс. постоянных покупателей. Возможно, со временем создатели NetGranny также перенесут проект в офлайн, как это произошло с Tarzan. Главное, подчеркивают они, — не утратить личный контакт с покупателем. □

Гонки под водой

текст: **Анастасия Джмухадзе**

«В первую очередь мне важно, чтобы это стало доступным развлечением именно в России», — говорит **Дмитрий Рябикин**, создатель подводного мотоцикла Aqua Star, недавно успешно прошедшего испытания. Аппарат опробован не только изобретателем и его командой, на нем успели покататься туристы в Ейском дельфинарии (Краснодарский край).

По словам Дмитрия, на всех Aqua Star, словно пришедший из фантастического фильма, произвел впечатление. Одна из характерных особенностей подводных мотоциклов — «воздушный колокол»: шлем, куда подается воздух. Такой колокол препятствует заполнению шлема водой и позволяет погружаться без специального снаряжения. Прежде чем заняться столь экзотическим видом транспорта, Дмитрий был связан с компьютерным дизайном. Кроме того, более десяти лет увлекался дайвингом. «Как-то лет пять назад по телевизору увидел австралийский подводный мотоцикл Scuba Scuta, — рассказывает Рябикин. — Меня поразило то, что у него сферическое стекло. Постепенно втянулся в изучение вопроса и стал подумывать о создании собственного подводного аппарата». К разработкам Дмитрий приступил в 2005 году. Сделал компьютерный дизайн и модель, а потом с помощью команды из шести человек занялся созданием миниатюрного макета и отработкой на нем основных технических решений. Всего в проект было инвестировано 2,5 млн руб. В этом году был сделан первый аппарат Aqua Star; часть деталей была выполнена на заказ, другие взяли из существующих машин. «Мы стремились удешевить производство. Например, аккумулятор — обычный автомобильный, стоит он 1,5 тыс. руб., а не 9 тыс. руб., как в австралийском варианте», — объясняет Дмитрий.

В новом мотоцикле создателям удалось преодолеть основные проблемы, возникавшие на Scuba Scuta. «Мы специально заказали один экземпляр австралийского аппарата для изучения, — рассказывает Рябикин. — Оказалось, сферическое стекло искажает подводный мир, через 15 минут глаза начинают болеть. Кроме того, оно еще и запотевает». В отличие от предшественника, у Aqua Star обычное прямое стекло, как в маске аквалангиста, и оно снабжено обдувом. Кроме того, Aqua Star оказался более

Подводные мотоциклы из Австралии пока более известны, чем их новорожденный российский конкурент



план действий

- выпускать по пять подводных мотоциклов в месяц, к лету 2008-го обеспечить ими все крупные российские курорты
- выйти с мотоциклом Aqua Star на международный рынок
- расширить линейку и создать двухместный Aqua Angel

маневренным. «Управлять аппаратом очень просто. Если человек не хочет или не может пройти обучение дайвингу, у него все равно появляется возможность посмотреть на подводный мир», — уверен Дмитрий.

По мнению изобретателя, мотоцикл сможет в ближайшее время стать новым популярным курортным развлечением. В России такую технику никто не производит. Первыми клиентами Рябикин видит не частных лиц, а фирмы-прокатчики. «В Геленджике, например, ознакомительное погружение стоит 1200 руб., столько же — парасейлинг, — перечисляет Рябикин. — Я считаю, что катание на Aqua Star должно стоить не дороже тысячи». При цене аппарата 250 тыс. руб. (австралийская модель в полтора раза дороже), низкой стоимости обслуживания и сроке службы около трех лет покупка и прокат Aqua Star, по мнению Дмитрия, принесет небольшой, но стабильный доход. До начала сезона изобретатель планирует выпустить по пять мотоциклов в месяц. Кроме того, к этому времени Дмитрий Рябикин хочет завершить второй проект — создание двухместного Aqua Angel, работа над которым уже ведется. Российским аппаратом заинтересовались в США, Великобритании, ОАЭ и других странах. Но Рябикин полагает, что прежде всего надо удовлетворить спрос на наших курортах. «Дайвингу он не конкурент, но займет свою нишу. Это будет абсолютно новый вид досуга», — не сомневается создатель Aqua Star. □



лаборатория

БОРЬБА С ОТМЫВАНИЕМ

брендинг → с61

Зарплатный проект или обналичка? Какие операции клиентов пугают банки? «Секрет фирмы» составил свой рейтинг сомнительных операций, узнав о которых, банкиры укажут клиенту на дверь.

Операции с душком

текст:

юлиана петрова

иллюстрация:

александр васин

Государство готовит бомбу, которая вскоре взорвет рынок незаконных банковских операций. Речь идет обо всех видах сомнительных сделок: обналичивании денег, находящихся на банковских счетах, «обезналичивании» неучтенной наличности, а также выводе средств за рубеж.

В Госдуму были внесены на рассмотрение поправки к закону №115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма». После того как изменения вступят в силу, обязательному контролю со стороны Федеральной службы по финансовому мониторингу будут подлежать все операции на сумму 600 тыс. руб. и более — а не выборочно, как сейчас.

Напомним: согласно нынешней редакции закона №115-ФЗ банки обязаны извещать контролирующие органы лишь о сомнительных операциях с суммами от 600 тыс. руб. Сомнительные — значит, без явного экономического смысла, а также те, где фигурируют счета или вклады, открытые на предъявителя, на третьих лиц либо на компании из стран, входящих в черные списки FATF и прочих международных организаций. За нарушение закона для финансовых институтов предусматривается жесткая ответственность: от штрафов и временной приостановки деятельности до лишения лицензий и уголовной ответственности для руководства.

По идее, законодательные новации регуляторов должны были отбить у банков и компаний охоту заниматься подозрительными денежными манипуляциями. И в первую очередь обналичиванием. Но итоги предшествующей «антиотмывочной» кампании заставляют усомниться в успехе новаций.

Хроника закручивания гаек

ЦБ и РОСФИНМОНИТОРИНГ уже несколько лет ведут борьбу с нарушителями закона №115-ФЗ в банковском сообществе, а ФНС — в корпоративном секторе. Особый размах «антиотмывочная» эпопея приобрела в прошлом

с55



«Обналичникам» и «переводчикам» легко затеряться в потоке обычных клиентов в крупном розничном банке

году, когда вступил в силу ряд писем ЦБ с детальной классификацией признаков сомнительных клиентов и операций. В 2006 году ЦБ отозвал 60 лицензий у банков — почти столько же, сколько за предыдущие два года (в 2004-м — 31, в 2005-м — 35). Урожайным оказался и 2007 год: с января по сентябрь лицензий лишились 35 финансовых институтов. К тому же только за прошлый год количество банковских работников, осужденных за «отмывочные» операции, достигло 532 человек. В свою очередь банки завалили Росфинмониторинг сообщениями о подозрительных транзакциях: 6 млн обращений только за 2006 год. Результаты внушительные, но воз и ныне там. По подсчетам МВД, в стране по-прежнему ежегодно легализуется 250–300 млрд руб. И по-прежнему существует гигантский рынок обналичивания, в разы превосходящий рынок отмывания. По оценкам главы ЦБ **Сергея Игнатьева**, он растет на 30% в год, а в купюры ежемесячно превращается 50–80 млрд безналичных рублей.

Более чем скромные результаты «антиотмывочной» кампании объясняются тем, что де-факто она невыгодна ни предприятиям, ни самим банкам. Не секрет, что обналичивающие фирмы — желанная клиентура в любом небольшом банке, у которого нет ни крупных корпоративных клиентов, ни значительного розничного портфеля. Для них обслуживание «обналичников» давно превратилось в основной источник дохода. И только под угрозой отзыва лицензии такой банк откажет в проведении рискованной операции либо заблокирует операции по счетам клиента.

Но если дружественный банк лишился лицензии либо пытался указать нежелательному клиенту на дверь, для «обналичников» и «переводчиков» это было не смертельно. Они находили пристанище в крупнейших банках, где их финансовые комбинации терялись в вале ежедневных операций. Сотрудники таких банков просто не успевают среагировать на отдельные по-

дозрительные транзакции. Директор обналичивающей фирмы на условиях анонимности рассказал **СФ** о курьезном случае, когда клиенту Сбербанка ежедневно приходили на счет суммы по \$500 тыс. в рублевом эквиваленте, и он их снимал налом. Выяснилось, что на этой операции банк понес \$10 тыс. убытков: наличные деньги нужно было привозить, хранить, пересчитывать, выдавать. Разбирались с этой операцией в банке почти три месяца, причем вопросом о законности перечисления и снятия таких больших сумм никто не задавался.

«Поправки в закон ничего не изменяют. Обналичивание и вывод капитала в офшоры происходят по операциям, которые и сейчас трактуются как сомнительные и подлежат контролю. И что же? Клиент обналичил деньги, банк подал уведомление, обналичивающую контору закрыли, номинальных руководителей не нашли. Или переводится большая сумма за рубеж. Уведомление подано, а деньги уже ушли. И все повторяется с начала», — резюмирует **Эдуард Савуляк**, директор юридической компании Tax Consulting UK.

Как это ни странно, наименьшая угроза существует для самого крупного сектора рынка подозрительных финансовых операций — «обналички». Дело в том, отмечает начальник службы финансового контроля Банка Москвы **Алексей Седов**, что ответственность за нецелевое расходование наличных не установлена ни в Налоговом кодексе, ни в Кодексе об административных правонарушениях, а у банков нет никаких законных оснований противиться желанию клиента получить наличные. Хотя в подозрительных случаях банк и пытается ставить комбинаторам палки в колеса. Например, затребовать дополнительные документы, обосновывающие затраты, или выставить конкретному клиенту заградительные тарифы либо лимиты по карточным счетам, из-за чего ему становится невыгодно обналичивать деньги в данном банке.

Так что пока охота на банки привела лишь к резкому взлету комиссионных, взимаемых специализированными обналичивающими фирмами. Теперь обналичивание стоит не 0,8–1%, как полтора года назад, а 3–5%. Усилия регуляторов в Москве и Санкт-Петербурге породили центробежную силу: подозрительные операции передислоцировались в региональные центры.

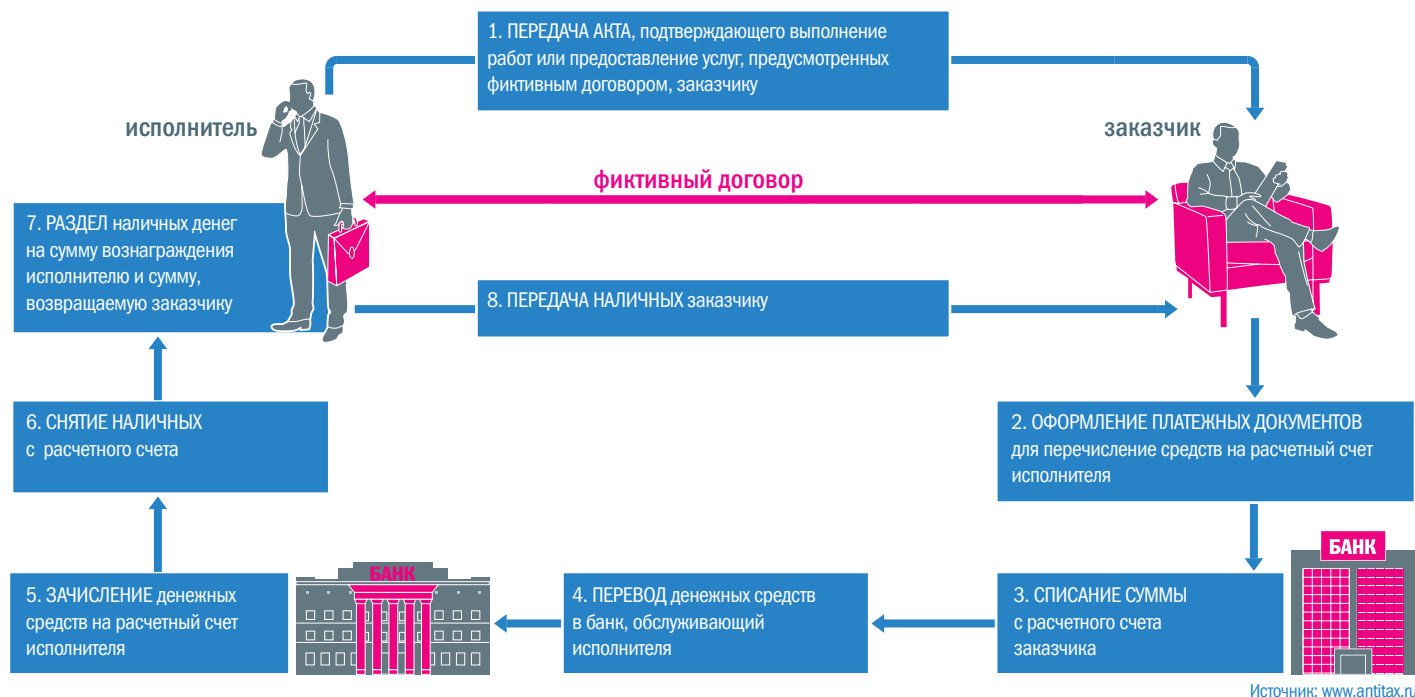
Рейтинг популярности сомнительных банковских операций

МЕСТО	ОПЕРАЦИЯ	РИСКОВАННОСТЬ ДЛЯ ЗАКАЗЧИКА	СТОИМОСТЬ ОПЕРАЦИИ ДЛЯ ЗАКАЗЧИКА	ПРИМЕЧАНИЯ
1	ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА ПЕРЕЧИСЛЯЮТСЯ ГРУППОЙ КОМПАНИЙ НА ОДНУ ФИРМУ В СЧЕТ ПОСТАВКИ ТОВАРОВ ИЛИ УСЛУГ, ЗАТЕМ ЕЕ ДИРЕКТОР ПОЛУЧАЕТ ЗАЕМ НАЛИЧНЫМИ И ЛИКВИДИРУЕТ КОМПАНИЮ	РИСК — МИНИМАЛЬНЫЙ СХЕМА ИЗВЕСТНА РЕГУЛЯТОРАМ И ФНС, НО ОЧЕНЬ ПРОСТА И ПОХОЖА НА ОБЫЧНЫЕ ОПЕРАЦИИ	\$1–1,5 ТЫС. КАЖДЫЕ ТРИ МЕСЯЦА * \$0,1–0,3 ТЫС. В МЕСЯЦ **	КЛАССИКА ОБНАЛИЧИВАНИЯ СХЕМА РАБОТАЕТ УЖЕ БОЛЬШЕ ДЕСЯТКА ЛЕТ И ПО-ПРЕЖНЕМУ ПОПУЛЯРНА
2	БЕЗНАЛИЧНЫЕ ПЕРЕВОДЫ РЕЗИДЕНТАМИ КРУПНЫХ СУММ В ПОЛЬЗУ ФИРМ-НЕРЕЗИДЕНТОВ: А) ПО ДОГОВОРАМ ОБ ИМПОРТЕ УСЛУГ И ДОГОВОРАМ ПЕРЕСТРАХОВАНИЯ; Б) ПО СДЕЛКАМ КУПИЛИ-ПРОДАЖИ ЦЕННЫХ БУМАГ; В) ПО ДОГОВОРАМ О ПОСТАВКЕ ТОВАРОВ, ПРИОБРЕТАЕМЫХ У НЕРЕЗИДЕНТОВ НА ТЕРРИТОРИИ РФ ИЛИ ПРИОБРЕТАЕМЫХ РЕЗИДЕНТАМИ ЗА ПРЕДЕЛАМИ РФ И НЕ ПЕРЕСЕКАЮЩИХ ТАМОЖЕННУЮ ГРАНИЦУ	РИСК — ВЫСОКИЙ СХЕМА ИЗВЕСТНА, ФНС ДЕРЖИТ НА КОНТРОЛЕ ВСЕ ДОГОВОРЫ С ТАКИМИ ОСНОВАНИЯМИ	\$1–1,5 ТЫС. КАЖДЫЕ ТРИ МЕСЯЦА * \$0,1–0,3 ТЫС. В МЕСЯЦ ** \$2–2,5 ТЫС. КАЖДЫЕ ТРИ МЕСЯЦА *** \$0,5–1 ТЫС. В МЕСЯЦ ****	ПОЧТИ У 90% БАНКОВ, У КОТОРЫХ ЛИЦЕНЗИЯ БЫЛА ОТОЗВАНА В СВЯЗИ С ПРЕТЕНЗИЯМИ РОСФИНМОНИТОРИНГА, ОТМЕЧЕНО ЭТО НАРУШЕНИЕ
3	СИСТЕМАТИЧЕСКОЕ СНЯТИЕ ЮРЛИЦАМИ ИЛИ ИНДИВИДУАЛЬНЫМИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМИ СО СВОИХ СЧЕТОВ (ДЕПОЗИТОВ) КРУПНЫХ СУММ НАЛИЧНЫМИ. ОСОБОЕ ВНИМАНИЕ — КЛИЕНТАМ, У КОТОРЫХ ОТМЕЧАЕТСЯ ВЫСОКОЕ (80% И БОЛЕЕ) ОТНОШЕНИЕ ОБЪЕМА СНЯТЫХ НАЛИЧНЫХ СРЕДСТВ К ОБОРОТАМ ПО СЧЕТАМ	РИСК — МИНИМАЛЬНЫЙ СХЕМА ИЗВЕСТНА, НО ПРОСТА И ОЧЕНЬ ПОХОЖА НА ОБЫЧНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ ОПЕРАЦИИ	\$1–1,5 ТЫС. КАЖДЫЕ ТРИ МЕСЯЦА * \$0,1–0,3 ТЫС. В МЕСЯЦ **	ПОЧТИ У 90% БАНКОВ, У КОТОРЫХ ЛИЦЕНЗИЯ БЫЛА ОТОЗВАНА В СВЯЗИ С ПРЕТЕНЗИЯМИ РОСФИНМОНИТОРИНГА, ОТМЕЧЕНО ЭТО НАРУШЕНИЕ
4	ПЕРЕЧИСЛЕНИЯ ФИЗИЦАМИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ НА ЗАРУБЕЖНЫЕ СЧЕТА, ОТКРЫТЫЕ НА АНОНИМНЫХ ВЛАДЕЛЬЦЕВ	РИСК МИНИМАЛЕН ПРИ РАЗМЕРЕ СУММЫ ДО \$5 ТЫС. ЕСЛИ СУММЫ ПРЕВЫШАЮТ \$25 ТЫС., РИСК РЕЗКО ВОЗРАСТАЕТ	\$2–2,5 ТЫС. КАЖДЫЕ ТРИ МЕСЯЦА *** \$0,5–1 ТЫС. В МЕСЯЦ ****	ПОЧТИ У 50% БАНКОВ, У КОТОРЫХ ЛИЦЕНЗИЯ БЫЛА ОТОЗВАНА В СВЯЗИ С ПРЕТЕНЗИЯМИ РОСФИНМОНИТОРИНГА, ОТМЕЧЕНО ЭТО НАРУШЕНИЕ
5	РЕГУЛЯРНЫЕ ЗАЧИСЛЕНИЯ КРУПНЫХ СУММ ОТ ТРЕТЬИХ ЛИЦ (ЗА ИСКЛЮЧЕНИЕМ КРЕДИТОВ) НА БАНКОВСКИЕ СЧЕТА ФИЗИЦ С ПОСЛЕДУЮЩИМ СНЯТИЕМ ЭТИХ СРЕДСТВ НАЛИЧНЫМИ ЛИБО С ИХ ПОСЛЕДУЮЩИМ ПЕРЕВОДОМ НА СЧЕТА ИЛИ ДЕПОЗИТЫ ТРЕТЬИХ ЛИЦ В ТЕЧЕНИЕ НЕСКОЛЬКИХ ДНЕЙ	РИСК — СРЕДНИЙ СХЕМА ИЗВЕСТНА, НО ПРОСТА И ПОХОЖА НА ОБЫЧНЫЕ ОПЕРАЦИИ, А САМОЕ ГЛАВНОЕ — ВЫПОЛНЯЕТСЯ БЫСТРО	\$1–1,5 ТЫС. КАЖДЫЕ ТРИ МЕСЯЦА * \$0,1–0,3 ТЫС. В МЕСЯЦ **	СХЕМА БЫЛА ОСОБЕННО ПОПУЛЯРНА В 2000–2004 ГОДАХ, СЕЙЧАС ИСПОЛЬЗУЕТСЯ РЕЖЕ
6	ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА ОТ ГРУППЫ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ ЗАЧИСЛЯЮТСЯ НА ОДНУ РОССИЙСКУЮ ФИРМУ, КОТОРАЯ ЗАКЛЮЧИЛА ДОГОВОР ЗАЙМА С ОФШОРНОЙ КОМПАНИЕЙ БЕЗ ВСЯКИХ ОБЕСПЕЧЕНИЙ	РИСК — ВЫСОКИЙ СХЕМА ИЗВЕСТНА, ФНС ДЕРЖИТ ВСЕ ДОГОВОРЫ С ТАКИМИ ОСНОВАНИЯМИ НА КОНТРОЛЕ, ПОЭТОМУ РЕГУЛЯРНО СОВЕРШАТЬ ЭТИ ОПЕРАЦИИ РИСКОВАННО	\$1–1,5 ТЫС. КАЖДЫЕ ТРИ МЕСЯЦА * \$0,1–0,3 ТЫС. В МЕСЯЦ ** \$2–2,5 ТЫС. КАЖДЫЕ ТРИ МЕСЯЦА *** \$0,5–1 ТЫС. В МЕСЯЦ ****	ЕЩЕ СОВСЕМ НЕДАВНО СХЕМА БЫЛА ОСОБЕННО ПОПУЛЯРНА, СЕЙЧАС ИСПОЛЬЗУЕТСЯ РЕЖЕ
7	ФИКТИВНЫЙ ИМПОРТ ТОВАРОВ, УСЛУГ НА ТЕРРИТОРИЮ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ	РИСК — ВЫСОКИЙ СХЕМА ИЗВЕСТНА, ФНС ДЕРЖИТ ВСЕ ДОГОВОРЫ С ТАКИМИ ОСНОВАНИЯМИ НА КОНТРОЛЕ, ПОЭТОМУ РЕГУЛЯРНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЕЕ РИСКОВАННО	\$1–1,5 ТЫС. КАЖДЫЕ ТРИ МЕСЯЦА * \$0,1–0,3 ТЫС. В МЕСЯЦ ** \$2–2,5 ТЫС. КАЖДЫЕ ТРИ МЕСЯЦА *** \$0,5–1 ТЫС. В МЕСЯЦ ****	С КАЖДЫМ ГОДОМ РЕАЛИЗОВЫВАТЬ СХЕМУ ВСЕ СЛОЖНЕЕ, НО ОНА ПО-ПРЕЖНЕМУ ПРИМЕНЯЕТСЯ
8	ПРОВЕДЕНИЕ ОПЕРАЦИЙ, СВЯЗАННЫХ С НЕПРАВОМЕРНЫМ ВОЗМЕЩЕНИЕМ НДС ПРИ ЭКСПОРТЕ ТОВАРОВ, КОГДА ЭКСПОРТНАЯ ВЫРУЧКА, ПОСТУПИВШАЯ КЛИЕНТУ, В ТЕЧЕНИЕ ЭТОГО ЖЕ ОПЕРАЦИОННОГО ДНЯ ВОЗВРАЩАЕТСЯ НЕРЕЗИДЕНТАМ	РИСК — ВЫСОКИЙ СХЕМА ИЗВЕСТНА, ФНС ДЕРЖИТ ВСЕ ДОГОВОРЫ С ТАКИМИ ОСНОВАНИЯМИ НА КОНТРОЛЕ, ПОЭТОМУ ПРИМЕНЯТЬ ЕЕ РЕГУЛЯРНО РИСКОВАННО	\$1–1,5 ТЫС. КАЖДЫЕ ТРИ МЕСЯЦА * \$0,1–0,3 ТЫС. В МЕСЯЦ ** \$2–2,5 ТЫС. КАЖДЫЕ ТРИ МЕСЯЦА *** \$0,5–1 ТЫС. В МЕСЯЦ ****	СХЕМА ИСПОЛЬЗОВАЛОСЬ НЕЧАСТО, НО ВСЕГДА В КРУПНЫХ РАЗМЕРАХ (СДЕЛКИ НА ДЕСЯТКИ И СОТНИ МИЛЛИОНОВ РУБЛЕЙ); СЕЙЧАС ПРИМЕНЯЕТСЯ КРАЙНЕ РЕДКО
9	ПРОВЕДЕНИЕ ОПЕРАЦИЙ ЛИБО НЕ ИМЕЮЩИХ ОЧЕВИДНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО СМЫСЛА, ЛИБО НЕ СООТВЕТСТВУЮЩИХ ХАРАКТЕРУ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КЛИЕНТА ИЛИ ЕГО ФИНАНСОВЫМ ВОЗМОЖНОСТЯМ, ЛИБО ОБЛАДАЮЩИХ ПРИЗНАКАМИ ФИКТИВНЫХ СДЕЛОК	РИСК — ВЫСОКИЙ СХЕМА ИЗВЕСТНА, ФНС ДЕРЖИТ ВСЕ ДОГОВОРЫ С ТАКИМИ ОСНОВАНИЯМИ НА КОНТРОЛЕ, ПОЭТОМУ ПРИМЕНЯТЬ ЕЕ РЕГУЛЯРНО РИСКОВАННО	\$1–1,5 ТЫС. КАЖДЫЕ ТРИ МЕСЯЦА * \$0,1–0,3 ТЫС. В МЕСЯЦ ** \$2–2,5 ТЫС. КАЖДЫЕ ТРИ МЕСЯЦА *** \$0,5–1 ТЫС. В МЕСЯЦ ****	СХЕМА ИСПОЛЬЗОВАЛОСЬ НЕЧАСТО, НО ВСЕГДА В КРУПНЫХ РАЗМЕРАХ (СДЕЛКИ НА ДЕСЯТКИ И СОТНИ МИЛЛИОНОВ РУБЛЕЙ); СЕЙЧАС ПРИМЕНЯЕТСЯ КРАЙНЕ РЕДКО
10	РЕГИСТРАЦИЯ КОМПАНИИ С УЧРЕДИТЕЛЕМ-ОФШОРОМ И ПОСЛЕДУЮЩАЯ ПРОДАЖА ДОЛЕЙ ИЛИ АКЦИЙ В ТАКИХ КОМПАНИЯХ РОССИЙСКОМУ ПРЕДПРИЯТИЮ	РИСК — СРЕДНИЙ СХЕМА ДО СИХ ПОР ШИРОКО НЕ ПРИМЕНЯЛАСЬ И ВЫГЛЯДИТ ОЧЕНЬ УБЕДИТЕЛЬНО, ПОЭТОМУ НА ЗАМЕТКУ ФНС ЕЩЕ НЕ ПОПАЛА	\$1–1,5 ТЫС. КАЖДЫЕ ТРИ МЕСЯЦА * \$0,1–0,3 ТЫС. В МЕСЯЦ ** \$2–2,5 ТЫС. КАЖДЫЕ ТРИ МЕСЯЦА *** \$0,5–1 ТЫС. В МЕСЯЦ ****	СХЕМА ИЗВЕСТНА ДАВНО, ПРИМЕНЯЛАСЬ РЕДКО, НО ИМЕЕТ ВСЕ ШАНСЫ УЛУЧШИТЬ СВОЮ ПОЗИЦИЮ В РЕЙТИНГЕ НАИБОЛЕЕ ПОПУЛЯРНЫХ СОМНИТЕЛЬНЫХ ОПЕРАЦИЙ

* РЕГИСТРАЦИЯ ОДНОЙ РОССИЙСКОЙ КОМПАНИИ КАЖДЫЕ ТРИ МЕСЯЦА
 ** РАСХОДЫ НА НОМИНАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА РОССИЙСКОЙ КОМПАНИИ
 *** РЕГИСТРАЦИЯ ОДНОЙ КОМПАНИИ-НЕРЕЗИДЕНТА КАЖДЫЕ ТРИ МЕСЯЦА
 **** РАСХОДЫ НА НОМИНАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА КОМПАНИИ-НЕРЕЗИДЕНТА

ИСТОЧНИК: «СЕКРЕТ ФИРМЫ», TAX CONSULTING UK

Обналичивание с использованием фиктивного договора на выполнение работ



Cash Cow

ФОРМАЛЬНО МАХИНАЦИИ выглядят так же, как обычные деловые операции. В самом деле, предприятиям не возбраняется снимать наличные для выдачи зарплаты и для расходов на хозяйственные нужды, а также платить за услуги и товары зарубежным партнерам. Все зависит от назначения, размера и получателя платежей, объясняет Эдуард Савуляк: оплачивается реальная поставка или же сделка фиктивная, то есть благодаря ей деньги либо возвращаются к махинатору в виде наличных, либо оседают на его офшорных банковских счетах.

Дабы помочь отделить зерна от плевел, Центробанк издал несколько писем с детальным изложением признаков сомнительных операций (письма за номерами 6-Т, 12-Т, 17-Т, 161-Т). Мы ознакомились с этими рекомендациями и составили список подозрительных операций, которые сегодня особенно пристально изучаются регуляторами отрасли. А также с помощью экспертов фирмы Tax Consulting UK ранжировали эти операции по их употребительности в последние годы (см. таблицу на стр. 57).

Как и ожидалось, в числе самых популярных оказались различные схемы обналичивания денег. Тройка лидеров выглядит так.

1_Схема с кредитованием «физика». Деньги перечисляются из группы компаний на фирму-однодневку по договору поставки несуществующих товаров или услуг. Затем директор такой компании получает заем наличными, после чего ликвидирует ее. Эта схема известна, говорят эксперты, она проста и вдобавок похожа на обычные операции, посредством которых компания предоставляет займы сотрудникам. Давать «физику» заем в наличных не возбраняется даже без банковской лицензии, главное, чтобы операции не были регулярными. Стоит комбинация недорого: \$1,5 тыс. на регистрацию российской компании каждые три месяца плюс плата номинальному

директору (\$100–300 в месяц). Это классика обналичивания, схема работает уже больше 10 лет.

2_Систематическое снятие фирмами крупных сумм наличных со своих текущих банковских счетов или вкладов. Например, на закупку сельхозпродукции или ценных бумаг. Эта схема весьма распространена и кажется обычной деловой операцией. Подозрение клиент вызывает лишь тогда, когда объем обналичивания составляет 80% и более от оборота по счету. Теоретически, говорят эксперты, клиент может снимать 70% средств со счета и не попасть под контроль Росфинмониторинга. Но верно и другое: большинство банков, лишившихся лицензии, были уличены Росфинмониторингом в этом нарушении.

Для банков главное, чтобы формальные основания для снятия наличных со счета предприятия соответствовали перечню статей допустимого расходования наличной выручки, определенному ЦБ. Правда, список этот ограничен: оплата труда, закупка сельскохозяйственной продукции, скупка тары и вещей у населения, командировочные, покупка канцтоваров, оплата срочных ремонтных работ и бензина (так называемые хозяйственные нужды) — и все. Взятки чиновни-

кам или оплата работы гастарбайтеров, например, в этот перечень не входят.

Недавно ЦБ попытался перекрыть «наличную трубу», выпустив указание 1843-У «О предельном размере расчетов наличными деньгами и расходовании наличных денег, поступивших в кассу юридического лица или индивидуального предпринимателя». Отныне предприятие не сможет снимать наличные со своего банковского счета под предлогом покупки ценных бумаг (прежде весьма распространенное основание). Кроме того, ЦБ запретил возвращать наличные покупателю, который ранее заплатил за товары и услуги по безналичному расчету, а потом от них якобы отказался. Наконец, ЦБ приравнял к юридическим лицам индивидуальных предпринимателей, с которыми раньше можно было рассчитываться наличными в неограниченных размерах. Теперь в отношении предпринимателей и компаний действует общее ограничение на объем наличных расчетов — 100 тыс. руб. по одной сделке. Таким образом, «обналичники» лишились нескольких удобных лазеек.

3_Регулярные зачисления крупных сумм от третьих лиц на банковские счета или депозиты «физиков» с последующим снятием этих сумм наличными в течение нескольких дней. Схема известна контролирующим органам, но из-за своей ординарности и быстроты практически всегда проходит гладко. Основанием для зачисления денег может служить вечно готовый к услугам несуществующий договор о покупке товаров или услуг. Обычно в роли «физиков»-получателей выступали не осведомленные о своей истинной роли пенсионеры, студенты или люди, поте-

рявшие паспорта. Здесь залогом успеха считалась быстрота: банк добросовестно посылал уведомление в Росфинмониторинг, но деньги-то уже успевали уйти. Правда, популярность этой операции, широко распространенной в 2002–2004 годах в качестве регулярного инструмента, постепенно снижается.

Бюро переводов

ПЕРЕВОДЫ ЗА РУБЕЖ в первую очередь попадают под подозрение, а договоры, на основании которых перечисляются деньги, сегодня практически сразу вызывают интерес у налоговых инспекций. Это высшая группа риска, причем риск с каждым годом увеличивается. Все зависит от того, как скоро проверяющие, тот же ЦБ или ФНС, выработают приемы по выявлению тех или иных разновидностей схем. Тройка наиболее употребительных и одновременно самых подозрительных с точки зрения Центробанка и Росфинмониторинга операций такова.

1_Безналичные переводы крупных сумм в пользу нерезидентов. На контроль они берутся прежде всего в тех случаях, когда

ИД «Коммерсантъ» и ИД «Питер» представляют уникальный книжный проект
новые авторы · новые герои · новые темы

Без них мир был бы другим

Сколько стоит жизнь знаковых людей?

Коммерсантъ

ПИТЕР®

МИЭЛЬ



Покупайте книгу:

в Москве — «Библио-Глобус», «Москва»; в Санкт-Петербурге — «СПб Дом книги», «Буквоед», а также в других крупнейших книжных магазинах страны и на сайтах www.piter.com и www.ozon.ru

реклама

Сомнительные денежные операции подобны Лернейской гидре. Стоит отрубить щупальце, как на его месте вырастает новое

офшорная фирма была зарегистрирована, скажем, на Сейшельских островах, а ее банк находился в другом месте, например на Кипре. Основаниями для перечислений являются либо договоры об импорте услуг, либо договоры перестрахования, либо договоры о поставке товаров, приобретаемых за пределами РФ и не пересекающих таможенную границу. Или же используются сделки по купле-продаже ценных бумаг.

Правда, как отмечает юристконсульт компании Tenzor Consulting Group Павел Осипов, сделки по приобретению неликвидных ценных бумаг сегодня вообще действуют на Росфинмониторинг как красная тряпка на быка, не говоря уж о покупке чего-либо у нерезидентов. И понятно почему: в случае с неликвидными бумагами трудно доказать необоснованность цены, поэтому до сих пор за рубеж уходили миллионы долларов в обмен на «мусорные» облигации и векселя — в полном соответствии с буквой закона.

ФНС сегодня придирчиво штудирует и договоры о перестраховании. Если на конце цепочки офшорная перестраховочная контора, а в договоре фигурирует заведомо нереальный страховой случай вроде Всемирного потопа, налоговая служба делает однозначный вывод: под видом страховых взносов деньги просто выводятся за рубеж.

То же самое относится к договорам об импорте товаров. Предположим, предприятие заключает фиктивный договор о покупке какого-нибудь станка за границей и переводит деньги зарубежному поставщику, с которым есть соответствующая договоренность. Если не будет доказательств того, что купленный за рубежом товар пересек таможенную границу, сделкой наверняка заинтересуются Росфинмониторинг и налоговые ведомства.

2_Перечисление «физиками» денег на зарубежные счета, открытые на анонимных владельцев. Допустим, выезжает человек за рубеж, приходит в банк и перечисляет деньги на анонимный счет в западной банке. Если сумма не больше \$5 тыс., ничего предосудительного в операции нет. Вряд ли при такой небольшой сумме банк станет интересоваться, имеется ли у «физика» на руках договор купли-продажи или оплаты услуг. Операция жизнеспособна и сегодня, но, предупреждают эксперты, она неминуемо насторожит проверяющих, если сумма превысит сакраментальные 600 тыс. руб. в валютном эквиваленте.

3_Перевод денег на счет «технической» компании, заключившей договор необеспеченного займа с офшорной фирмой.

Комбинация проста как колумбово яйцо. Подставная российская компания получает от предприятия-заказчика деньги на свой счет, а затем берет кредит у офшорной фирмы. Излишне говорить, что заем не возвращается, после чего офшорная фирма списывает недоимку со счета этой российской компании. Правда, из-за повышенного интереса к таким договорам со стороны налоговых инспекций банки все чаще отказываются выполнять последнее действие в комбинации — переводить деньги на счет офшорной фирмы. Тем более что пострадавшая сторона вряд ли станет жаловаться. Поэтому популярность таких схем неизбежно пойдет на убыль.

Пути эволюции

ИЗОБРЕТАТЕЛИ СОМНИТЕЛЬНЫХ лично-безналичных комбинаций станут активно использовать все формальные лазейки в нынешних предписаниях ЦБ, отмечает Павел Осипов. Юридическим фирмам нельзя расплачиваться друг с другом наличными, если сумма сделки превышает 100 тыс. руб.? Тогда операция разбивается на несколько договоров по 100 тыс. руб. каждый. Объем обналичивания в размере 80% от оборота по счету вызывает подозрения? Можно ограничиться 70%. В один день нельзя переводить 600 тыс. руб., дабы не привлечь внимание контролеров? Перевод 550 тыс. руб. с высокой вероятностью проскочит фильтры, предусмотренные «антиотмывочным» законом.

Еще недавно притчей во языцех считались операции по снятию наличных на зарплаты по чекам юридических лиц. Как рассказывает директор одной обналичивающей фирмы, предприятия «сжигали» себя сами, снимая по чекам 500–600 млн руб. в месяц на оплату труда. Схема была взята Центробанком на контроль, после чего на смену ей пришли специальные карточные счета, открываемые на физических лиц, то есть так называемые зарплатные проекты. Еще несколько лет назад они были не очень популярны: комиссия 1–2%, взимаемая банком, казалась предприятиям чрезмерной. Но в прошлом году, когда чековые комбинации канули в Лету, а расценки комиссионеров за перевод безналичных денег в наличные подскочили до 3%, настал расцвет зарплатных проектов. К середине прошлого года это явление в столице приняло такие масштабы, что банки-эмитенты с подачи ЦБ были вынуждены установить заградительные тарифы на снятие наличных с чужих карт в своих банкоматах. Тогда карточные схемы мигрировали из Москвы в регионы, где деньги с карт по-прежнему можно снять за 1%.

Словом, сомнительные денежные операции подобны Лернейской гидре. Стоит отрубить щупальце, как на его месте вырастает новое. Побороть «обналичку» практически невозможно, ведь предприятия всегда будут искать свободный наличник и уходить с его помощью от налогов.

Но если Росфинмониторингу удастся нанести урон хотя бы наиболее рискованным видам финансовой комбинаторики — экспорту безналичного капитала, то Лернейская гидра все же потеряет часть своих щупалец. **СФ**

Месяц назад в Москве открылась первая кофейня Starbucks. О том, почему компания платит за аренду \$1 в год и в какую сторону должны быть обращены двери кофейни, «Секрету фирмы» рассказал один из создателей бренда Скотт Бедбери.

«Starbucks не продает кофе»



текст:

дмитрий лисицин

фото:

евгений дудин

Генеральный директор компании Brandstream Скотт Бедбери, приехавший в Россию по приглашению компании Adam Smith Conferences, сидит в гостиничном баре. Вот уже полчаса он ожидает свой кофе. «Сервис здесь ужасен. Я умудрился нарваться, вероятно, на худшую официантку этого ресторана, — ворчит Бедбери. — Хотя нет, тут есть старшая официантка — вчера она кричала на своих подчиненных прямо на моих глазах».

Бедбери знает, как надо подавать кофе, — с 1995 по 1998 год он был архитектором бренда сети кофеен Starbucks. «Когда Скотт пришел в компанию, у него было столько идей, сколько никому из нас и не снилось», — пишет в своей книге «Влейте в нее свое сердце» председатель совета директоров и CEO Starbucks **Говард Шульц**. Некоторыми из них Скотт Бедбери поделился с корреспондентом **СФ**.

«Легкое сумасшествие — это очень хорошо для развития кофеен»

«Секрет фирмы»: Не поздно ли Starbucks пришел в Россию? Сейчас у нас достаточно и своих кофеен.

с61

**ДОСЬЕ**

«БРАВО, СКОТТ! Вероятно, ты один из величайших знатоков брэндов среди современников», — говорит о Скотте Бедбери гуру маркетинга Том Питерс. Путь Бедбери к признанию начался в 1987 году, когда компания Nike переманила его из рекламного агентства Cole & Weber. В Nike Бедбери работал с 1987 по 1994 год директором по рекламе. Именно тогда лозунг Just Do It прочно закрепился в головах американцев. Годом спустя Говард Шульц, искавший «преданного защитника брэнда», уговорил Бедбери стать директором по маркетингу Starbucks, где тот проработал с 1995 по 1998 год. Ныне Бедбери возглавляет созданную им консалтинговую фирму Brandstream. Среди его клиентов — Coca-Cola, Procter & Gamble, Microsoft, Google, Yahoo!, Nokia. Есть клиенты и в России, например «Русский стандарт». Бедбери написал книгу A New Brand World, которую Том Питерс назвал «мудрой».

Скотт Бедбери: Starbucks не боится выходить на заполненные рынки. В Великобритании нас спрашивали: «Почему вы думаете, что нам нужны ваши кофейни? У нас есть пабы, где мы пьем пиво». Думаю, что сегодня в Англии меньше пабов, чем кофеен. В 1990-е годы мы не решились выходить во Францию, где много кофеен, включая знаменитую Café de Flore. Но в 2004 году Starbucks все-таки открылся в Париже, а позже получил приз за самую эффективную новую розничную модель. Starbucks всегда привносит свежий взгляд, это не просто приход еще одной кофейни на рынок.

СФ: Почему же сеть не вышла на наш рынок, когда вы в ней работали?

СБ: Когда в 1998 году я уходил из компании, Россия просто не была в числе приоритетных для нас рынков. Наш первый ресторан за рубежом появился только в 1996 году в Японии. Я думаю,

что за рубежом Starbucks едва ли мог расти быстрее. Разве что начал бы продавать франшизу по примеру McDonald's. Но Говарду Шульцу это было не нужно. Он хотел сначала сделать лучшую компанию в Японии, Австралии и Великобритании. Это потребовало времени. Потом выходу компании на российский рынок мешала проблема интеллектуальной собственности. Кто-то зарегистрировал на себя имя Starbucks, и Говард не был уверен, что торговой марке будет обеспечена защита.

СФ: Думаете, россияне полюбят Starbucks?

СБ: Удивлюсь, если москвичи и питерцы будут ходить в Starbucks просто для того, чтобы попить кофе. Starbucks не продает кофе, он дает социальный заряд. Когда мы просили посетителей назвать пять причин, почему они выбирают нашу компанию, абсолютное большинство людей указывало в качестве главных факторов социальный опыт. При этом многие из них ходили в Starbucks в одиночку и ни с кем не общались. Человек хочет быть в обществе людей, к которым он испытывает симпатию, пусть и не знает лично.

СФ: Чем еще может удивить Starbucks российский рынок?

СБ: Starbucks отличается тем, что умеет находить лучшие места. Когда я работал в компании, мы открыли более двух тысяч кофеен, а закрыли всего лишь одну, в Чикаго. Ее окрестности оказались слишком непривлекательными. И после нашего ухода место в течение трех лет пустовало. Одно из наших основных требований: входная дверь должна смотреть на восток или на юг — и никогда на север.

СФ: Это что, суеверие?

СБ: Нет. Просто когда вы пьете кофе, вам хочется насладиться дневным светом, но совсем не нужно, чтобы солнце светило

в лицо. Есть и другие правила. Люди ходят по улицам согласно определенным схемам, поэтому кофейня должна находиться по пути на работу, на ланч и так далее.

СФ: С такой разборчивостью непросто найти место в Москве...

СБ: Я не думаю, что у Starbucks будут какие-то проблемы, — риэлтеры любят эту компанию. На многих рынках она долгое время платила за аренду \$1 в год. Известны случаи, когда Starbucks приглашали открыться в местах, откуда ушли другие арендаторы, например в районах с повышенным уровнем преступности. Через некоторое время эти компании возвращались и жаловались, что из-за возросшего потока клиентов цены на аренду возросли. Хотя Starbucks по-прежнему платил \$1.

СФ: Как вы считаете, Starbucks будет быстро развиваться в России?

СБ: Рынок кофеен очень чутко реагирует на социальные изменения. В объединенном Берлине в 1990-е годы появилось огромное количество новых кофеен: Einstein, например. В России сейчас тоже происходят драматические изменения. Новый дух, оптимизм, легкое сумасшествие — это очень хорошо для развития кофеен. Кофейная индустрия в России переживает ренессанс. Starbucks всегда будет там, где много работников умственного труда, тех, кого вы называете интеллигенцией. Например, в небольшом Сиэтле на полтора миллиона жителей приходится около 300 кофеен Starbucks. Современная Москва напоминает мне Сиэтл — я уже вижу Starbucks на каждом углу.

«Гость не знал, куда поставить ноги»

СФ: В феврале этого года в прессу попало письмо Говарда Шульца — он считает, что за последние 10 лет компания допустила много ошибок, которые разрушают ее бренд. Значит, россияне увидят дряхлый и стареющий Starbucks?

СБ: Согласен с каждым словом в этом письме, но не думаю, что Говард предвещает скорый конец Starbucks. Многие опасения, которые он высказывает, были у компании всегда. На-

СЕРВИС ЗДЕСЬ УЖАСЕН. Я умудрился нарваться на худшую официантку. Хотя нет, тут есть старшая официантка — вчера она кричала на своих подчиненных прямо у меня на глазах”

пример, он пишет о вреде, который приносят бренду автоматические эспрессо-машины. Дело в том, что нас всегда волновал вопрос скорости подачи кофе. Так, я думал, что открывать кофейни в аэропортах не имеет смысла: у людей просто не будет времени ждать. Решением проблемы стали автоматические эспрессо-машины, и вскоре после моего ухода компания начала открывать заведения в аэропортах. Однако решив одну проблему, эти машины создали новую: они оказались слишком большими и из-за них бариста почти не видит покупателя. Хотя бариста должны общаться с посетителями, это часть бренда.

СФ: Что еще угрожает бренду Starbucks?

СБ: Сблaзн лепить свой логотип повсюду. Сегодня компания продает слишком много товаров, которые не имеют отношения к кофе. Рядом с кассами стоят полки с музыкальными дисками, mp3-картами для скачивания музыки и т. д. И чем популярнее становится бренд, тем сильнее захлмляется касса. Раньше этого не было. Когда мы запускали бренд, нашей главной целью было создание великолепного впечатления от кофе. Для всего остального в сети не было места. Мы были очень щепетильны в вопросе, что можно брендировать, а что нельзя. Футболка с огромным логотипом Starbucks — это бред. На футболке можно нарисовать галочку Nike, но логотип Starbucks создан, чтобы быть размещенным на стакане кофе. Например, в 1995 году люди из нашей команды решили продавать зонтики с логотипами Starbucks. Но Говард и я решили, что лучше этого не делать. Зонтику не место в Starbucks, он не имеет ни-

classified

продаем

Банк 4119476

услуги

Учредители/участники/акционеры для банков 4119476

покупаем

Банк 4119476

ЭЛЕКТРОГЕНЕРАТОРЫ
дизельные и бензиновые
от 1 до 500 кВт
ЭНЕРГОСПЕЦТЕХНИКА
Тел.: (495) 101 - 2229; факс 626 -1521
E-mail: info@spectech.ru; www.spectech.ru

КУПИМ КОМПАНИИ
ООО, ЗАО с положительными балансами
однoдневки просьба
не предлагать
Тел. 8 - 916 - 741-76-50

по вопросам размещения в рубрике classified

обращайтесь по тел.: (499) 943-9125, 943-9108

Открой ресторан Subway в своем городе . Франчайзинговая сеть №1 в мире
Посетите наши презентации в Самаре
Требуется предварительная регистрация на сайте www.subway.ru или по телефону +7 9-11-99-66-3-99

Предлагаем собственникам коммерческой недвижимости открыть собственный ресторан Subway
Приглашаем к сотрудничеству риэлтеров

Требования к помещению под ресторан: площадь от 100 кв. м., электрическая мощность — от 30 кВт, высокая проходимость.

* Сеть Subway в очередной раз заняла 1-е место в списке 500 лучших мировых франчайзинговых сетей по данным журнала Entrepreneur.

ОДНО ИЗ НАШИХ ОСНОВНЫХ ТРЕБОВАНИЙ: входная дверь должна смотреть на восток или на юг — и никогда на север

какого отношения к кофе. Я думаю, что Starbucks нужно набраться мужества, чтобы не начинать лепить свой бренд повсюду.

СФ: Так бренд Starbucks потерял свою идентичность или еще нет?

СБ: Бренды стареют точно так же, как и люди. Мне вот недавно стукнуло пятьдесят. Жизненный цикл ресторана или ночного клуба в США составляет всего три-пять лет. Но у Starbucks очень длинный цикл — компания пока только взрослеет. Когда Говарда спрашивают, на каком этапе находится компания, он говорит, что это книга из 12 глав, и открыта она лишь на третьей главе. Правда, сейчас, я думаю, они уже перелистнули эту главу.

СФ: Почему вы так думаете?

СБ: Я рассматриваю каждый бренд как историю, в которой есть конфликты, романы и герои. Есть эпизодические персонажи, а есть герои, которые остаются с брендом на протяжении всей его жизни. В случае со Starbucks этот герой — кофе. Компания была создана в 1971 году, но не продала ни одной чашки кофе вплоть до 1988 года — в Starbucks просто покупали кофейные зерна. В это время контроль над сетью перешел к Говарду Шульцу. Говард верил, что нужно продавать кофе эспрессо, — его вдохновила поездка в Италию. В начале 1990-х годов у компании уже была пара сотен кофеен, она провела IPO и стала быстро расти. Так началась вторая глава жизни Starbucks.

СФ: Что представлял собой бренд на втором этапе?

СБ: В Starbucks того времени можно было быстро выпить чашечку эспрессо. Но кофейня не располагала к длительному пребыванию. Например, сев на одну из высоких табуреток, посетитель не знал, куда поставить ноги. На таком стуле невозможно высидеть больше восьми-деяти минут.

СФ: А зачем Говард Шульц пригласил вас?

СБ: Меня пригласили сформировать новое предложение бренда. Это было весело: я люблю создавать новые вещи и не люблю управлять. Мы предположили, что как минимум у 10% посетителей кофеен на самом деле есть время, чтобы задержаться. Осеню 1995 года мы провели исследование — говорили с покупателями и просили их описать свое идеальное ощущение от кофе. Картина, которую они нарисовали, разительно отличалась от того, чем был Starbucks на тот момент.

СФ: И что же вы сделали?

СБ: Мы решили сделать Starbucks более комфортным. Появились большие кресла, камины, кушетки. В некоторых кофейнях поставили большие длинные столы, на которых могли работать студенты. Два профессиональных музыканта записали специальную музыку для Starbucks. Мы создали много новых продуктов — например, капучино, кофейное мороженое, начали продавать музыку. Полностью изменили дизайн: вместо квадратных стен, раскрашенных в яркие цвета, появились изогнутые. Все это стоило дорого, но нужного эффекта мы достигли: Starbucks превратился в место, которое приглашает посетителя остаться, а не просто зайти и выйти. Это было новое предложение Starbucks.

СФ: Это и есть пресловутое «третье место»?

СБ: Совершенно верно. Первое место — это дом, второе — работа, а третье — Starbucks. Большинству людей не так уж и весело на работе, они вынуждены трудиться. Дома тоже стресса хватает, а если вы живете один, так и вовсе может быть скучно — не телевизор же смотреть. Starbucks пришел с идеей третьего направления: это место, где можно провести время не так, как дома, и не так, как на работе. В нем можно отдохнуть, зарядиться энергией; это оазис, а не просто кофейня. В нем безопасно — это не бар, и тут нет пьяных. Сейчас большинство Starbucks в Америке имеют высокоскоростное беспроводное соединение с интернетом. Они словно приглашают — пожайлуста, заходи и останься, не важно, на сколько, на 20 минут или на час.

СФ: И что это дало компании?

СБ: Starbucks стал неотъемлемой частью жизни людей. В него ходили и по два раза в день. Произошел взрыв популярности, и сеть стала стремительно расти. Когда я пришел в компанию, мы открывали одну кофейню в две недели, потом открывали одну в неделю. Когда покинул ее в 1998 году — три заведения в день. Сегодня Starbucks в день открывает восемь кофеен. Цель Starbucks — открыть 30 тыс. заведений. Я думаю, что они достигнут этого результата без труда.

«Они „уносят“ это в подсобку»

СФ: Почему многие люди открыто называют себя приверженцами Starbucks? А, например, к McDonald's такого отношения нет?

СБ: Думаю, что феномен привязанности (addiction) связан с потребительским опытом. Гамбургер наполняет желудок, а кофе наполняет душу. Вы идете в McDonald's, потому что голодны. Вы идете в Starbucks, чтобы снова стать самим собой. Пробки ужасны, работа тяжела, дома трудно. Люди пристрастились не к кофе, а к Starbucks — каждый день им нужна эта передышка. А лучше две. Американцы так и говорят «мой утренний Starbucks», «мой вечерний Starbucks». Вы можете представить, что человек скажет «мой McDonald's» или назначит здесь первое свидание? В McDonald's нет ничего креативного, там пластиковая мебель и очень тесно. Приведу вам пример. Девушка моего сына работает в Starbucks. Конечно, она периодически жалуется, например, что приходится вставать в пять утра. Но однажды она сказала мне вещь, которая меня поразила: «Starbucks — это

реклама

В газете «Коммерсантъ» вы можете разместить мелкоформатное и строчное рекламное объявление в тематических блоках:

Понедельник	Коммерсантъ-Ланч, Работа и образование
Вторник	Недвижимость
Среда	Недвижимость
Четверг	Business-guide: деловые предложения, финансы, юр. услуги, Недвижимость
Пятница	Деловые предложения, Работа и образование

По вопросам размещения рекламы звоните Стояновой Варваре или Антоновой Татьяне по телефонам: 8 (499) 943 91 08 / 10 / 25
www.kommersant.ru

Коммерсантъ

единственная работа для молодого человека, в которой есть хоть немного достоинства». Мало кто мечтает работать в McDonald's или, например, на АЗС. А быть бариста в Starbucks — это благородная работа. Ты помогаешь общению.

СФ: А что кроме благородства привлекает сотрудников в Starbucks?

СБ: Starbucks вообще не использует слово «сотрудник» — всех, кто работает в компании, называют партнерами. Это идея Говарда. Изначально Шульц хотел предложить сотрудникам хорошую медицинскую страховку, но у него не было денег, и тогда он раздал сотрудникам акции. Инвесторы сказали, что он сумасшедший. Но оказалось, что Говард прав. В Starbucks очень хорошие бенефиты, страховка и опционы. И это создает совершенно иное отношение к работе. Ведь если люди чувствуют, что их эксплуатируют, это видят и клиенты.

СФ: Но то же самое говорят многие работодатели...

СБ: Отношение к сотрудникам — самая весомая часть брэнда Starbucks. Кто знает, как выглядит сотрудник Coca-Cola? Да никто! Вы знаете дистрибутора, но не сотрудника. В сети кофеен люди — самый важный инструмент повышения привлекательности брэнда, он либо усиливает брэнд, либо ослабляет его. Это 20 лет назад брэнд на 80% создавался с помощью телевизионной рекламы. Сейчас не так. Когда я работал в Nike, только медиабюджет составлял \$200 млн, а в Starbucks весь маркетинговый бюджет — \$2,5 млн. Нам приходилось делать точечную рекламу на новых рынках, мы проводили много недорогих промоакций

ЗОНТИКУ НЕ МЕСТО В STARBUCKS, ОН НЕ ИМЕЕТ НИКАКОГО ОТНОШЕНИЯ К КОФЕ. Я думаю, что Starbucks нужно набраться мужества, чтобы не начинать лепить свой брэнд повсюду ”

в школах. Но все это было бы бесполезно без работы HR-департамента. Важен каждый контакт с аудиторией, будь то ресепшионист или привратник.

СФ: Чем же сотрудники Starbucks отличаются от работающих в других компаниях?

СБ: Как ни странно, в первую очередь своей лояльностью компании. А еще отношением друг к другу. Когда я выступаю в университетах и колледжах, я спрашиваю: «Кто-нибудь из вас видел, чтобы два сотрудника Starbucks ссорились при вас?» Если они в чем-то не согласны друг с другом, они «уносят» это в подсобку. Кроме того, сотрудник Starbucks никогда не будет спорить с клиентом. Как-то я был свидетелем одного случая. Бариста принес заказ, но девушка сказала: «Нет, это не то, что я просила». Хотя я сам слышал, что бариста все сделал правильно. Но сотрудник сказал: «Извините. Мы принесем другой напиток». Если Starbucks сохранит такое отношение, он добьется успеха. В том числе и в России. **СФ**

ВОЙДИТЕ В КНИГУ

реклама

Станьте участником издательского проекта ИД «Коммерсантъ»
Поднимите престиж своей компании и торговой марки
Получите рекламу во всех изданиях ИД «Коммерсантъ»



Наши книги неизменно вызывают читательский интерес и пользуются высоким спросом. Этот успех делят с нами ведущие компании. Присоединяйтесь!

8 (499) 943 97 24, 8 (499) 943 91 98
ols@kommersant.ru
dorofeev@kommersant.ru



АЛЕКСАНДР ЖИТОМИРСКИЙ

А. Н. БАЗАНОВ

Найти и уволить

Наш сотрудник уже работает в другом месте, но заявления об увольнении не писал, на звонки не отвечает. Как мы можем его уволить?

Ваша проблема, к сожалению, довольно распространенная. Многие кадровики помнят случаи, когда сотрудник внезапно пропадал, переставал ходить на службу, не отвечал на звонки и письма, а руководитель лишь гадал о том, что с ним произошло. Обычно в таких случаях составляют акт об отсутствии сотрудника на рабочем месте, который должны подписать два свидетеля. Прогул фиксируется в таблице учета рабочего времени, и прогульщику не начисляют зарплату. Однако расстаться с внезапно пропавшим из виду сотрудником и уволить его на законных основаниях практически невозможно, пока вы не выясните причину его отсутствия. А вдруг он попал в больницу или его задержала милиция? Согласно Трудовому кодексу, сотрудник должен объяснить, почему он отсутствовал на рабочем месте, и если основания для отлучки окажутся уважительными, то уволить его будет нельзя. В противном случае человек получит право подать в суд и обжаловать свое увольнение, и вам придется восстановить его на работе и оплатить ему все дни вынужденного прогула. Даже если вы точно знаете, что сотрудник работает в другой фирме, вам нужно, чтобы он дал письменные объяснения, иначе вы его не уволите. Так что в ваших интересах поскорее найти исчезнувшего и получить от него заявление об увольнении. В какой-то степени вам повезло: вы хотя бы знаете, что сотрудник жив-здоров и никуда не уехал из города. А бывает, что люди пропадают бесследно, тогда удастся рассчитать работника лишь после того, как суд официально признает его умершим или безвестно отсутствующим.

Сергей МОЗОЛИН

Улан-Удэ

Безденежный проект

Что делать, если, получив проект строительства коттеджа, заказчики не платят и нанимают другую строительную компанию?

Получить деньги, потраченные на разработку проекта, практически невозможно. Как объяснил партнер юридической компании «Пепеляев, Гольцблат и партнеры» Виталий Можаровский, если в тяжбе фигурируют частные лица (владельцы коттеджа), то судебные иски подаются не в арбитраж, а в суд общей юрисдикции, где дела порой рассматриваются годами. Кроме того, сложно будет доказать, что именно проект вашей компании использовался при строительстве дома. Ведь чтобы невозможно было доказать авторство, достаточно изменить всего несколько конструктивных элементов.

Во избежание подобных ситуаций строительные компании ввели практику, согласно которой до передачи денег проект или архитектурная концепция только демонстрируется клиенту, а на руки тот ничего не получает. Если заказчика все устраивает, то далее заключается договор, производится оплата, и только потом клиенту передаются все материалы. В случае с проектом нетиповым, с заказом, который специально выполнялся под конкретного клиента, берется предоплата, которая нередко составляет 100% стоимости работы.

Дмитрий ЩЕРБИНIN

Сам себе издатель

Пишу книги, печатаюсь, но подумываю о своем издательстве. Каков должен быть стартовый капитал?

Попробовать себя в роли издателя на первый взгляд несложно. Минимальный капитал для открытия издательства — это стоимость выпуска первой книги. Если речь идет об издании в твердом переплете — от 100 тыс. руб. Сумма зависит от многих параметров: количества страниц, качества бумаги и полиграфии, тиража (чем он больше, тем ниже себестоимость каждого экземпляра). Правда, больше 3–5 тыс. экземпляров пробной книги печатать не следует. Ведь главная сложность, с которой сталкиваются издатели, даже не производство товара, а его реализация. Чуть меньше половины книгоиздательского рынка России, по дан-

ным маркетингового агентства Step by Step, приходится на пять-шесть крупнейших игроков. И тенденция к консолидации сохраняется. На практике начинающие издательства становятся неинтересны магазинам. Например, некоторые московские ритейлеры не работают с издательствами, в ассортименте которых менее 100 наименований книг. Выход — отдавать продукцию дистрибуторам («Книжный клуб 36,6», «Топ-книга» и др.). Но те не заинтересованы в продвижении конкретно вашей книги. А значит, ее реализация грозит затянуться, что влечет за собой снижение рентабельности проекта.

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.

РЕГИСТРАЦИЯ

- > (495) 960 31 18 (ДОб. 2047)
- > CONFERENCE@SF-ONLINE.RU
- > WWW.SF-ONLINE.RU РАЗДЕЛ «СЕМИНАРЫ»
- > WWW.KOMMERSANT.RU

СТОИМОСТЬ УЧАСТИЯ

- все цены указаны без учета 18% НДС
- > СТОИМОСТЬ УЧАСТИЯ 17000 РУБЛЕЙ, ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ РАЗДАТОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, СЕРТИФИКАТ, ОБЕД, КОФЕ-БРЕЙКИ

СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

- > ПРИ РЕГИСТРАЦИИ ДО 19 ОКТЯБРЯ 2007 ГОДА СКИДКА 20%
- > КАЖДЫЙ ТРЕТИЙ УЧАСТНИК ОТ ОДНОЙ КОМПАНИИ ПОСЕЩАЕТ КОНФЕРЕНЦИЮ БЕСПЛАТНО
- > ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ ИД «КОММЕРСАНТЬ» ПРЕДУСМОТРЕНА СКИДКА 10%

**ТРАНСПОРТНЫЕ ПЕРЕВОЗКИ:
ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ОТРАСЛИ**

20.11.2007

АУДИТОРИЯ ФОРУМА

- > ПРЕДСТАВИТЕЛИ МЕЖДУНАРОДНЫХ И РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ-ПЕРЕВОЗЧИКОВ, СПЕЦИАЛИСТЫ ТРАНСПОРТНЫХ ВЕДОМСТВ РФ. ЭКСПЕДИТОРЫ, ОПЕРАТОРЫ ГРУЗОВЫХ ТЕРМИНАЛОВ, ПРОИЗВОДИТЕЛИ ОБОРУДОВАНИЯ И ТЕХНИКИ ДЛЯ ПЕРЕВОЗКИ, ТАМОЖЕННЫЕ БРОКЕРЫ, КРУПНЫЕ ГРУЗОВЛАДЕЛЬЦЫ, ПРЕДСТАВИТЕЛИ СТРАХОВЫХ КОМПАНИЙ, БАНКОВ

ПРОГРАММА ФОРУМА

Вопросы к обсуждению:

- > ТРАНСПОРТНАЯ СИСТЕМА РОССИИ: ПРОБЛЕМЫ И СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ
- > ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО: ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ РЫНКА ТРАНСПОРТНЫХ ПЕРЕВОЗОК И НАПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСИРОВАНИЯ
- > ОПЫТ УСПЕШНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА
- > ТАРИФНАЯ ПОЛИТИКА РФ ПРИ ПЕРЕВОЗКЕ МАССОВЫХ ГРУЗОВ: АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ
- > АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОГО РЫНКА ТРАНСПОРТНЫХ ПЕРЕВОЗОК
- > ВЗАИМОЫГОДНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО РОССИЙСКИХ И МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ ПО РЕАЛИЗАЦИИ ТРАНСПОРТНЫХ ПРОЕКТОВ
- > ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ РАЗВИТИЯ И ФИНАНСИРОВАНИЯ РЫНКА ТРАНСПОРТНЫХ ПЕРЕВОЗОК
- > ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ТРАНСПОРТНОЙ КОМПАНИЕЙ

- > СОТРУДНИЧЕСТВО В СФЕРЕ РАЗРАБОТКИ И ИМПОРТА НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ДЛЯ ТРАНСПОРТНЫХ ПЕРЕВОЗОК
- > ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ ВНУТРЕННИХ И МЕЖДУНАРОДНЫХ ПЕРЕВОЗОК ГРУЗОВ
- > ИНВЕСТИЦИИ ДЛЯ ОТРАСЛИ ТРАНСПОРТНЫХ ПЕРЕВОЗОК
- > СТРАХОВАНИЕ ГРУЗОВ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ ПЕРЕВОЗЧИКОВ: СРАВНЕНИЕ СТРАХОВЫХ ПРОГРАММ
- > НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ В ОБЛАСТИ МЕЖДУНАРОДНЫХ ГРУЗОПЕРЕВОЗОК: ОСОБЕННОСТИ И НЮАНСЫ
- > ЭКСПЕДИРОВАНИЕ: РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ В ТРАНСПОРТНОМ ОБЕСПЕЧЕНИИ ГРУЗОВЛАДЕЛЬЦЕВ
- > КОНСОЛИДАЦИЯ РАЗЛИЧНЫХ ВИДОВ ПЕРЕВОЗОК ВНУТРИ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ: ЭФФЕКТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ
- > ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОЙ ТАРИФНОЙ ПОЛИТИКИ НА РЫНКЕ ТРАНСПОРТНЫХ ПЕРЕВОЗОК: ПРИНЦИПЫ И МОДЕЛИ
- > РАЗВИТИЕ РЕГИОНАЛЬНЫХ РЫНКОВ ТРАНСПОРТНЫХ ПЕРЕВОЗОК
- > РОЛЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В УПРАВЛЕНИИ ДОСТАВКОЙ ГРУЗОВ



VILLAGIO
ESTATE

При поддержке
компаний
Villagio Estate

С 21 сентября
в «Коммерсантъ Weekend»

НОВЫЙ АКУНИН

Мягкая обложка. Жесткий переплет.

«Младенец и чорт» –
головокружительный
роман с продолжением.

Только
в «Коммерсантъ Weekend».

Каждую пятницу –
с газетой «Коммерсантъ».
Каждый день –
в свободной продаже.



«Коммерсантъ Weekend»
Пособие по выходным





ione

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

«Некоторые
на этом
разбогатели»

74

Конкретная
аналитика

78

Формула
конкурентного
преимущества

86

Похмелья не будет
→ 82

СПЕЦИАЛЬНЫЙ
ПАРТНЕР IONE



www.intel.ru

ПАРТНЕР IONE



www.fdc.ru

ПАРТНЕР IONE



www.croc.ru



IN INTERNETUM VINO

Социальные сети опутывают мир. В начале октября состоялся запуск (пока в тестовом режиме) сети Adegga, призванной объединить в своих рядах любителей вина. Посетители сайта могут создавать профили как для себя, так и для предпочитаемой марки вина, а также для винных магазинов. В их распоряжении функционал для обсуждения различных сортов вин и выставления им оценок. На сайте представлена также карта магазинов, где можно купить редкие марки вин. Однако российских поставщиков и продавцов на ней пока нет. И, наверно, не появится, поскольку с октября правительственным постановлением интернет-торговля спиртными напитками в России запрещена. Купить спиртное, и дорогое, и дешевое, теперь можно будет только в обычных магазинах. Ожидается, что эта инициатива поможет в борьбе с контрафактом. Владельцы онлайн-магазинов и их клиенты, разумеется, запретом недовольны. Покупать алкоголь в интернете было и удобнее, и дешевле. Но эксперты полагают, что это только начало: вслед за дистанционной торговлей алкоголем власти возьмутся за онлайн-аптеки → [iOne.ru](#)



ОПАСНОСТЬ ИСХОДИТ ИЗ ОФИСА

Проводя опрос ИТ-директоров, компания Sophos интересовалась, какие категории сотрудников представляют для них наибольшую опасность в информационном плане. Рейтинг ненадежности выглядит следующим образом: обычные штатные сотрудники — 44% голов, мобильные и удаленные работники — 31%, контрактники и аутсорсеры — 14% и «почасовики» — 11%. Удивительно, что те, кто сидит в офисе, вызывают большее опасение, чем мобильные сотрудники и на-

домники. Ведь проконтролировать последних на предмет соблюдения ими политики информационной безопасности нет никакой возможности. Дело в том, что организации, которые опасаются офисных работников, допускают установку пользователями произвольного программного обеспечения, при этом не проверяют настройки безопасности и не проводят инструктаж → [Irishdev.com](#)

61%

ИНТЕРНЕТ МЕРТВ НА 61%

Исследователи из университета Южной Калифорнии составили первый за четверть века (начиная с 1982 года, когда первые IP-адреса были распределены между американскими учреждениями) полный кадастр интернета. Они опросили каждый из 2,8 млрд существующих на настоящий момент сайтов во всех доменных зонах и систематизировали их характеристики. На это им потребовалось 62 дня. Главное открытие заключается в том, что 61% всех уникальных IP-адресов не подли никаких признаков жизни. Между тем адресное пространство в интернете иссякает. «Последний IP-адрес может быть выдан уже очень скоро, вероятно, в 2010 году», — отмечает глава регистратора ARIN (American Registry for Internet Numbers) Джон Карпен. — На сегодня пул адресов IPv4 занят на 81%, и расходование свободных IP идет как никогда быстро. Число новых подключений исчисляется десятками тысяч в день, у нас осталось мало времени и действовать надо уже сейчас» → [Cybersecurity.ru](#)



ТАНЦЫ РОБОТОВ

В Петербурге в рамках конгресса «Мехатроника и робототехника» прошел первый открытый чемпионат России по танцам среди андроидных ро-

СОБЫТИЯ

08.10 → 22.10

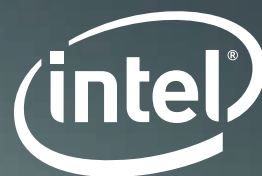


ТОТАЛЬНЫЙ ЕГАИС

В Госдуму РФ внесен законопроект, предлагающий включать в систему учета сведения о каждой выпущенной в оборот единице аудио- и видеозаписи, программного обеспечения и баз данных на любом носителе. Кроме того, производителям разрешат продавать оборудование, предназначенное для копирования такой информации, только лицам, имеющим лицензии на ее копирование. Разработчики законопроекта утверждают, что он направлен на борьбу с оборотом контрафактной продукции.

В своем документе они подчеркнули необходимость появления информационных систем учета и контроля оборота (ЕГАИС) отдельных видов продукции: аудиовизуальных произведений, фонограмм, лекарственных средств и БАД, косметической и парфюмерной продукции, а также стройматериалов, всех видов транспорта и запасных частей для них. Соответственно, каждая единица учитываемой в ЕГАИС продукции должна маркироваться идентификатором. Ну а производители и лица, имеющие дело с оборотом продукции, будут обязаны иметь технические средства, позволяющие считывать идентификатор и передавать в ЕГАИС данные о проданных или поставленных товарах.

Впадать в панику пока рано. Рассмотрение законопроекта в Думе перенесено на более поздние сроки. Задержка, по словам депутатов, связана со сложностью документа с точки зрения правовых норм. Но незавидную долю производителей и торговцев алкоголем, испытывавших на себе все «прелести» внедрения ЕГАИС, уже можно примеривать на себя → [Cnews.ru](#)



УМНОЖАЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ НОУТБУКА ПОВЫШАЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ БИЗНЕСА



ВЫРВИСЬ ВПЕРЕД С ПРОЦЕССОРНОЙ ТЕХНОЛОГИЕЙ INTEL® CENTRINO® DUO.

Чтобы принимать решения за долю секунды, нужна информация в режиме реального времени. Именно поэтому стратеги и инженеры команды F1 BMW Sauber* работают с ноутбуками на базе Intel® Centrino® Duo. Мощность процессора дает им возможность обрабатывать и анализировать на ходу получаемые через Wi-Fi телеметрические данные. Экономная работа батареи позволяет реже отлучаться в гараж за подзарядкой. Эта экстремальная ситуация на треке максимально приближена к условиям офисных гонок на время. Теперь у профессионалов в руках неоспоримое преимущество. Посетите intel.ru/business Информационные технологии начинаются с Intel®.





ЭКСПЕРТ НОМЕРА МИХАИЛ ПЛИСС, НЕЗАВИСИМЫЙ ЭКСПЕРТ

Долгое время российский алкогольный рынок не был тем местом, где нужно было бороться за каждую копейку себестоимости. Соответственно, у игроков не было ни стимулов, ни потребности в использовании информационных технологий.

Но вот государство принялось активно регулировать алкогольный бизнес, и его маржа резко снизилась. К искусственному кризису добавился естественный — повышение цены на спирт и сдвиг потребительского спроса в сторону среднего и премиального сегментов, где нужно не только уметь работать с инструментами классического маркетинга, но и управлять качеством продукции. Государство, само того не ожидая, запустило механизм естественного отбора, и на рынке начинается борьба за выживание.

Одни игроки, как, например, РВВК, успели зафиксировать прибыль и уйти с рынка до начала кризиса. Другие, как, например, «Русский стандарт», успели нанять управленцев-экспатов, отстроить бизнес-процессы и внедрить информационные системы. Но большинство игроков оказались к этому не готовы ни морально, ни инфраструктурно. Ведь переход на новую стадию рынка, где маржа меньше, а конкуренция злее, требует от компаний и перехода в новое внутреннее состояние, на более эффективные бизнес-процессы. Эта стадия требует другого персонала, работающего не на принципах мафиозной лояльности, а в режиме профессионального командного управления.

В высшей лиге, куда рванул алкогольный рынок, не закидаешь конкурента шапками. Здесь необходимо выстраивать системы коммуникаций и процессы коллективного принятия решений, а от персонала и менеджмента требуется полный пересмотр и обучение новым методам работы. Не случайно алкогольные компании принялись сейчас активно рекрутировать менеджеров, уже поработавших на конкурентных рынках. Я сам недавно оказался в рядах этого «призыва» — одна довольно известная водочная компания привлекла меня на должность ИТ-директора. Но в России обычно принимаются самые простые и прагматичные решения. Развитие, обучение персонала, инвестиции в консалтинг и инфраструктуру к таковым не относятся. Поэтому все скорее всего ограничится лишь «покупкой» людей, однако этого недостаточно.

Урок нынешней ситуации в том, что сложными вещами надо было начинать заниматься раньше, когда прибыль на рынке была высока и ее можно было инвестировать в развитие. Поэтому выживут те, у кого на данный момент лучше инфраструктура и качественнее управление. Если у компании есть стандартные описанные процессы, «зашитые» в информационную систему, если компания уже научилась управлять себестоимостью, она может очень быстро начать себя тиражировать по другим сегментам рынка и территориям. И на стадии консолидации у нее больше шансов победить конкурентов — либо поглотив их, либо просто вытеснив с полок и оставив умирать без прибыли.

ботов. В чемпионате приняли участие 11 команд из Уфы, Магнитогорска, Белорецка, Москвы, Санкт-Петербурга и Калининграда. Соревнования проводились в категориях «соло», «дуэт» и «группа». Три команды использовали роботов производства ЗАО «Андроидные роботы», организатора состязания, остальные — роботов корейского производства. Роль команд заключалась в программировании робота на исполнение танца. Жюри пользовалось следующими критериями для оценки выступлений: синхронность, соответствие исполняемой композиции музыкальному ритму, идея номера, пластика, а также оригинальность постановки → MR-SPb.ru



MOZILLA НАСТУПАЕТ

Microsoft впервые сделала обновления к своим программам доступными для владельцев пиратских копий Windows. Обновление к браузеру Internet Explorer 7, релиз которого состоялся год назад, не будет проверять легальность операционной системы (в его новой версии отсутствует программа WGA, проверяющая наличие лицензий на Windows XP и Windows Vista). Таким способом компания рассчитывает уменьшить число пользователей, предпочитающих web-браузеры конкурентов. Формально Microsoft и так занимает лидирующее положение на рынке браузеров. По данным аналитического агентства Net Applications, в июне 2007 года различными версиями Internet Explorer пользовались 78,7% интернетчиков, 14,5% отдавали предпочтение Mozilla Firefox, 4,8% (пользователи Mac OS) сделали выбор в пользу Safari. Но, как утверждают аналитики французской XiTi Monitor, Internet Explorer быстро сдает позиции браузеру Mozilla, продукту с открытым исходным кодом (open source). По данным на март 2007 года, доля Mozilla Firefox в Европе составила 24,1% (год назад — 19,4%). Наибольшую любовь Firefox снижал в Финляндии (41,3%), Хорватии (36,5%) и Германии (36,2%). В Северной Америке браузер open source выбрали 15,1% пользователей.

Тем временем Mozilla собралась в поход на новый рынок. Вице-президент Mozilla по разработке программных продуктов Майк Шрепфер сообщил в своем блоге, что сообщество Mozilla.org планирует выпустить версию браузера Firefox для мобильного телефона. Шрепфер считает, что в ближайшие годы мобильный интернет будет расти гораздо быстрее традиционного: на один проданный компьютер сейчас приходится 20 проданных телефонов. И мобильные технологии, по его мнению, уже достигли достаточно высокого уровня для поддержки работы полноценного браузера. Пока таких телефонов немного (например, iPhone от Apple), но к 2010 году подобные коммуникаторы будут преобладать на рынке. Мобильному Firefox придется бороться за лидерство уже не с Explorer, у которого позиции на этом рынке слабые, а с браузером Opera → Gazeta.ru



СПАМЕРОВ ОТКЛЮЧАЮТ ОТ СЕТИ

Правительство Франции объявило о старте проекта Signal-Spam, который даст возможность пользователям жаловаться провайдеру на нежелательную корреспонденцию и выключать спамеров из онлайна. По словам главы проекта Джона Грэм-Камминга, разработчики создадут панель для двух самых популярных почтовых клиентов — Microsoft Outlook и Mozilla Thunderbird, на которых будет располагаться специальная кнопка. Нажатие на нее приведет к пересылке спамерского письма в центральную базу данных, а затем — провайдеру, от которого оно было отправлено. Провайдер, в свою очередь, сможет отключить спамера от Сети. Важный нюанс: если рассылка пришла от легальной компании почтового маркетинга и пользователь задействовал «жалобную кнопку», ему сообщат, как отписаться от рассылки. Эта функция будет доступна только для тех компаний, которые зарегистрировались в проекте → Blorge.com



10 ТЕХНОЛОГИЙ, КОТОРЫЕ НЕЛЬЗЯ ИГНОРИРОВАТЬ

На какие технологии ИТ-директор должен обратить внимание в 2008 году? Аналитики Gartner опубликовали документ под названием Top 10 Strategic Technologies for 2008 и призвали руководителей ИТ-служб задуматься о том, какие риски может повлечь игнорирование составленного ими списка. Дэвид Сирли и Карл Клонч поставили вопрос ребром: если ваш конкурент внедрил у себя одну из этих технологий, а вы нет, не лишаете ли вы себя стратегических преимуществ?

На первом месте в их списке — «зеленые» технологии, связанные с вопросами энергосбережения и защиты окружающей среды. На втором — унифицированные средства связи, интерес к которым проявляется на пяти основных рынках: инструменты голосовой почты, учрежденческие АТС, электронная почта и календари, телеконференции и средства организации взаимодействия рабочих групп. На третьем месте — управление бизнес-процессами (BPM), которое играет ключевую роль в концепции сервисно-ориентированной архитектуры (SOA), а также

в управлении рисками и соответствии требованиям таких регулирующих актов, как SOX и Basel II. Далее следуют технологии управления метаданными, которые составляют основу информационной структуры любой организации и насквозь пронизывают все ИТ-системы. Пятое по значимости место заняли технологии виртуализации 2.0, которые упрощают процедуры установки и перемещения приложений, позволяют проводить изменения в ИТ-системах, не затрагивая окружающего ИТ-ландшафта. Стоящие на шестой позиции mashup-технологии представляют собой набор веб-сервисов, позволяющих объединять информационные потоки, поступающие из различных источников. Еще недавно про них никто не знал, но сейчас, утверждают аналитики, они превратились в важную составляющую корпоративных ИТ-систем. Разведслужбы армии США уже используют mashup-технологии для сбора данных путем объединения ресурсов и функций нескольких спецприложений. Таким же об-

разом их могут использовать и коммерческие структуры. Веб-ориентированная архитектура (одна из разновидностей SOA) отражает тенденцию предоставления ИТ-функций в качестве услуг. Как в хорошо известной концепции «программное обеспечение по запросу» (Software-as-a-Service), только распространенной на весь спектр ИТ-функций, включая хранение данных и базовую инфраструктуру. Восьмую позицию аналитики отделили новой конструкции серверов, которая позволит объединять несколько машин в рамках единой вычислительной структуры (computing fabric). Далее — так называемый Real World Web, концепция всеобщего и повсеместного доступа к информационным сетям с приемлемой пропускной способностью. И замыкает список социальное программное обеспечение — подкасты, видеокасты, блоги, социальные ссылки и инструменты социальных сетей. Словом, все то, что обозначают термином Web 2.0 и что меняет привычные способы общения людей в социальной и деловой сфере → Network World



Есть контакт

Новый инструмент общения с заказчиками получила компания «TELE2 Россия». Поддерживать высокие стандарты обслуживания в условиях динамичного роста абонентской базы – задача непростая. А если компания – оператор сотовой связи с широкой региональной сетью, то без самых современных технологий никак не обойтись. Call-центр компании «TELE2 Россия» работает 24 часа в сутки 7 дней в неделю, обслуживая абонентов в 14 регионах присутствия оператора.

Одной из основных причин старта проекта стала необходимость внедрения единых стандартов качества за счет централизации операций по обслуживанию абонентов, нуждающихся в услугах связи и других сервисах, подразумевающих, как и все нововведения, дополнительную информационную поддержку пользователей. Именно поэтому специалисты компании КРОК создали и реализовали проект на базе двух решений: собственно, call-центра, в котором операторы принимают обращения от абонентов сети, и голосового портала – системы самообслуживания клиентов компании. Каждому абоненту при обращении в телефонный центр предоставляется возможность выбрать наиболее удобный способ получения информации. Какой бы способ

ни предпочел клиент, он оперативно получит компетентный ответ.

Кроме того, реализация стратегии низких цен, которая отличает «TELE2 Россия» и является ее ключевым маркетинговым принципом, требует постоянной борьбы с издержками. При создании современного инструмента обслуживания клиентов было важно, чтобы объем инвестиций в call-центр не увеличил затраты на обслуживание одного абонента. Централизованное решение на базе технологии Avaya Voice Portal является уникальным для России, позволяет оптимизировать расходы на связь и значительно снизить издержки на создание инфраструктуры для работы операторов, а также дальнейшее масштабирование системы.

Дополнительные возможности предоставляет полномасштабное приложение, автоматизирующее рабочие места оператора и супервайзера, а также установлен модуль, собирающий статистику по работе ЦОВ. Интеграция с биллинговой системой позволяет идентифицировать абонента, а разработанное приложение обеспечивает хранение и вывод на экран оператора истории звонков. Внедренный в рамках решения продукт компании NICE позволяет вести запись всех разговоров абонентов с операторами, а подсистема NICE QM — управлять качеством их работы.

Уже промежуточные показатели работы call-центра говорят сами за себя. За сутки операторы принимают около 80 тыс. вызовов, демонстрируя неизменно высокое качество обслуживания абонентов.

IONE → ИНТЕРВЬЮ

ОПИСЫВАЮЩАЯ ЛУЧШИЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ СПОСОБЫ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ КОРПОРАТИВНЫХ ИТ-СЛУЖБ И ИТ-КОМПАНИЙ IT INFRASTRUCTURE LIBRARY СТАЛА ОТРАСЛЕВЫМ СТАНДАРТОМ ДЕ-ФАКТО. О ТОМ, В КАКОМ НАПРАВЛЕНИИ РАЗВИВАЕТСЯ ЭТА «БИБЛИОТЕКА ЛУЧШИХ ПРАКТИК», РАССКАЗЫВАЕТ ОДИН ИЗ «ОТЦОВ» ITIL АЙВОР МАКФАРЛЕЙН, ПРИЕХАВШИЙ В МОСКВУ ПО ПРИГЛАШЕНИЮ КОМПАНИИ «АЙ-ТЕКО»

«НЕКОТОРЫЕ НА ЭТОМ РАЗБОГАТЕЛИ»

Автор: Наталья Царевская-Дякина



Айвор, вы стояли у самых истоков ITIL. Какие обстоятельства породили создание этой библиотеки?

Еще в 1980-х годах правительство Великобритании осознало, что многие хорошие и грамотные ИТ-системы, созданные для правительственных структур внутренними разработчиками, так и не стали по-настоящему востребованными и полезными сервисами. Некоторые из них вообще не использовались. Между тем в каждом департаменте было свое ИТ-подразделение, на их содержание уходили немалые бюджетные средства. И тогда в правительстве решили найти людей, которые бы проанализировали работу этих служб, выбрали все самое лучшее из того, что было ими создано, собрали эти знания и опыт воедино и распространили его на все ИТ-службы. Такими людьми стали сотрудники правительственного Central Communications and Telecom Agency, среди которых был и я. Перед нами стояла задача сэкономить бюджетные затраты на ИТ за счет более результативного и рационального использования информационных технологий. Поиск best practices — идея хорошая, но наш заказчик не мог предположить, что во внутреннем круге не найдется никого, кто был бы достаточно хорош, чтобы служить примером для всех. Поэтому вскоре нам пришлось выйти за рамки опыта правительственных структур, и мы принялись изучать, как устроены ИТ-службы в коммерческих организациях, а также какие услуги предлагают сторонние ИТ-компании. Все эти знания, добытые как во внутренних, так и во внешних кругах, и составили содержание первой книжки ITIL. Довольно быстро ее начали использовать не только правительственные ИТ-службы, и не только британские организации, хотя работу по созданию ITIL мы проводили в рамках госзаказа. Кстати, права на библиотеку ITIL до сих пор принадлежат британскому правительству.

Какой была ваша роль в этом проекте?

Проект стартовал в 1989 году. Я был еще жгучим брюнетом, когда меня включили в команду, которая занималась описанием ИТ-инфраструктуры и поиском лучших практик ее организации и эксплуатации. Сначала мы составили список областей, которые нам требовалось описать, а также список задач, выполняемых ИТ-службой. Разработали структуру книги, и уже на первом этапе ее писали не только специалисты ССТА,

но и представители коммерческих компаний, выступавших для нас в роли поставщиков софта и «железа».

Мы и представить себе не могли, что у библиотеки появится такая огромная аудитория. Теперь книги ITIL пишутся не правительственными сотрудниками, а специалистами коммерческих компаний, предоставляющих ИТ-сервисы. Но ITIL остается независимой — права на нее правительство никогда и никому не продаст. Поэтому в ITIL не рекламируются решения какого-либо вендора. И в этом ее несомненное преимущество.

Тем не менее ITIL стала коммерческим продуктом. Как это произошло?

Очень просто. Когда мы в начале 1990-х работали над этим проектом, то даже не догадывались, что создаем новый рынок. Правительству требовалось лишь соответствующее программное и аппаратное обеспечение для решения своих задач и обучение своих специалистов. Но когда книга была издана и появилась на полках, ее бизнес-потенциал был вполне очевиден. Первым, кто решил его использовать и начал предлагать свои услуги в соответствии с нашими рекомендациями, была голландская компания Pink Elephant. Это сильно оживило ее консалтинговый бизнес. Потом одна британская фирма, ныне уже не существующая, принялась продвигать ITIL в Южной Африке и Австралии, другая, немецкая, компания вышла с услугами по ITIL на рынки Юго-Восточной Азии. Затем к этому бизнесу подключились международные ИТ-корпорации — HP, IBM. То, что ITIL получила всемирное распространение, конечно, сыграло нам на руку: производители получали представление о наших желаниях и потребностях, и коммерческие компании, решая наши задачи, затем предлагали свои решения и другим организациям. ITIL создала спрос на ИТ-сервисы, а коммерческие компании распространили библиотеку по всему миру. Некоторые на этом разбогатели, но не я.

В каком направлении развивается ITIL? Что сейчас имеет наибольшее значение?

Самое важное, что идеология ITIL не меняется. Она по-прежнему ориентирована на то, чтобы научить корпоративные ИТ-службы и ИТ-компании грамотно выстраивать свою работу и оказывать более качественные сервисы. Причем качеству ИТ-сервисов уделяется все большее внимание: акценты в библиотеке смещаются

УДИВИТЕЛЬНЫЙ



НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ

Лазерный принтер Xerox Phaser 6180

изумит вас реалистичностью цветопередачи и удивит своей ценой.

Этот принтер имеет сетевую карту в базовой конфигурации.

Xerox Color. Бизнес выигрывает в цвете.

Xerox Phaser 6180 печатает на любых типах бумаги, включая материалы плотностью до 220 д/м². Великолепное качество печати обеспечивает максимальное разрешение 600x600x4 dpi, реалистичная цветопередача достигается за счет современного программного обеспечения PCL 6 True Adobe PostScript 3, а высокая четкость изображения — благодаря



применению EA-тонера. Xerox Phaser 6180 оснащен модулем двусторонней печати и может конфигурироваться дополнительным лотком на 950 листов бумаги. Добавьте к этому высокую надежность и конкурентоспособную цену, и вы получите принтер, оптимальный по соотношению цены и качества.

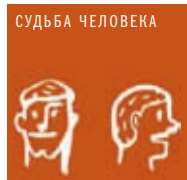


XEROX

www.xerox.ru

Technology | Document Management | Consulting Services

Партнеры Xerox: **Москва:** «DEEP APPLE», тел.: (495) 933-67-37; «РВК», тел.: (495) 789-46-00; «АИТИС», тел.: (495) 621-27-17; «NBZ COMPUTERS», тел.: (495) 792-58-00; «Kraftway», тел.: (495) 956-49-80; Группа компаний «Е+Е», тел.: (495) 775-36-30; «АРТИ», тел.: (495) 739-90-14; **Санкт-Петербург:** «Копия Сервис», тел.: (812) 232-13-56; «Супервайз Групп», тел.: (812) 325-99-96; «РИКОМ», тел.: (812) 336-42-45; **Екатеринбург:** «Алстер», тел.: (343) 205-00-26; **Новосибирск:** «АЛЬФАТЕХ ПЛЮС», тел.: (383) 211-90-37; **Самара:** «Волга Документ», тел.: (846) 310-91-84; **Челябинск:** «Энерготехника», тел.: (351) 237-15-28; **Набережные Челны:** «Форт Диалог», тел.: (8552) 59-92-20; **Казань:** «АЛГОРИТМ», тел.: (843) 570-77-77; **Нижний Новгород:** «АЛТЭКС», тел.: (8312) 16-60-00; **Ставрополь:** «ТСЦ Ника», тел.: (8652) 34-24-12; **Уфа:** «Настёна», тел.: (3472) 79-84-55; **Иркутск:** «Си-Лайн», тел.: (3952) 33-34-48; **Красноярск:** «Сервис-Енисей», тел.: (3912) 53-27-13; **Барнаул:** «НТИЦ Галэкс», тел.: (3852) 65-38-01; **Кемерово:** «Конкорд», тел.: (3842) 77-72-77; **Владивосток:** «ЛАНГЕРН», тел.: (4232) 44-66-55; **Омск:** «Компьюмаркет РИТМ», тел.: (3812) 23-05-05; **Оренбург:** «Константа-сервис», тел.: (3532) 56-11-44; **Ханты-Мансийск:** «Техно-Сервис», тел.: (34671) 35-4-13; **Томск:** «Конкурент», тел.: (3822) 55-80-09; **Калининград:** «Вестком Плюс», тел.: (4012) 22-83-77.



АЙВОР МАКФАРЛЕЙН (IVOR JOHN MACFARLANE)

1953

Родился в Портсмуте, Великобритания

1975

Окончил университет в Глазго по специальности «философия»

1978

Дополнительное образование в Institute of Management Services

1978–1989

Занимал разные должности в структурах британского правительства

1989–1995

Управляющий менеджер в ССТА

1996–1998

Менеджер по ITIL в организации EXIN, занимавшейся развитием и маркетингом библиотеки

1998–1999

Вновь возвращается в ССТА

1999–2000

Консультант подразделения Axiom Systems в Эдинбурге

2000–2007

Независимый консультант и автор курсов по ITIL и ITSM. Проводил тренинги и семинары на всех континентах, консультировал в Европе, США и Новой Зеландии

С июня 2007

Консультант IBM Global Technology Services

Председатель комитета по публикациям IT Service Management Forum International

Автор многих публикаций по тематике управления ИТ-сервисами, участвовал в написании 1-й, 2-й и 3-й версий ITIL, ISO 20000, карманного словаря ITIL

в сторону описания того, как предоставляются сервисы. Ведь это цель каждой ИТ-службы. И основная задача ITIL — помогать им в управлении ИТ-сервисами, повышать их уровень, грамотно решать бизнес-задачи с помощью ИТ. Некоторые порой недооценивают пользу ITIL, но скажите, зачем биться в одиночку над решением проблемы и изобретать велосипед, если можно заглянуть в библиотеку — наверняка твою проблему уже кто-то когда-то решил.

Есть вещи, которые остаются неизменными. Например, если в работе информационных систем происходит сбой, то необходимо собрать информацию, чтобы понять, что случилось и как устранить источник ошибок. Такой же алгоритм используется, когда в бизнесе и ИТ производятся какие-то изменения. Ничего нового тут не придумаешь. И все же мир меняется. Мы начинали писать ITIL в эпоху мейнфреймов, когда люди работали за терминалами. Сейчас ИТ-ландшафт совсем другой — ПК, интернет, аутсорсинг, офшорное программирование. И ITIL должна соответствовать картине нового мира. Он ведь новый не только с точки зрения ИТ. Из товарного наш мир превращается в сервисный. Раньше вы покупали вещь и знали: когда она сломается, ее можно только оплакать и выбросить. Теперь же первичен не товар, а связанный с ним сервис. К примеру, не самого лучшего качества корейские автомобили продаются с пятилетней гарантией. В этом случае качество товара уже не имеет особого значения: столь длительный срок гарантийного обслуживания — это такая услуга, за которую стоит заплатить отдельно.

Что касается информационных технологий, то они давно уже стали частью нового мира. Причем настолько неотъемлемой его частью, что порой от них зависит не только благополучие компаний, но и жизни людей. Приведу один пример. Однажды сотрудник лондонской службы дорожного движения случайно выключил сервер, который контролировал работу светофоров в центре города. Из-за этого весь центр был заблокирован пробками, в которых стояли и машины скорой помощи, и пожарные экипажи. Возможно, до кого-то они так и не успели доехать. Изменился мир, в котором мы живем и работаем, но не цели, ради которых работаем. Простые в общем-то ИТ-сервисы поддерживают нашу повседневную жизнь, и к надежности ИТ теперь необходимо относиться очень серьезно. Это мы и стараемся отразить в новой редак-

МЫ И ПРЕДСТАВИТЬ СЕБЕ НЕ МОГЛИ, ЧТО У БИБЛИОТЕКИ ITIL ПОЯВИТСЯ ТАКАЯ ОГРОМНАЯ АУДИТОРИЯ

ции ITIL: важно не то, что вы делаете, а насколько хорошо вы это делаете. Плохой ИТ-сервис опасен для бизнеса, а порой и для жизни.

Какие новшества включены в новую, третью версию ITIL?

В ней больше внимания уделено вопросам ИТ-аутсорсинга и деятельности компаний, предоставляющих такие услуги своим клиентам. Мы также взяли на себя смелость описать функцию ИТ-директора, особенно в том, что касается корпоративной ИТ-стратегии и жизненного цикла ИТ-сервисов. В третьей версии мы уже не говорим о согласовании целей бизнеса и ИТ, а исходим из того, что все подразделения компании имеют непосредственное отношение и влияние на бизнес. Все они — части бизнеса. Идея согласования целей бизнеса и ИТ принадлежит прошлому веку, в XXI веке такое разделение уже не актуально.

ИТ — это сервис, поддерживающий бизнес компании. Возьмем, к примеру, автомобильный завод. Традиционно заносчивые, сотрудники заводского ИТ-департамента любят подчеркивать свою значимость: мол, если корпоративная информационная система «накроется», то завод встанет. Да, это так. Завод действительно перестанет выпускать автомобили, если произойдет сбой в поддерживающих ИТ-системах. Но ведь то же самое случится, если закончатся комплектующие, или сотрудники не выйдут на работу, или выключится электричество. ИТ-служба, конечно, поставщик ключевого сервиса, необходимого для работы компании, но она не единственный такой поставщик. Важно, чтобы айтишники работали в одной упряжке с поставщиками других сервисов и знали свое место в этой упряжке. Мы стараемся отучить людей от мысли, что они работают в ИТ. Прежде всего они работают в организации: в банке, в сети магазинов, в госструктуре.

В ITIL используется процессный подход. В семи томах библиотеки описан весь набор процессов, необходимых для того, чтобы обеспечить высокое качество ИТ-сервисов и повы-

сить степень удовлетворенности пользователей. Описываются ли также способы совершенствования этих процессов?

Внутренняя ИТ-служба должна быть не очень затратной и очень эффективной, а внешний подрядчик должен предоставлять максимальное количество сервисов, чтобы получать от них прибыль. Методология ITIL позволяет достичь и тех, и других результатов. Но волшебной палочки у нас нет, а есть принципы: бизнес-заказчик должен определить, как он хочет получить ИТ-сервис — быстрее, дешевле или лучше. И выбрать можно только два параметра из этих трех (в России так вообще один!), а сразу все три — никак и нигде нельзя. И это не задача ИТ-службы — определять приоритеты, только бизнес может сказать, какие два параметра из трех ему важнее. Задача ИТ-службы — быть хорошим сервисным звеном, и для этого, конечно, необходимо совершенствовать внутренние процессы.

Если говорить о модели взаимодействия с бизнес-подразделениями, то лучше всего — отношения партнерства. Наверное, просто сидеть и выдавать услуги по требованию — не лучший способ организации работы ИТ-службы. Есть один путь, когда заказчик платит ИТ-службе за то, что она выполняет его заказ. Есть и другой, когда ИТ-подразделение выступает источником конструктивных предложений для бизнеса. В идеале должны присутствовать оба варианта. Пора уже отказаться от представления, что есть некие заказчики, которые что-то просят, и поставщики, которые что-то предоставляют. Должна быть интеграция усилий всех корпоративных служб, нацеленная на развитие бизнеса. Именно такой подход мы пытаемся отобразить в новой версии ITIL.

Какой, на ваш взгляд, будет роль ИТ-директора в 2017 году?

Такой же, как и сейчас. Его ценность для компании по-прежнему будет гораздо больше тех денег, которые ему платят за работу. Я бы хотел, чтобы появлялось больше руководителей, отвечающих за сервисы, а не за технологии, то есть CSO, а не CIO ■

*Мне не нужно быть гигантом,
чтобы стать лидером.*

Вместе с SAP.



Растущим российским компаниям непросто
выстоять в конкурентной борьбе.

Любая ошибка обходится очень дорого.

Благодаря системе управления бизнесом
от SAP я могу быстро принимать верные решения
и всегда быть на шаг впереди конкурентов.

SAP – решение для лидеров!

Узнайте больше. www.sap.ru/sap

Реклама

ione → РЕШЕНИЯ

РУКОВОДИТЕЛЮ ДЛЯ ОСМЫСЛЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ ЖЕЛАТЕЛЬНО КОНТРОЛИРОВАТЬ НЕ БОЛЕЕ СЕМИ ПОКАЗАТЕЛЕЙ. ПРИ ЭКСПОНЕНЦИАЛЬНОМ РОСТЕ ОБЪЕМОВ ИНФОРМАЦИИ СВЕСТИ РАЗНООБРАЗИЕ МИРА К НЕСКОЛЬКИМ СОДЕРЖАТЕЛЬНЫМ ЦИФРАМ СТАНОВИТСЯ ВСЕ ТРУДНЕЕ. ШАНС СПРАВИТЬСЯ С ТАКОЙ ЗАДАЧЕЙ ДАЮТ СОВРЕМЕННЫЕ СРЕДСТВА ПОДДЕРЖКИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

1 КОНКРЕТНАЯ АНАЛИТИКА

Авторы: Елена Монахова,
Сергей Пшеничников,
специально для iOne

Действующее поколение управленцев и собственников, технологически продвинутое и MBA-обученное, вполне созрело для революции в управлении. Приобретенные компаниями интегрированные корпоративные информационные системы (КИС), средства связи, терабайтные хранилища данных и многочисленные модули OLAP, Business Intelligence, Strategic Enterprise Management, Balanced Scorecard, казалось бы, обеспечили совершенную инфраструктуру для экономического рывка всей страны. Но топ-менеджеры и владельцы компаний по-прежнему жалуются, что управлять бизнесом эффективно не удастся. И продолжают активный поиск инструментов для повышения качества управленческих решений и окупаемости созданной ИТ-инфраструктуры. Чего им не хватает?

ПЕРЕСКОЧИТЬ ЧЕРЕЗ ПРОПАСТЬ

Причиной управленческого дискомфорта может служить вполне объяснимый разрыв в организационной и информационной структуре предприятий, образовавшийся в результате растянутого во времени внедрения масштабных КИС. Завершив автоматизацию учетных функций (операционный уровень), большинство российских предприятий столкнулось с проблемой эффективного использования информационного «сырья», накапливающегося в программных приложениях различного назначения (системах CRM, бюджетирования, управления производством и других). Если линейные руководители так или иначе научились добывать из этого «кипящего кратера» данные, необходимые для выполнения своих функций, и, обработав их в Excel, поставлять красивые отчеты



для вышестоящего руководства, то с информационным обеспечением топ-менеджмента и собственников, адекватного их функциям, дело обстоит значительно хуже.

Попыток обеспечить связь (интеграцию) транзакционного слоя ИС со стратегическим (Executive Information System) с помощью специализированных систем, интеграционных платформ и других технологических приемов предпринимается достаточно много. Но совершить успешный переход от «насыпей» данных, разбросанных по плоскости, к горстке агрегированных показателей, собираемых из разных источников, пока не получается. Проблема здесь, похоже, не технологическая, а содержательная.

Определение ключевых показателей эффективности бизнеса (КПЭ) остается одной из самых болевых точек в практике управления. Сколько индикаторов нужно, чтобы обеспечить милую сердцу владельцев прозрачность бизнеса? И какими они должны быть, чтобы управляющий

мог в динамике оценивать степень приближения организации к намеченным стратегическим целям, понимать причины неудач и, главное, своевременно корректировать их последствия?

Пожалуй, ближе всех к решению этих задач подошли Нортон и Каплан со своей методологией Balanced Scorecard, воплощенной сегодня в различных компьютерных формах. Они заставили собственников бизнеса и управляющих смотреть на мир шире, наблюдать за объемной панорамой «боевых действий» по достижению компанией стратегических целей в четырех измерениях: финансы, клиенты, эффективность внутренних процессов, развитие персонала.

Однако тем, кто пытался пройти по пути BSC, очевидно, что при всей красоте и стройности методики в ней остается много лукавства при принятии решений руководителями на самом верхнем уровне. На этапе, когда целям собственника или управляющего сопоставляются КПЭ, кто возьмет на себя ответственность однозначно определить, этот или иной набор КПЭ с большей вероятностью приведет компанию к поставленным целям?

Другой способ облегчить жизнь собственников и топ-менеджеров крупных организаций связан с применением систем поддержки принятия решений (СППР). Как класс они существуют уже более 40 лет и претерпели за это время значительные метаморфозы.

РЕИНКАРНАЦИИ DSS

Общепринятого определения СППР (Decision Support System в английском варианте) нет, поскольку конструкция такой системы существенно зависит от вида задач, для решения которых она разрабатывается,

¹ Термин **конкретная** к математике был в свое время применен идеологами программирования Р. Грэгемом, Д. Кнутом и О. Паташником

2

Бэнчмаркинг (от англ. benchmarking — выявление эталона, проверка по эталону) — сравнение компании с заданной эталонной моделью бизнеса. Взгляд на компанию через сопоставление с опытом лидеров отрасли позволяет найти новые пути для повышения эффективности ее деятельности

от доступных данных, информации и знаний, а также от пользователей системы.

СППР, поддерживающая три фазы процесса выработки решения — интеллектуальную постановку, проектирование и выбор, — может быть довольно легко разработана, если сформулирована логика ее построения. Она предполагает использование определенного набора инструментальных средств, формировать который призваны аналитики.

В своей сорокалетней истории СППР прошли разные этапы в создании человеко-машинных комплексов, продвигаясь от автоматизированных систем моделирования процессов к построению сложных экспертных систем на основе баз знаний, интерактивных систем для многомерного анализа данных, реализованных в виде модулей OLAP, Business Intelligence, Strategic Enterprise Management. Современный этап развития СППР характеризуется востребованностью **синтетических методов анализа** — оптимального синтеза различных алгоритмов обработки данных, крайне эффективного при работе со слабоструктурированными и неструктурированными задачами и данными.

Для такого синтетического подхода мы будем использовать термин

«**конкретная аналитика**» (КА), которая, прежде всего, означает выявление скрытых закономерностей в исследуемых данных за счет формулирования гипотез и последующей их проверки. Конкретность предполагает возможность использования выявленных закономерностей для повышения эффективности конкретного бизнеса, которая рассматривается с учетом интересов его владельцев (или топ-менеджеров).

КА основывается на трех основных компонентах:

- > определение нормального (стандартного, обычного) поведения объекта, определения отклонений от нормального поведения (допустимых и сигнальных) на основе необходимого набора признаков;

- > конструирование системы интегральных оценок (показателей), настраиваемых на интересы заказчика;

- > разработка системы многомерных мультипликаторов исследуемых объектов.

Первая компонента традиционно применяется при проведении бэнчмаркинга², вторая — для создания профессиональных рейтингов (как рыночных компаний, так и подразделений холдингов), третья — для многомерного многопараметрического сравнительного анализа объектов управления, а также для восстановле-

ния данных через оценки отсутствующих элементов в массивах.

Фундаментом КА служит так называемый интеллектуальный анализ данных (ИАД, data mining), получивший широкое распространение в мире в последние десятилетия (см. справку) в связи с ростом вычислительной мощности компьютерной техники. При этом конкретная аналитика представляет собой комплект избранных инструментальных средств ИАД, заточенный под решение актуальных в текущий момент времени бизнес-задач. Начальный «джентльменский набор» аналитика обычно намеренно минимизирован по количеству, но отобран по качеству. В дальнейшем, по мере повышения готовности заказчиков ставить новые и более сложные задачи, он может быть расширен.

КА востребована, когда данных слишком много, мало или преобладают недостоверные данные, что мешает собственникам или управляющим самостоятельно получать оценку бизнеса и варианты решений. Именно в этих случаях требуется поддержка со стороны профессиональных аналитиков и специальных средств.

КА еще не стала стандартом. Но это неизбежное будущее. Прелесть же текущего момента в том, что сделать это можно практически без до-



КОПАТЬ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНО

В буквальном переводе data mining означает «раскопки данных». В России больше прижился термин интеллектуальный анализ данных (ИАД), имеющий несколько определений. Компания SAS Institute утверждает, что это процесс выделения, исследования и моделирования больших объемов данных для обнаружения неизвестных до этого структур (patterns) с целью достижения преимуществ в бизнесе. Gartner Group считает, что это процесс, цель которого — обнаружение новых значимых корреляций, паттернов и тенденций в результате «просеивания» большого объема данных с использованием методик распознавания паттернов, статистических и математических методов. В обоих определениях подчеркивается, что ценность представляют новые знания, полученные в результате исследования данных. ИАД выявляет неочевидные, неожиданные закономерности в данных, которые зачастую нельзя получить традиционными статистическими методами. «Раскопанные» знания могут применяться в дальнейшем к новым данным, при-

чем с достаточной степенью достоверности. Например, аналитикам, работающим в электроэнергетике, при анализе исторических данных по топливообеспечению (с 1992 года) применение ИАД позволило найти сезонные, квартальные закономерности по регионам и отрасли в целом, позволяющие построить систему верификации данных по отклонениям от некоторых «нормальных» (закономерных) значений, и в случаях, когда отклонения превышают допустимый порог, проводить расследование причин. В России ИАД получил значительное развитие в последние десятилетия в связи с тем, что при решении конкретных бизнес-задач аналитики все чаще сталкиваются с ситуациями, когда отсутствуют адекватные математические модели соответствующей предметной области, на базе которых можно было бы проводить расчеты и получать количественные или качественные оценки. Зачастую требуется найти убедительный и аргументированный ответ (например, в форме прогноза) в условиях неполноты, про-

тиворечивости или некорректности исходных данных. Стандартные математические методы (успешно используемые в математической физике) в этих случаях слабо применимы, поэтому в конце XX века в прикладных областях стали активно использоваться так называемые некорректные (эвристические) алгоритмы. Они основываются на интуитивных принципах, но дают довольно точные прогнозы при решении плохо формализуемых задач (в медицине, геологии, управлении, политике). Успешность их применения дала повод рассматривать множество некорректных алгоритмов, появившихся в результате экспериментов, как новое для математики множество объектов. Серьезное развитие эта идея нашла в алгебраическом подходе к проблеме распознавания и прогнозирования (образов, ситуаций, поведения), предложенном академиком РАН Юрием Журавлевым. Оказалось возможным, отбирая определенным образом алгоритмы из их совокупности и осуществляя корректирующие операции над ними, получать оптимальные синтезиро-

ванные алгоритмы для успешного решения конкретных прикладных задач. Революционность предложенных методов привела к возникновению новой культуры прикладных исследований, открывающей реальные перспективы для работы с неточными, неполными, противоречивыми данными, получать точные прогнозы в условиях слабо формализуемых задач. При этом были сняты ограничения на используемые типы данных (числовые, логические), появилась возможность восстанавливать отсутствующие элементы массивов данных, обучать алгоритмы на прецедентах для наилучшего соответствия поставленной задаче. Прикладные системы на основе принципов ИАД сегодня эффективно обслуживают крупный российский бизнес в области анализа и прогнозирования — в сети универсамов «Перекресток», МТС, банке «Петрокоммерц» и других компаниях. Методы ИАД использовались также при разработке имитационной модели биржевой торговли и системы прогнозирования цен на Скандинавской бирже электроэнергии Nordpool.



ЭКСПЕРТ НОМЕРА:

Никто у нас не будет доверять данным из какой-то программы

Да, в западных компаниях аналитические программы очень востребованы. В России такие проекты тоже есть, но большая их часть либо не завершена, либо системы КА не используются. Причины — в текущей рыночной ситуации и российской ментальности. Наш бизнес находится в состоянии постоянной реструктуризации. Изменения в компаниях вызваны причинами, даже не связанными с рынком. Например, сменой любого менеджера. Все это делает бесполезным анализ цифр. Резкие изменения правил игры требуют принятия решений на основе интуиции. Ситуация меняется быстрее, чем ее можно анализировать. Далее: Россия — страна отношений. И электронная почта у нас никогда не заменит кабинетного крика. В России лишь 20% решений принимаются на основе данных из ИТ-систем (Excel не в счет). На Западе — 75%. Никто у нас и никогда не будет безоговорочно доверять данным какой-то программы. И последнее. Работать с данными аналитической системы должен профессионал. То есть, в компании должны быть люди, получающие зарплату за то, что думают. Попробуйте обосновать наем таких людей. Удачи.

полнительных инфраструктурных затрат, используя уже имеющиеся хранилища данных, базы знаний, корпоративные информационные системы, а также высокоуровневые приложения всех видов и мастей, в том числе аналитические и стратегические. Назначение КА заключается, в частности, в тонкой настройке этих приложений для повышения их эффективности и оправдания инфраструктурных ИТ-затрат.

Что может ожидать собственник или управляющий от КА?

Прежде всего, осмысленных действий на этапе целеполагания за счет понимания состояния и потенциала своей компании в терминах ключевых агрегированных показателей (интегральных индикаторов). При этом способы построения таких индикаторов (их настройка) зависят от интересов заказчика и могут быть различными для собственника и управляющего, для разных собственников и разных управляющих в одной компании. Существенно, что аналитика такого рода дает возможность точной самоидентификации компании («как я выгляжу относительно других»).

В видах деятельности, где успешность сильно зависит от точности прогноза (торговля, медицина, социология), применение упомянутых выше синтетических алгоритмов ценно тем, что они дают гораздо более точные результаты в сравнении с другими методами. Скажем, увеличивают достоверность прогноза онкозаболеваний с 72% до 80% при диагностике на основе неполных данных, обеспечивают ежедневный прогноз потребительского спроса по каждому продукту (из нескольких десятков тысяч) с точностью более 90%, «угадывают» шесть месторождений из 10 и т.д.

Высшая форма применения КА — проектирование и внедрение новых закономерностей для радикального изменения бизнеса, ведущего к резкому повышению его эффективности. Например, создание нового эталонного бизнес-объекта (опираясь на инновационные идеи в бизнесе и технологиях) и вывод его на рынок, определение его сходств и отличий от имеющихся эталонов, позиционирование своей компании в качестве воплощения нового эталона, разработка этапов бизнес-плана по выявлению и мониторингу отклонений текущих интегральных показателей компании от желаемых.

В целом же эффект от КА проявляется особенно ярко при принятии решений в крупных территориально-распределенных структурах на эта-

В БЛИЖАЙШИЕ ГОДЫ ВОЗРАСТЕТ СПРОС НА АНАЛИТИКОВ НОВОГО ТИПА, СОЧЕТАЮЩИХ КАЧЕСТВА ПСИХОТЕРАПЕВТА, ПОЛИТИКА И ФОКУСНИКА

пах стратегического и инвестиционного планирования, предпродажной подготовки бизнеса (в том числе его оценки), маркетингового анализа, ну и на организованных рынках, где процедуры, сопровождающие сделку, легко поддаются формализации.

ОРУЖИЕ ДЕЙСТВУЕТ

На чистых данных. Для биржевого рынка СППР стали уже стандартом. Торговые, расчетные и депозитарные системы автоматизированы, данных в них очень много и они достоверные (чистые). Для управляющих и собственников биржевого рынка требуется разная конкретная аналитика для биржевых СППР. При этом управляющих (организаторов и регуляторов торгов) намного меньше, чем участников (собственников).

КА для управляющих реализуется в форме систем мониторинга и надзора за участниками торгов и ценными бумагами (в виде приложений, работающих совместно с автоматизированной торговой системой). Ее задача — контроль соблюдения правил торгов. Система позволяет выявлять случаи нестандартного поведения (например, случаи инсайдерской торговли и манипулирования). Повышение прозрачности и справедливости биржевой поляны, обеспечиваемое системой, приводит к росту эффективности бизнеса, который проявляется в привлечении новых участников и бумаг (увеличения объема торгов и комиссионных). Другим следствием внедрения такой КА является постоянное совершенствование тарифной политики, поиск и внедрение новых схем комиссионных, взаимно выгодных бирже и участникам торгов.

Еще более развит рынок СППР, создаваемых для инвесторов. Эта область стала серьезным сектором ИТ-рынка. По статистике 95% начинающих биржевых игроков теряют все свои вложенные деньги за полгода. Однако использование биржевых СППР (систем технического анализа) может доводить процент прибыльных сделок в среднем до 60%. В погоне за этим привлекательным процентом и разрабатываются на коммерческой основе специализированные аналитические приложения, обрабатывающие публичные биржевые данные. Участникам торгов предлага-

ется впечатляющий набор систем технического анализа (Metastock, Omega Tradestation, Investor's Dream, Elliott Wave Analyser, Amibroker, Professional Trade). При этом рынок этих систем стал настолько массовым, что динамика падения цен на них за последние десять лет сопоставима с падением цен на услуги мобильной связи.

Конструируя свою индивидуальную СППР из предлагаемых интегральных индикаторов и настраивая их, инвестор (собственник) пытается реализовать выбранную стратегию и план действий. И последовательные в своем поведении игроки, как правило, бывают успешны.

На грязных данных. Любая информация по электроэнергетике, позволяющая провести сравнительный анализ, сегодня пользуется спросом. Дело в том, что подготовка данных для такого анализа сама по себе уже оказывается нетривиальной аналитической задачей. Проблемы возникают из-за распределенного во времени реформирования энергокомпаний. Из АО-энерго выделяются компании по видам деятельности (генерирующие, сетевые, сбытовые, сервисные). Затем выделившиеся по разным схемам компании объединяются (все в разные сроки) в другие структуры, например, в ТТК, ОГК или МРСК.

При подготовке данных все это приводит к необходимости восстановления (склейки) исторических данных, исключения внутренних оборотов компаний при консолидации бухгалтерской отчетности и вообще к тому, что результаты вычислений зависят от списка объектов учета, изменяющегося во времени. Чаше всего массивы исходных данных отличаются очень низким качеством. Причины тому разные — и технические (компании раскрывают информацию в разных форматах и объемах), и содержательные (многие данные «не бьются» из-за упомянутого динамизма списка объектов учета).

Небольшое количество достоверных (качественных) данных отраслевым аналитикам приходится компенсировать адекватными инструментальными средствами. При этом традиционные статистические методы

**РЕЙТИНГ ВЫРАБОТКИ РЕСУРСА ОСНОВНОГО ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО ОБОРУДОВАНИЯ
ТЕПЛОВЫХ ЭЛЕКТРОСТАНЦИЙ ОГК/ТГК РАО «ЕЭС РОССИИ» В 2010 ГОДУ
(ПО ДАННЫМ 2004 ГОДА)**



здесь часто не работают (из-за малого числа прецедентов), а классические математические методы не всегда пригодны. Но с помощью трех компонентов КА можно получить приемлемые аналитические результаты для поддержки принятия решений даже при работе с негодными (с точки зрения стандартных статистических методов) данными.

С использованием этих элементов КА, например, был подготовлен четырехтомный аналитический справочник по энергопредприятиям РАО «ЕЭС России» (ОГК, ТГК, РСК), в котором содержится сравнительный анализ энергокомпаний, аналитические показатели и рейтинги технического состояния энергетического оборудования, рентабельности, ликвидности, финансовой устойчивости и деловой активности, а также сводный рейтинг экономической эффективности компаний. Опираясь на эту аналитику, инвесторы и оценочные компании могут при продаже и покупке реформированных энергокомпаний использовать сравнительные методы оценки, определять их переоценку или, наоборот, недооценку, сравнивая интегральные индикаторы корпоративных отчетных данных и торговые данные по компаниям, представленным на фондовом рынке.

Реальной становится и возможность расчета технологических рисков энергопредприятий (через анализ состояния оборудования, статис-

тических данных по аварийности и ремонтам). Эта информация может быть использована для разработки схем отраслевого страхования, расчета тарифов и страховых премий для энергокомпаний (см. диаграмму). У владельцев за счет страхового возмещения может появиться дополнительный источник финансирования для выполнения навязываемых им инвестиционных программ.

При большой номенклатуре. Компоненты КА эффективно применяются и в СППР для торговых розничных сетей. Основу таких систем составляют специализированные приложения Goods4cast, разработанные компанией «Форексис», обеспечивающие автоматизацию прогнозирования потребительского спроса по каждой ассортиментной позиции на каждый день, прогнозирование объемов сбыта, планирование закупок, оптимизацию их объемов.

Получая аналитическую поддержку для объединения закупок на десятки тысяч наименований товаров, отслеживания эффективности воздействий промоакций на спрос и совершенствования логистики, торговая сеть увеличивает товарооборот, повышает эффективность использования склада и оборачиваемость денежных средств. При этом сокращаются издержки, в частности за счет оперативного обнаружения необычного (неожиданного) снижения сбы-

та и быстрого восстановления уровня продаж благодаря оперативным действиям.

КТО ИДЕТ?

Какими бы ни были по своей природе средства СППР, они требуют включения в контур выработки решений профессионалов, владеющих этими средствами. Между тем всеобщего признания бизнес-функции аналитика как самостоятельного бизнес-процесса пока не произошло. Основная причина в том, что собственники и топ-менеджеры уверены, что сами могут справиться с принятием ключевых решений и не желают посвящать лишним людям в тонкости своего бизнеса и внутрикорпоративных взаимоотношений. И ссылаются при этом на риски нарушения конфиденциальности и трудно аргументируемые затраты на советников-аналитиков.

Однако можно прогнозировать, что в ближайшие годы возрастет спрос на советников нового поколения, которые не только разбираются в методах конкретной аналитики, но и сочетают в себе качества психотерапевта, политика и фокусника. Их появление, возможно, окажет такое же сильное влияние на повышение качества управленческих решений в российских компаниях, как в свое время появление категории профессиональных бизнес-аналитиков оказало на успешность внедрения ERP-систем ■

IONE → ТЕМА

ВВЕДЯ НА АЛКОГОЛЬНОМ РЫНКЕ ЕГАИС И ИНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ, РЕЗКО СНИЗИВШИЕ МАРЖУ ЭТОГО БИЗНЕСА, ГОСУДАРСТВО ВОЛЬНО ИЛИ НЕВОЛЬНО ЗАПУСТИЛО МЕХАНИЗМ ЕСТЕСТВЕННОГО ОТБОРА. НА РЫНКЕ НАЧИНАЕТСЯ КОНСОЛИДАЦИЯ И БОРЬБА ЗА ВЫЖИВАНИЕ. И ГЛАВНЫМ ОРУЖИЕМ В ЭТОЙ БОРЬБЕ СТАНУТ СОВРЕМЕННЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

ПОХМЕЛЬЯ НЕ БУДЕТ

Авторы: Игорь Пичугин,
Наталья Царевская-Дякина



До недавнего времени российский рынок алкоголя чувствовал себя вполне комфортно. Долгое время алкогольный бизнес обеспечивал высокую норму прибыли, в том числе из-за практикуемых в нем непрозрачных схем товародвижения. А там, где рентабельность высока, информационные технологии, по большому счету, не нужны. Разве что для «откатов».

Когда денег и так много, у владельцев и менеджеров компаний нет ни времени, ни желания заниматься отладкой бизнес-процессов и «зашива-

нием» их в ИТ-системы. «Раньше можно было получать прибыль, не задумываясь о расходах и конкурентах», — говорит начальник ИТ-службы Московского межреспубликанского винодельческого завода Елена Клементьева. — Соответственно, предприятиям не было нужды инвестировать средства в современные управленческие и информационные технологии, поскольку инвестиции большие, а быстро оценить отдачу от них невозможно».

«В дистрибуторских компаниях половина расходов приходится на зарплату персонала и налоги, — заме-

чает Константин Лапыцкий, генеральный директор компании «Формула-холдинг», торгующей алкоголем в Сибирском регионе. — Если ты платишь «в белую» только половину зарплаты, то экономишь на затратах 10%. А внедрение ERP-системы может дать один, два, ну три процента прироста эффективности. Что выгоднее и проще: внедрять ERP или «оптимизировать» налоги? Для многих ответ очевиден. Поэтому все занимаются вторым, и никто — первым».

Впрочем, сам Лапыцкий занимается именно «первым» (см. рубрику «Ситуации» на стр. 86). Но таких, как он, передовых генеральных или финансовых директоров, проводивших какие-то серьезные внедрения информационных систем, на алкогольном рынке было совсем немного. Происходило это, как правило, в компаниях, образованных уже в условиях рынка. Остальные же ограничивались автоматизацией процесса подготовки налоговой отчетности.

«Уровень автоматизации бизнес-процессов в отрасли низкий, большинство производителей и дистрибуторов в качестве информационных систем до последнего времени использовали собственные разработки или решения 1С, — характеризует коллег по цеху Елена Клементьева. — При этом автоматизация носит «лоскутный» характер (отдельно автоматизация бухгалтерии, сбыта, склада). Информации для принятия управленческих решений она не дает».

«Вся страна делает фискальную отчетность в 1С. Так что выбор невелик. Еще самописные программы для внутреннего пользования, — рассуждает вице-президент ТПП «Кристалл» Дмитрий Раутбарт. — Вот когда мы подойдем к вопросу о выходе на IPO, тогда и будем думать о каких-то изменениях. И если у нас возникнет необходимость в каком-то программном продукте, который будет способствовать достижению этой цели, тогда — внедрим. Но для нас это вопрос не сегодняшнего и даже не завтрашнего дня».

«Колоссальную разницу» между российским и европейским рынком алкоголя отмечает и официальный представитель William Grant & Sons Distillers в России Владимир Волошин: «В российских компаниях информация не централизована. Чтобы получить элементарные отчеты, менеджеры должны отправлять запросы в различные отделы. Все очень раздроблено и требует много времени, поскольку вступает в действие человеческий фактор». Объясняет он это тем, что владельцы бизнеса намеренно выстраивают бюрократическую систему доступа к информации, чтобы снизить риск ее утечки на сторону.

ВСТРЯСКА ОТ ГОСУДАРСТВА

Но в прошлом году алкогольная отрасль попала под принудительную автоматизацию. Государство основательно взялось за регулирование этого рынка, причем с применением информационных технологий. Правда, попытка внедрения автоматизированной системы учета и контроля оборота алкоголя вышла крайне неудачной. Потратив около \$300 млн на внедрение ЕГАИС, отрасль впала в кризис, который не остался незамеченным для всей страны. ЕГАИС стала ярким примером того, что бывает, когда игнорируются базовые принципы project management. Предприятия по сути оплачивали из своего кармана опытную эксплуатацию учетной системы, вкладывая деньги в инструмент борьбы с нелегальным рынком. Однако результат вышел нулевым, если не сказать отрицательным.

Тем не менее консервативный алкогольный рынок, получив столь мощную встряску извне, пришел в движение. «Ритм перемен задает государство, — констатирует Олег Суворов, заместитель генерального директора по ИТ петербургской компании СФТ, занимающейся торговлей алкоголем и запускающей собственное

производство. — Практически все предприятия отрасли волей-неволей вынуждены придерживаться требований ЕГАИС, которая заставляет вести товарный учет с высокой степенью консолидации, актуальности и достоверности».

Меры по регулированию привели к тому, что прибыльность алкогольного бизнеса резко пошла на убыль, гораздо быстрее, чем это происходило бы при естественной конкуренции. И на прежде не консолидированном и не капитализированном рынке начались поиски возможных альянсов. «Тенденция к консолидации совершенно четкая, — утверждает Олег Суворов. — И те предприятия, которые не ставят ИТ в список приоритетов развития, неизбежно отстают и исчезнут».

Оказывается, что в новой ситуации прежних умений и компетенций для развития бизнеса или даже удержания его на плаву уже недостаточно. «Компании, которые не занимаются отстраиванием и автоматизацией своих бизнес-процессов, режут себе возможности территориального роста, — объясняет Константин Лапыцкий. — Пока ты работаешь в одном регионе, все нормально: чтобы контро-

КОМСТАР > КОНТАКТ-ЦЕНТР > КЛИЕНТ ЭФФЕКТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ ДЛЯ БИЗНЕСА

«Лоджик Лайн Центр» позволит на принципиально новом уровне организовать процессы взаимодействия с вашими клиентами. Специалисты нашего контакт-центра обеспечат вам всестороннюю поддержку в разработке сценариев коммуникаций, а также обслуживание входящих и совершенные исходящих вызовов 24 часа в сутки. Позвоните на нашу горячую линию и убедитесь в ее эффективности.

Телефон горячей линии: 8 (495) 105-05-55
www.logicline.ru



ОАО «КОМСТАР – ОТС»
119121, Москва, Смоленская-Сенная пл., д. 27, стр. 2
тел.: (495) 956-00-00 info@comstar-uts.ru
www.comstar-uts.ru





**ЭКСПЕРТ
НОМЕРА:
К ФИНИШУ
ПРИДУТ НЕ ВСЕ**

Алкогольный рынок сейчас — в позе старта. Выстрел дан, и готов ты или не готов — надо бежать. Раньше места на дорожках хватало всем, и торопиться нужды не было. Теперь начинается жесткая гонка на выживание. К финишу придут не все. Если и дальше процесс пойдет такими же темпами, через пару лет рынок будет контролироваться десятком-другим компаний, а не сотнями, как сейчас. И не государство будет определять правила игры, а консолидированное лобби алкогольных гигантов будет влиять на отраслевую политику государства, как это уже произошло на пивном рынке. Алкогольный рынок потрясло. Следующие на очереди — банкиры, рекламисты и туроператоры. На мой взгляд, госрегулирование в этих секторах тоже может в любой момент запустить процессы консолидации.

лизовать ситуацию, директору достаточно своего авторитета. Но как только пошли в другие регионы — все, нужно получать и анализировать информацию, дистанционного управления компанией, а инструмента для этого нет. Да, за счет „оптимизации“ налогов текущая экономика компании у тебя, может быть, и лучше, но в среднесрочной перспективе никаких шансов нет. И расти будут те, кто уже обзавелся современными инструментами для эффективного управления бизнесом.

«Если с этим медлить, можно опоздать», — подтверждает Елена Клементьева. В ее компании идет внедрение ERP-системы Microsoft Dynamics AX. Первую очередь системы — оперативный контур — планируется запустить с января 2008 года в торговом доме и на заводе ММВЗ. Тогда же в связке с ERP должна заработать новая бухгалтерская программа на базе платформы 1С «Бухгалтерия» 8.0. Затем эти решения планируется тиражировать на все предприятия группы.

Продукты Microsoft выбрали еще несколько компаний, например, крупный дистрибутор алкоголя «Сварог». Красноярская «Формула-холдинг» и «Русский стандарт водка» отдали предпочтение решениям SAP. Украинская «Хортица», работающая и на российском рынке, для разнообразия пользуется принадлежащей Oracle ERP-системой PeopleSoft. Начинаются ERP-проекты в группе «Парламент» и «Союз-Виктан». Перемены на рынке начались, и их лидеры обозначились.

Впрочем, есть обстоятельства, сдерживающие инновационный порыв алкогольных компаний. «Сначала рынок должен успокоиться, его не должно так трясти», — считает Дмитрий Раутбарт. — Потом уже можно будет внедрять инструменты, делающие бизнес более прозрачным, а конкуренцию честной».

ТРЕБУЕТСЯ ХОЗЯИН ДЛЯ ЕГАИС

А трясет алкогольный рынок преждем от внедрения ЕГАИС. Недавно у государственной системы сменился разработчик, и у игроков рынка появились новые поводы для беспокойства.

Впрочем, уверен начальник отдела информации СУАР (Союза участников алкогольного рынка) Вадим Дробиз, кризиса на алкогольном рынке, подобного прошлогоднему, больше не будет: «В период выборов этого никто не допустит, так что в этом плане можно быть спокойным».

Обнадеживающая информация поступает и из Федеральной налого-

вой службы, дочерняя структура которой назначена новым разработчиком ЕГАИС. В конце сентября заместитель главы ФНС Татьяна Шевцова проводила встречу с членами другой лоббистской структуры — Союза производителей алкогольной продукции. «Нас успокоили, — свидетельствует пресс-секретарь Союза Дмитрий Добров. — Разработка ЕГАИС будет вестись за счет бюджета, программа для участников рынка будет бесплатной: еще раз платить за внедрение не придется, те требования к аппаратной части, которые предъявлял прежний разработчик, НТЦ „Атлас“, скорее всего, будут сохранены, так что новые закупки „железа“ нам не грозят».

Сохраняются два кризисных момента: в пятый раз должна быть перенесена дата перевода ЕГАИС в режим автоматической работы (пока фигурирует 1 ноября), и с 1 января у производителей спирта должно быть установлено оборудование по утилизации отходов производства (каждому заводу придется потратить не менее \$1 млн на такую установку). Что касается первой даты, то рынок, не раз уже переживший ситуацию с переносом сроков, относится к этому спокойно: все понимают, что срок непременно будет перенесен, пусть даже задним числом.

«Я вообще сторонник того, чтобы не назначать сейчас конкретных сроков», — заявляет Вадим Дробиз. — Алкогольный рынок уже потратил около \$300 млн на опытную эксплуатацию ЕГАИС. Государство же, по моим оценкам, затратило на создание этой системы не более \$1 млн. Затраты несопоставимы. У ЕГАИС около 4000 абонентов, и все они хотели бы знать, сколько еще будет продолжаться доработка системы за их счет. Как долго будет разрабатываться программный продукт — не важно. Главное, чтобы у проекта был четкий план-график: обкатайте продукт на каждом типе производства, проведите опытную эксплуатацию системы, например, в пределах Московской области. И определитесь, кому она должна принадлежать».

С тем, что имя разработчика платформы для ЕГАИС не имеет значения, согласны все участники рынка. Главная проблема — в отсутствии у системы хозяина. Ведь ЕГАИС — это всего лишь инструмент в руках контролера и регулятора рынка. Проблема — в отсутствии контролера, а без этого ЕГАИС останется мертворожденной. И парадокс в том, что сегодня за сохранение этой системы уже выступают сами легальные производители

алкоголя, а не власти, в структуре которых просто нет органа, в интересах которого создавалась бы и работала ЕГАИС, собирая и анализируя информацию о рынке.

«Мы за любую систему, как бы она ни называлась и кем бы ни разрабатывалась», — говорит генеральный директор ГК «Союз-Виктан» Андрей Кишишев. — Главное, чтобы это был реальный инструмент для государственных людей, у которых будет очень серьезное желание победить нелегальный рынок алкоголя. Мы за то, чтобы этот инструмент в их руках был».

«ЕГАИС далеко не совершенна, — согласен финансовый директор ТМ „Хортица“ Владислав Мягкий. — Но если она перейдет в хорошие руки, от этого выиграет весь рынок».

Орган, ответственный за ЕГАИС в структуре власти, был определен только летом 2006 года. Теперь ФНС взяла под свое крыло также разработку и внедрение системы. Сама идея ЕГАИС как попытки системного подхода к защите легального рынка алкоголя участникам рынка нравится. Но после прошлогоднего провала, считают они, теперь необходимо отделить идею такой системы от ее неэффективного внедрения, отказаться от волюнтаристских сроков и методов, более тщательно проработать законодательную базу. В ФНС, по свидетельству осведомленных участников рынка, имеется полное представление обо всех проблемах, понимание ситуации и того, как надо правильно внедрять эту систему.

«Я думаю, от ЕГАИС не откажутся», — прогнозирует Вадим Дробиз. — Да, в других странах такой системы нет, но там нет и такой, как в России, структуры потребления алкоголя, и такого рынка. ЕГАИС можно и нужно модернизировать, но от идеологии системы отказываться нельзя».

Отказываться никто и не собирается. Наоборот, ЕГАИС планируют сделать шире и глубже, охватив ею розничную продажу алкоголя. И даже распространить на другие виды продукции, тоже подверженные теневому обороту. И, скорее всего, участникам алкогольного рынка придется доплатить за новую версию ЕГАИС. И они доплатят. Главное, чтобы у бизнес-процесса, каковым является работа над ЕГАИС, начиная от идеи и разработки и заканчивая эксплуатацией системы и анализом собранных данных, появился владелец, заинтересованный в результатах этого процесса и, соответственно, в его грамотном управлении ■

Время надежных решений

ИЗДАНИЕ 1 – НОМЕР 2



Windows Server 2003

WINDOWS SERVER ОБГОНЯЕТ LINUX



Том Нэги для «Времени надежных решений»

CONTIDROM, легендарный полигон **Continental AG** в окрестностях Ганновера, Германия.

ГОРЯЧИЕ НОВОСТИ:

«Windows Server обеспечивает надежную среду с возможностью централизованного администрирования и управления».

Пауль Швефер,
директор по информационным
технологиям Continental AG



Новая информационная система гарантирует ведущему поставщику продукции для автомобильной промышленности 99,9% надежность

Майкл Беттендорф

ГАННОВЕР, январь 2007 г. – включая управление групповыми политиками, позволило Швиферу сделать вывод с нашей прежней системой», – об очевидных преимуществах Windows Server® 2003 в сравнении с Linux. «Windows Server обеспечивает надежную среду с возможностью централизованного администрирования и управления», – говорит Швифер, 85 000 сотрудников по всему миру. Несовершенные инструменты управления не позволяли команде Швифера поддерживать работоспособность системы на том высоком уровне, который требуется Continental AG, поэтому была необходима смена платформы.

Сначала рассматривалось решение на базе Linux. Однако после тщательной оценки команда Швифера пришла к заключению, что она не может обеспечить надежную и прогнозируемую среду, необходимую Continental AG. И в результате они выбрали Microsoft® Windows Server® 2003. Поддержка 99,9% надежности распределенной среды компании Continental AG.

Подробнее ознакомиться с опытом Continental AG и другими практическими примерами, а также с результатами независимых сравнительных исследований Windows Server и Linux можно на сайте www.microsoft.com/rus/getthefacts

ГОРЯЧИЕ НОВОСТИ: Настроение IT-профессионалов напрямую связано с надежностью

Подтверждая глобальную тенденцию, IT-профессионалы, такие, как директор по информационным технологиям корпорации Continental AG Пауль Швифер, выражают удовлетворение (см. выше) высокой надежностью Windows Server.

Продолжение на 3 стр.

iONE → СИТУАЦИИ

ЛИБО ТЫ ПОКУПАЕШЬ ДРУГИХ, ЛИБО ПОГЛОЩАЮТ ТЕБЯ, ЛИБО НАДО ЗАКРЫВАТЬ БИЗНЕС. КРАСНОЯРСКАЯ КОМПАНИЯ «ФОРМУЛА ХОЛДИНГ» ВЫБРАЛА ДЛЯ СЕБЯ ПЕРВЫЙ ПУТЬ, НО ПРОЛЕГАЛ ОН ЧЕРЕЗ ВНЕДРЕНИЕ ЕДИНОЙ ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ

ФОРМУЛА КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

Автор: Айван



«Формула» появилась на красноярском рынке в 1994 году. Занималась исключительно дистрибуцией и розничной торговлей алкоголем в пределах Красноярска. В 2005 году компания вошла в состав инвестиционной группы SM.group, и новые акционеры поставили задачу выйти на межрегиональный уровень, по крайней мере в Сибирь. Руководители «Формулы» решили, что освоение Сибири будет осуществляться путем скупки локальных игроков. Это самый быстрый способ нарастить критическую массу, ведь создавать компанию с нуля, тем более с алкогольной специализацией, — дело неблагодарное. Примерно два года требуется только на то, чтобы новая компания встала на ноги. Дополнительным доводом в пользу избранного «Формулой» способа экспансии было то, что с 1 января 2006 года вступал в силу федеральный закон, отменявший требование наличия акцизных складов в каждом регионе. Это означало, что дистрибуторы алкоголя переставали быть плательщиками акцизов, что давало выход на единое экономическое пространство. «Мы

посчитали этот момент удобным и начали делать предложения собственникам компаний, работавших в Сибири, — вспоминает генеральный директор «Формулы холдинг» Константин Лапыцкий. — Начали с Омска, потом Кемерово, Новокузнецк... В течение 2006 года было совершено девять сделок. Недавно открыли десятую компанию в Иркутске, эту уже создавали с нуля. Следующая цель — Якутия».

Еще до начала экспансии руководители «Формулы» задумались о том, как будут управлять всем благоприобретенным хозяйством. Хотя покупать они старались тех, кто занимался премиальным алкоголем, все же отдавали себе отчет, что компании разные: с разными корпоративной культурой, ассортиментным портфелем и позиционированием, бизнес-процессами и информационными системами. Объединить их в единое целое могла только комплексная ERP-система.

ХОРОШАЯ ИДЕЯ

С сентября 2005 года для «Формулы» проводили презентации своих продуктов представители Microsoft

(Dynamics AX), Oracle (JD Edwards) и SAP (решение Enterprise One, которое было внедрено в одной сибирской компании, занимающейся поставкой кондитерских изделий). Заключительным аккордом в выборе поставщика и партнера по внедрению стала поездка Лапыцкого и директора по корпоративному развитию Евгения Огородникова в ноябре в Москву на Индустриальный форум SAP. Там они познакомились с представителями консалтинговой компании IDS Scheer, которая как раз начала осваивать алкогольную отрасль и имела в активе стартовавший проект по внедрению производственного модуля SAP на предприятии «Русский стандарт водка». В начале февраля 2006-го «Формула» подписала с IDS Scheer контракт на внедрение SAP. Почему именно с ними? «IDS Scheer была более убедительна, расторопна и демонстрировала большую готовность, чем ее конкуренты, — объясняет Константин Лапыцкий. — Мы сделали свой выбор, доложили акционерам, и на совете директоров было принято решение о старте проекта».

«Формула» купила 55 лицензий на SAP All-in-One — спецпредложение для среднего и малого бизнеса по особой цене. Но, забегая вперед, не удержалась в этих рамках: они ей оказались тесны, и теперь у нее полноценные лицензии на SAP. На функциональности красноярцы тоже не экономии: взяли и ERP, и BW (хранилище данных с бизнес-аналитикой), и CRM. Причем в CRM выбрали функционал, который еще никто толком не разрабатывал, — CRM Mobile Sales с функцией мобильного агента (кстати, в решениях Oracle и Microsoft такого функционала не было). «Правда, мы не смогли напроситься на референс-визит по этому решению в Европе. Просто не к кому было идти, — сетует Лапыцкий. — Нашли только, как в Голландии торговые представители Heineken ходят по барам и с помощью CRM Mobile Sales контролируют „дебиторку”. Де-

ло в том, что в Европе очень много ритейловых сетей и отгрузки в магазины идут из распределительных центров. Сбор заказов с мелких магазинов пока приоритет России».

Красноярцы купили также лицензии на ARIS — программный продукт IDS Scheer, предназначенный для описания бизнес-процессов и управления ими. И весьма активно использовали его при внедрении SAP, создав в общей сложности 240 моделей процессов. Первыми в России они также развернули ARIS Portal, на котором размещены все важные сведения о компании и информационной системе: оргструктура, стратегические карты из системы сбалансированных показателей, модели бизнес-процессов, инструкции по ним, инструкции по SAP. «ARIS помог нам системно выстроить представление о том, что и как нужно автоматизировать, — говорит генеральный директор. — Ведь автоматизировать хаос за такие деньги не очень хорошая идея».

Хорошая идея — проводить процессно-ориентированное внедрение, и работа по проекту велась следующим образом. Консультанты проводили интервью с ключевыми пользователями, фиксировали их пожелания

и передавали субподрядчику — местной красноярской компании, которая моделировала в ARIS процессы «как должно быть». Затем выполнялись настройки в SAP, и заказчик проводил функциональные тесты. После устранения замечаний проводились интеграционные транзакции в сквозном бизнес-процессе. В итоге все доводилось до ума. В 95% случаев обошлись стандартными настройками, обеспечив весь необходимый документооборот, которым сопровождаются поставки алкогольной продукции.

«Когда мы покупали компании, то ничего не меняли в их работе, зная, что через полгода начнется проект по SAP и тогда мы введем единые бизнес-процессы, — рассказывает Константин Лапыцкий. — И мы заставили всех научиться работать по-новому. Раньше была полная самостоятельность на местах. Наследственная. Один и тот же бизнес-процесс в Красноярске, например, обслуживал один человек, а в Омске — трое. И объяснения, почему трое, можно было выслушивать бесконечно: то ли дело в операциях, то ли в используемых программах. Когда процессы стали едиными, мы смогли сократить 220 человек из 876».

БЕЗ РЕСТАРТА

Организацию проекта в «Формуле», пожалуй, можно признать образцовой. Проектная группа работала в Красноярске, где расположена управляющая компания холдинга. Руководителем проекта стал сам Лапыцкий, освободивший себя на год от оперативного управления. «У меня был огромный интерес к этому делу, — объясняет он свой поступок. — Каждый день в течение года я проводил на работе до 11–12 часов ночи. Просто жил там. Это было увлекательно». Директор сумел зажечь и своих подчиненных. Первое, что он сделал, — освободил в офисе помещение, где раньше был выставочный зал, убрал стеллажи с бутылками и поставил доску и проектор. Туда навещали приезжие консультанты из IDS Scheer, освобожденные члены группы, приходили из своих кабинетов ключевые пользователи системы. «Я не представляю судьбу нашего проекта, если бы мы сняли место где-то в другом офисе или ходили бы по кабинетам, — убежден Лапыцкий. — Вроде бы мелочь, но этот зал нам очень серьезно помог».

Еще до начала проекта по SAP в «Формуле» была внедрена система делопроизводства и оперативного

«Экономьте время на поиск, чтобы нужная информация всегда была под рукой»



Директор по развитию бизнеса компании «ФОРС – Центр разработки» Николай Зезюлинский.

В современных корпоративных сетях информация растёт лавинообразно. Сотрудники тратят уйму времени на то, чтобы найти нужный файл, данные или чье-то письмо. Даже если в компании есть корпоративный портал, все равно хранящиеся там данные разрознены. И даже если ваш коллега вел аналогичный поиск всего минуту назад и получил желаемый результат, это не спасет вас от необходимости проделывать же работу с самого начала.

И совсем неприятная ситуация складывается, когда в компании существует ограниченный доступ в интернет и возникает потребность воспользоваться внешними веб-ресурсами при поиске нужной информации.

Сталкиваясь с такими потребностями своих клиентов, «ФОРС – Центр разработки» предложил удобное и простое в эксплуатации решение для защищенного и быстрого поиска нужной информации во всех внутренних и внешних источниках – ROSES. Особенно важно то, что поиск ведется по смысловым связям, с учетом особенностей русского словообразования и тезауруса. Благодаря этому значительно повышаются полнота, качество и достоверность получаемых результатов. Система также имеет встроенные средства ранжирования результатов, что существенно облегчает поиск и делает его более эффективным. При этом обеспечивается поддержка множества общепринятых форматов – txt, html, xml, pdf,

doc, rtf и других. При поиске может быть охвачено до 30 различных источников данных, включая веб-ресурсы, файлы, базы данных и корпоративные бизнес-приложения.

Следует отдельно отметить то, что ROSES отвечает самым строгим требованиям безопасности, поскольку в основе его лежит новейшая технология Oracle Secure Enterprise Search 10g. Доступ пользователей к корпоративной и внешней информации осуществляется строго в соответствии с правами, установленными администратором по безопасности. Все источники информации защищены, и результаты поиска фильтруются таким образом, что пользователю становятся видными только ссылки на разрешенные для просмотра ресурсы.

Еще одним важнейшим преимуществом продукта являются его широкие интеграционные возможности. Будучи многоплатформенным, это ПО может быть

установлено практически на любом аппаратном обеспечении. При этом поддерживается целый ряд серверов каталогов.

ФОРС предлагает ROSES как готовое «коробочное» решение на высокопроизводительных серверах, беря на себя весь комплекс сопроводительных работ по установке, настройке, тестированию и сопровождению. Дополнительное обучение пользователей не требуется – в систему встроено интуитивно понятный русскоязычный интерфейс. А механизмы идентификации, аутентификации и авторизации заказчик может разработать самостоятельно.

Пока аналогов этой поисковой системе на рынке нет. Мы уверены, вы оцените ее преимущества сами.

ROSES

на правах рекламы

управления «Мотив». В нее «запустили» и консультантов. Они приезжали, уезжали, но работа не прерывалась. Все обсуждения велись в «Мотиве», с помощью которого, в частности, бухгалтеры операционных компаний в сибирских городах обменивались мнениями по поводу разработки плана счетов для SAP. Бухгалтерия вообще самая консервативная часть пользователей, оплот сопротивления переменам. Как водится, бухгалтеры цеплялись за свою 1С, утверждая, что SAP не бухгалтерская

Лапыцкий, — мы собрали директоров всех операционных компаний и три дня обсуждали, как нам организовать переход на новую систему. Потом все разъехались по своим городам, оставили на три дня операционную деятельность, провели инвентаризацию, занесли в SAP нормативно-справочную информацию. И 2 апреля провели первые отгрузки продукции. Еще неделю-две консультанты сидели на местах, контролировали первые продажи. В общей сложности ролл-аут занял 16 дней. Оцениваю его на четверку:

а, скажем, на 85%. И проблема никак не демпфируется, лишь постоянно усугубляется. Имея же сведения о наличии товара, клиент может сразу скорректировать заказ, выбрав товары-аналоги. «Мы не подводим клиента и честно говорим, что можем привезти завтра, а что нет, — гордится Лапыцкий. — В этом отношении наши „полевые“ сотрудники разительно отличаются от конкурентов, которые могут только предполагать, что у них имеется на складе. Мы же знаем точно. Кроме того, наши агенты могут проводить в магазинах аудит полочного пространства, подсчитывая количество, марки и розничные цены выставленных товаров. Полторы тысячи визитов в день порождают весьма объемную и оперативную маркетинговую информацию, которую не может заменить ни ACNielsen, ни другие исследователи, выпускающие свои отчеты спустя месяц, — посттравматические, как я их называю. Мы хотим сделать на нашем корпоративном портале странички поставщиков, на которых они могли бы видеть отчеты по своим продуктам либо формировать нам задания на аудит. Я считаю, что наличие таких сервисов создает реальное конкурентное преимущество перед другими дистрибуторами». Случайно так совпало или нет, но после запуска системы «Формула» подписался пятилетний контракт с Bacardi-Martini.

В работе находится еще один проект. Он связан с бизнес-аналитикой (это функциональность модуля SAP BW) и предназначен уже для топ-менеджеров «Формулы». Лапыцкий написал из Москвы специалиста по BW, который переехал на три месяца в Красноярск вместе с семьей. И недавно, когда сам Лапыцкий был в командировке в Москве, через удаленный доступ к системе он увидел, что заработали первые четыре процесса, которые отражаются на Management Cockpit — своего рода панели управления с приборами, сигнализирующими о текущем состоянии бизнеса.

ИНСТРУМЕНТ ДЛЯ ПОГЛОЩЕНИЯ

«Я перфекционист по жизни, — характеризует себя Константин Лапыцкий. — Хочется сделать все с хорошим запасом, чтобы можно было развивать систему. К тому же я понимал, что у нас не будет ни времени, ни запала еще на один проект. Не так-то просто подвигнуть людей на перемены. Сейчас могу сказать, что нам повезло: сошлись все «звезды» — акционеры, имеющие четкую стратегию развития, а также необходимые для

РУКОВОДИТЕЛЕМ ПРОЕКТА СТАЛ САМ ГЕНДИРЕКТОР, ОСВОБОДИВШИЙ СЕБЯ НА ГОД ОТ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ. «У МЕНЯ БЫЛ ОГРОМНЫЙ ИНТЕРЕС К ЭТОМУ ДЕЛУ, — ОБЪЯСНЯЕТ ОН СВОЙ ПОСТУПОК

программа, что с обновлениями проблемы и т. д. Возможно, в них говорило некое кастовое чувство. Ведь сдача баланса или подготовка декларации по НДС превращались в некое священнодействие. В течение двух недель все безжалостно изгонялись из кабинета главбуха: «Не подходите к нам, мы делаем баланс». Сейчас же в SAP баланс делается одним нажатием кнопки. В конце июля этого года «Формула холдинг» прошла первый бухгалтерский цикл, сдав баланс за второй квартал, который был полностью проведен в SAP. Страхи были сняты, и бухгалтерия, как свидетельствует Лапыцкий, стала, по крайней мере, спокойным пользователем новой системы. А в ее сторонника она превратилась после того, как главбух, решив провести аудит, нашла какую-то нестыковку и с помощью SAP очень легко «вычислила» виновника.

Весьма тщательно «Формула» готовилась к запуску системы в промышленную эксплуатацию, исключив для себя всякую возможность не начать работу к январю 2007 года. В Красноярске старт происходил следующим образом: в течение января компания еще работала в 1С 7.7, но каждый операционный день дублировался в SAP, которая выступала в роли ведомой системы. С 10 февраля она уже стала ведущей, а использование 1С было запрещено приказом генерального. По окончании первого квартала, в начале апреля, был осуществлен так называемый ролл-аут — одновременный переход на SAP дочерних компаний в восьми городах. Это был отдельный подпроект, к которому привлекли новых консультантов. «Накануне, 23 марта, — рассказывает Константин

Лапыцкий, конечно, был, но нам удалось обойтись без рестарта. В течение мая — июня мы с группой поддержки SAP еще дважды объехали по кругу все компании, помогали пользователям закреплять навыки, разбирали ошибки. И ситуация стабилизировалась. Сейчас в 1С мы считаем только зарплату, все остальное выполняется в SAP».

МОБИЛЬНЫЙ ПРОДАВЕЦ И АУДИТОР

Что касается функциональности CRM Mobile Sales, то здесь стандартные настройки красноярцев не устроили — многое пришлось проектировать самостоятельно. Работа затянулась, и сейчас функцией мобильного агента пользуются торговые представители в Красноярске, Кемерово и Новосибирске, оснащенные планшетными ПК с CDMA-модемами (экран КПК слишком мал для большого ассортимента продукции). Зато «полевые» сотрудники «Формулы» теперь интегрированы в SAP в режиме онлайн, и возможности у них большие. Например, функция Top Sale — отдельный список наиболее ходовых товаров, которые формируют 80% прибыли.

Или сведения обо всех проводящихся маркетинговых акциях. Но самое ценное, что торгпред обладает информацией о наличии товаров на складе в реальном времени. Обычно ведь как бывает? Агент приезжает в торговую точку, ему перечисляют список желаемых товаров, он отмечает заказ в прайс-листе. К вечеру агент возвращается в офис, передает заказ оператору, и тут выясняется, что отнюдь не все позиции имеются на складе. А доставка на следующий день, и клиент получает свой заказ не полностью,

этого ресурсы, время и терпение, сложившаяся команда, хорошие консультанты. Я доволен тем, что было сделано в рамках этого проекта».

И даже к вопросу возврата инвестиций Лапыцкий относится спокойно. Хотя на проект были потрачены немалые деньги — около 2 млн евро, включая \$0,5 млн на покупку RISC-серверов от IBM. Во-первых, управлять группой компаний, работающих в разных регионах, без современной информационной системы было бы невозможно. Как говорит Лапыцкий, единая информационная система — это единственная версия правды. Во-вторых, утверждает он, одно только сокращение персонала, связанное с переходом на единые бизнес-процессы, окупит проект в трехлетней перспективе. В-третьих, став единой компанией, «Формула холдинг» переходит на централизованную схему закупок и платежей, что позволяет добиваться дополнительных скидок за счет объема. Все компании холдинга теперь получают товар из распределительного центра в Новосибирске. «Кроме того, — продолжает перечислять полученные преимущества гендиректор, — у нас новое позиционирование на рынке, и появились такие понятия, как «гло-

бальный» и «локальный» поставщики. И нам теперь гораздо легче завоевывать глобальных поставщиков, потому что мы можем предложить им другую жизнь. Наконец, наша новая система — это очень хорошая платформа для сделок по слиянию и поглощению. Консолидация и капитализация на российском алкогольном рынке только начинается, и нам есть что предложить в технологическом плане. Любую компанию мы готовы перевести на новую информационную систему за две недели».

В алкогольной дистрибуции помимо «Формулы холдинг» на SAP работает только российская «дочка» Bacardi-Martini. Но у красноярцев решение богаче по функционалу, и они не могут пожаловаться на недостаток интереса к нему. По словам Лапыцкого, на референс-визиты к ним сейчас просятся многие компании с громкими именами, и красноярцы охотно делятся своим опытом. Они даже сделали фильм о новой жизни компании и иллюстрируют им свои доклады на конференциях. «Наш проект, как говорится, стал широко известным в узких кругах, — улыбается Константин Лапыцкий. — С кем бы я ни разговаривал, все вопросы о том, как

нам живется с SAP. И я думаю, что ситуация с автоматизацией в отрасли будет меняться. Некоторые считают меня слишком уж увлекшимся информационной стороной дела, но, на мой взгляд, на этом основано все. Дистрибуторский бизнес на самом деле очень технологичный: купил товар, взял у клиента заказ, привез, получил деньги. Постоянная методическая деятельность без особого креатива и маркетинговых изысков. Она легко описывается, оцифровывается, формализуется, и ключевая компетенция для такого бизнеса — управление информационными потоками. Надо сказать, что раньше мы были абсолютно не процессной компанией. Но в ходе внедрения волей или неволей перешли на эту идеологию и начали оперировать такими категориями, как бизнес-процесс, его стоимостные, временные и качественные характеристики, ключевые показатели эффективности. И то, что мы делаем сейчас по бизнес-аналитике, очень здорово изменит жизнь менеджеров в плане экономии времени и нервов. Думаю, до конца года мы полностью запустим функционал Management Cockpit, и коллеги по цеху, когда они увидят это, просто умрут от зависти» ■

БЕЗЛИМИТНЫЙ ИНТЕРНЕТ В ОФИС ПО ОПТИКЕ

Специальное предложение для растущего бизнеса:

**1 Мбит/с -
за 8 500 руб./месяц***

(495) 657-9900
www.comcor.ru

КОМКОР
ЛИНИИ ЖИЗНИ

* Предложение действительно до 30 ноября 2007г. Подробную информацию можно получить по телефону (495) 657 - 9900

принципы

Марины Жигаловой-Озкан

Год назад она возглавила российское представительство **Walt Disney**. Перед этим долго **сомневалась** в правильности своего решения, но сейчас утверждает, что нашла **идеальную работу**.

Мужского и женского типа менеджмента не существует. Есть профессиональный и непрофессиональный. Поэтому и среди мужчин, и среди женщин встречаются и хорошие, и плохие руководители.

Самое главное для руководителя — не бояться сделать ошибку. Ошибаются все, и нужно уметь это признать. Только уверенный в себе менеджер способен признать ошибку и поменять свое решение.

Всегда нужно уважать время и личную жизнь людей, с которыми ты работаешь. Я стараюсь не создавать ситуаций, когда нужно что-то быстро сделать, пожертвовав своим личным временем.

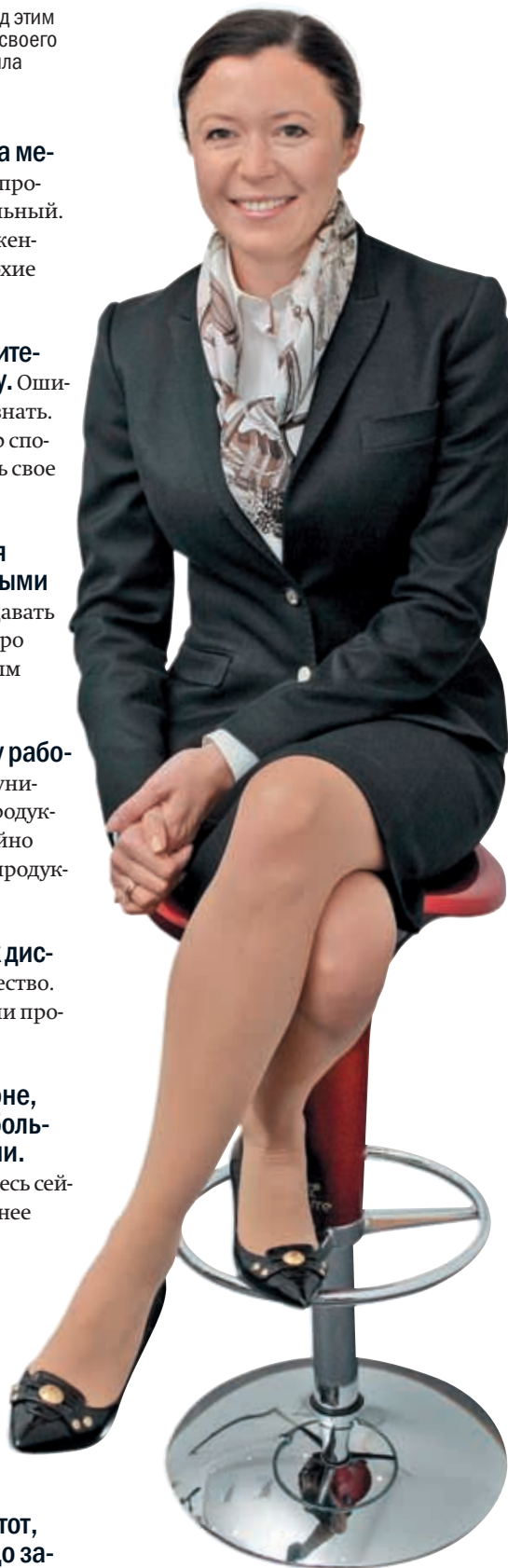
Балансировать между работой и семьей сложно. Но у меня уникальная ситуация: многие наши продукты рассчитаны на детей. И я спокойно совмещаю работу с домом. Новые продукты я обсуждаю с сыном.

Я не покупаю пиратских дисков. Во-первых, у них ужасное качество. А во-вторых, я не бываю там, где они продаются.

Я жила в Лондоне, в Бостоне, получила MBA в Гарварде, но больше всего мне нравится в России. Если бы это было не так, меня бы здесь сейчас не было. У нас работать интереснее и сложнее.

Бизнес-образование заключается в том, что тебя учат смотреть на проблему с разных сторон, а также понимать, что не существует единственного верного решения сложных ситуаций. Их всегда много.

Хороший руководитель — тот, к которому сотрудникам не надо записываться на прием.



Я люблю скорость, экстремальные виды спорта. Правда, когда появился ребенок, я стала по-другому оценивать факторы риска. С парашютом сейчас я, положим, не прыгну, но сына на горные лыжи уже поставила.

Судить о людях по стране рождения нельзя. Национальных особенностей нет. Это доказывает тот же Disney, герои которого популярны во всех странах.

Бюрократия существует везде: в государстве, в крупных компаниях. Это не плохо и не хорошо. Она просто есть. Ее просто нужно принять как данность и учитывать в своей работе.

Я абсолютно счастливый человек: у меня есть интересная работа, семья, сын. Даже не знаю, чего себе еще пожелать.

Коллективные решения обычно лучше единоличных. Поэтому я стараюсь обсуждать все новые проекты с коллективом.

Иногда я принимала решения, которые на тот момент не для всех были однозначно правильными, но сейчас вижу, что конечный результат оказался положительным.

Плохому сотруднику нужно дать возможность исправиться. В большой компании всегда можно найти ту роль, в которой он сможет проявить себя. Функция менеджера — услышать человека.

У меня есть свои критерии для отбора персонала. Человек должен быть профессионалом и не бояться учиться. У него должна быть своя точка зрения, которую он бы не боялся отстаивать. При этом важно, чтобы человек говорил с тобой на одном языке, чтобы нам было приятно друг с другом работать.

На переговорах хорошее предложение значит больше, чем женское обаяние. Но сейчас в бизнесе женщин очень много. И это великолепно. **СФ** записал **Иван Марчук**

A close-up portrait of a man in a military uniform, wearing several medals and orders on his chest. The image is partially obscured by a red horizontal band and large white text.

Власть

Еженедельный аналитический журнал «Коммерсантъ Власть»

может

www.kommersant.ru

.. Всё

У ПОПАВШИХ В ОКРУЖЕНИЕ ВЫБОР НЕВЕЛИК, ВСЕГО ТРИ ВАРИАНТА ДЕЙСТВИЙ, НЕ СЧИТАЯ САМОГО ХУДШЕГО: СДАТЬСЯ В ПЛЕН, ПЕРЕЙТИ НА СТОРОНУ ПРОТИВНИКА ИЛИ ДЕРЖАТЬ ОБОРОНУ. ПОСЛЕДНИЙ ВАРИАНТ, УВЫ, НЕ ИСКЛЮЧАЕТ РАЗВИТИЯ СОБЫТИЙ ПО ПЕРВЫМ ДВУМ СЦЕНАРИЯМ. ЕСЛИ ОТБРОСИТЬ ВОЕННУЮ ТЕРМИНОЛОГИЮ И ПЕРЕЙТИ НА ЯЗЫК БИЗНЕСА, ТО КОГДА **РЫНОК ПЫТАЮТСЯ ПОДНЯТЬ ПОД СЕБЯ НЕСКОЛЬКО КОРПОРАЦИЙ** С БОЛЬШИМИ БЮДЖЕТАМИ, ВЫ МОЖЕТЕ ЛИБО ПРОДАТЬ СВОЮ КОМПАНИЮ, ЛИБО НАЧАТЬ СОВМЕСТНЫЙ С КОНКУРЕНТОМ ПРОЕКТ, ЛИБО УПОРНО БОРЬБЫТЬ ЗА СВОЮ ДОЛЮ, НО МОЖЕТЕ И ПΑΣТЬ СМЕРТЬЮ ХРАБРЫХ, В ЗНАМЕНИТОМ РОМАНЕ ДЖЕЙМСА ФЕНИМОРА КУПЕРА «ПОСЛЕДНИЙ ИЗ МОГИКАН» ГЕРОЙ УНАКАС ПОГИБ ОТ РУКИ ВРАЖЕСКОГО ГУРОНА. **НАШИ «ПОСЛЕДНИЕ ИЗ МОГИКАН» ПОКА ДЕРЖАТСЯ** И ДАЖЕ СМОТРЯТ В БУДУЩЕЕ С ОПТИМИЗМОМ, НЕСМОТЯ НА ТО, ЧТО НА МНОГИХ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ РЫНКАХ В РОССИИ ПРАВИЛА ИГРЫ ЗАДАЮТ ИНОСТРАНЦЫ. ПАРФЮМЕРНЫЕ МАГАЗИНЫ, НАПРИМЕР, **ИМ УДАЛОСЬ ЗАВОЕВАТЬ БЕЗ ОСОБЫХ УСИЛИЙ** — СОПРОТИВЛЕНИЯ ПОЧТИ НЕ БЫЛО. ЕКАТЕРИНБУРГСКИЙ КОНЦЕРН «КАЛИНА» **ТРИ ГОДА БЫЛАСЬ ЗА РЫНОК** СО СВОИМ «ЛУЧШИМ АРОМАТОМ», НО В КОНЕЧНОМ СЧЕТЕ ОТКАЗАЛСЯ ОТ ПРОЕКТА. МОСКОВСКАЯ «НОВАЯ ЗАРЯ» ПОКА НЕ СДАЕТСЯ, С НАИБОЛЬШИМ РАЗАХОМ БИЗНЕС-ИНТЕРВЕНЦИЯ ПРОХОДИТ НА РЫНКАХ ПИВА И СИГАРЕТ, ГДЕ НА ДОЛЮ КОМПАНИЙ С ЗАРУБЕЖНЫМИ АКЦИОНЕРАМИ ПРИХОДИТСЯ ПРИМЕРНО 80% ВСЕХ ПРОДАЖ, ТОЛЬКО В ЭТОМ ГОДУ ИНОСТРАНЦЫ ПОЛУЧИЛИ ПЯТЬ ПИВОВАРЕННЫХ КОМПАНИЙ: «ПАТРА», «БАЙКАЛЬСКАЯ ПИВОВАРЕННАЯ КОМПАНИЯ», «КОМБИНАТ ИМ. СТЕПАНА РАЗИНА» И ПИТ ДОСТАЛИСЬ HEINEKEN, «ТИНЬКОФФ». — SUN INTERBREW. НА ПРОДАЖУ ВЫСТАВЛЕН «КРАСНЫЙ ВОСТОК», И ЕСЛИ СДЕЛКА СОСТОИТСЯ, ТО **В ПИВНОЙ ОТРАСЛИ ОСТАНЕТСЯ ОДНА КРУПНАЯ КОМПАНИЯ С РОССИЙСКИМ КАПИТАЛОМ** — МОСКОВСКИЙ ПИВОБЕЗАЛКОГОЛЬНЫЙ КОМБИНАТ «ОЧАКОВО». НА ТАБАЧНОМ РЫНКЕ ПОДОБНЫЙ РАСКЛАД СЛОЖИЛСЯ ЕЩЕ ГОД НАЗАД, ПОСЛЕ ПОКУПКИ «БАЛКАНСКОЙ ЗВЕЗДЫ» КОНЦЕРНОМ ALTADIS, ТЕПЕРЬ ИНОСТРАНЦАМ ПРОТИВОСТОИТ ЛИШЬ РОСТОВСКИЙ «ДОНСКОЙ ТАБАК» (НЕСКОЛЬКО РЕГИОНАЛЬНЫХ ФАБРИК С ЛОКАЛЬНЫМИ МАРКАМИ НЕ В СЧЕТ), НАДОЛГО ЛИ У НЕГО ХВАТИТ СИЛ, НЕПОНЯТНО. В СЕНТЯБРЕ «ДОНТАБАК» ДОГОВОРИЛСЯ С КОРПОРАЦИЕЙ GAL-LANER О ВЫПУСКЕ ЕЕ СИГАРЕТ НА СВОИХ МОЩНОСТЯХ. КОНТРАКТНОЕ ПРОИЗВОДСТВО — НЕКИЙ КОМПРОМИСС, ПОПЫТКА ХОТЬ КАК-ТО ОБОРНУТЬ СЕБЕ НА ПОЛЗУ УСПЕХИ ПРОТИВНИКА. ПРИ ЭТОМ МОЖНО ПРОДОЛЖАТЬ ВЫПУСКАТЬ СОБСТВЕННЫЕ МАРКИ, КАК ЭТО, НАПРИМЕР, ДЕЛАЕТ СТАВРОПОЛЬСКИЙ ЗАВОД «АРНЕСТ», ОДНОВРЕМЕННО ВЫПОЛНЯЮЩИЙ ЗАКАЗЫ ОТ SCHWARZKOPF & HENKEL И L'OREAL, НО ОТ КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЫ ТАКОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО, РАЗУМЕЕТСЯ, НЕ СПАСАЕТ. СОПЕРНИЧЕСТВО С МЕЖДУНАРОДНЫМИ КОРПОРАЦИЯМИ — ЭТО **ПРЕЖДЕ ВСЕГО КОНКУРЕНЦИЯ БЮДЖЕТОВ**. ИНВЕСТИЦИОННЫХ И МАРКЕТИНГОВЫХ. **СООТНОШЕНИЕ СИЛ НЕИЗБЕЖНО БУДЕТ НЕРАВНЫМ**. РАСХОДЫ SUN INTERBREW НА ДИСТРИБУЦИЮ И МАРКЕТИНГ В ПРОШЛОМ ГОДУ ПРЕВЫСИЛИ \$135 МЛН, РАСХОДЫ «ОЧАКОВО» СОСТАВИЛИ ВСЕГО-НАВСЕГО \$20 МЛН. С ДРУГОЙ СТОРОНЫ, В ЭТОМ, НАВЕРНОЕ, И ЗАКЛЮЧАЕТСЯ РОМАНТИКА БИЗНЕСА — **БРОСИТЬ ВЫЗОВ ЗАВЕДОМО ПРЕВОСХОДЯЩИМ СИЛАМ**. МОЖНО СПРАВИТЬСЯ С ПРОТИВНИКОМ НА ОТДЕЛЬНЫХ УЧАСТКАХ ФРОНТА, НАПРИМЕР, НАЛАДИТЬ ПОСТАВКИ СВОЕЙ ПРОДУКЦИИ НА ТЕРРИТОРИЮ КОНКУРЕНТА, И ПУСТЬ, КАК У «ОЧАКОВО», НА ДОЛЮ ЭКСПОРТА ПРИХОДЯТСЯ СЧИТАННЫЕ ПРОЦЕНТЫ ОТ ОБЩЕГО ОБЪЕМА ПРОДАЖ — МАЛЕНЬКИЕ ПОБЕДЫ НЕ СЧЕТАЮТ ПУШУ ПРОРАБАТ. СВОЮ КОМПАНИЮ ИЛИ НЕТ, ДОГОВОРИТЬСЯ С ПРОТИВНИКОМ ИЛИ ПРОДОЛЖАТЬ БОРЬБУ — ИНОГДА ЭТО ВОПРОС НЕ МЕНЕДЖМЕНТА, А ПСИХОЛОГИИ, ПОСКОМУ В НЕКОТОРЫХ СЛУЧАЕХ НЕУДАЧНОГО ИСХОДА, ПОДНИМАЕТ САМООЦЕНКУ. ВЕРОЯТНО ПОЭТОМУ ТАК СЛОБОДНО НАСТРОЕН ХОЗЯИН «ДОНСКОГО ТАБАКА» ИВАН САВВИДИ: «В СПОРТЕ ПРОИГРЫШ БОЛЕЕ СИЛЬНОМО НЕ СЧИТАЕТСЯ ЗАОРНЫМ». НЕСГОВОРЧИВЫЙ ПИВОВАР, ИНОСТРАНЦЫ СЧИТАЮТ НЕПОНЯТНЫМ, ЧТО ОН НЕ СДАВАЕТСЯ. «ОЧКОВА» С **ПРЕДЛОЖЕНИЯМИ ПРОДАТЬ КОМПАНИЮ** С САМОГО МОМЕНТА ЕЕ ПРИВАТИЗАЦИИ. В СЕРЕДИНЕ 1990-Х ГОДОВ С НИМ ПОЯВИЛОСЬ ДОГОВОРЕНИЕ НЕМАНСКОГО КРЕЗБЕРГА, ДАВАЮЩАЯ — ANHEUSER-BUSCH, СОВСЕМ НЕДАВНО — SAVMILLER, НО КОЧЕТОВ ИЗ ГОДА В ГОД НЕУСТАННО ЗАЯВЛЯЕТ: «ОЧАКОВО» ПРОДАВАТЬСЯ НЕ БУДЕТ. «В СОЗДАНИЕ КОМПАНИИ БЫЛО ВЛОЖЕНО СЛИШКОМ МНОГО СРЕДСТВ И ТРУДА, ЧТОБЫ ПОТОМ НА БЛЮДЧЕКЕ ПРИНЕСТИ ЕЕ ИНОСТРАНЦАМ ТОЛЬКО ПОТОМУ, ЧТО **У НИХ ЕСТЬ ЛИШНИЕ ДЕНЬГИ**». — ПОЯСНИЛ ОН ОДНАЖДЫ В ИНТЕРВЬЮ «СЕКРЕТУ ФИРМЫ». У АЛЕКСЕЯ КОЧЕТОВА ЕСТЬ ПРИЧИНЫ НЕ ЛЮБИТЬ ЗАПАДНЫЕ КОМПАНИИ: ОНИ ЛЕГКО МОГУТ **ПОЗВОЛИТЬ СЕБЕ ТРАТИТЬ СОТНИ МИЛЛИОНОВ ДОЛЛАРОВ** НА КУПКУ АКТИВОВ, ТОГДА КАК ЕМУ ПРИХОДИЛОСЬ СЧИТАТЬ КАЖДЫЙ РУБЛЬ, ЗАНИМАЯСЬ МОДЕРНИЗАЦИЕЙ КОМБИНАТА (БЫЛО ВРЕМЯ, КОГДА ПРЕЗИДЕНТ «ОЧАКОВО» ЛИЧНО КОНТРОЛИРОВАЛ ДАЖЕ ЗАКУПКИ КАНЦЕЛЯРСКИХ ТОВАРОВ), СТОИЛО МОДЕРНИЗАЦИИ ЗАВЕРШИТЬСЯ — СЛУЧИЛСЯ ДЕФОЛТ 1998 ГОДА, КОГДА КОЧЕТОВ ПОПЫТАЛСЯ ЗАКРЕПИТЬСЯ НА РЫНКЕ ПИВА И ПРИСТУПИЛА К СТРОИТЕЛЬСТВУ ЗАВОДА В КРАСНОДАРЕ, ЗАТЕМ БЫЛИ ЗАЛОЖЕНЫ НЕКОТОРЫЕ ЗАВОДЫ В МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ. «ОЧАКОВО» РОСЛИ, А РЫНОЧНАЯ ДОЛЯ, НАОБОРОТ, СОКРАЩАЛАСЬ. ЕСЛИ В 2001 ГОДУ НА ПИВНОМ РЫНКЕ ОНА СОСТАВЛЯЛА 7,8%, ТО В 2004 ГОДУ — 6,7%. НО АЛЕКСЕЙ КОЧЕТОВ УГРОЖАЮЩЕЙ ТЕНДЕНЦИИ В ЭТОМ НЕ УСМАТРИВАЕТ И ВОЗЛАГАЕТ БОЛЬШИЕ НАДЕЖДЫ НА ПРОВОДСТВО СЛАБОАЛКОГОЛЬНЫХ КОНТЕЙЛЕР И ГАЗИРОВАННЫХ НАПИТКОВ, ПРОДАЖИ КОТОРЫХ РАСТУТ НА 20–25% ЕЖЕГОДНО. АЛЕКСЕЙ КОЧЕТОВ СЛИШКОМ ДОЛГО РУКОВОДИТ «ОЧАКОВО» (С 1989 ГОДА), ЧТОБЫ ДАЖЕ ЗА БОЛЬШИЕ ДЕНЬГИ РАССТАТЬСЯ С КОМПАНИЕЙ. БОЛЕЕ ТОГО, **ОН ТЩАТЕЛЬНО ВЫСТРАИВАЛ СИСТЕМУ ЕЕ ЗАЩИТЫ ОТ ВРАЖДЕБНЫХ ПОГЛОЩЕНИЙ**. ПОСЛЕДНИЙ КАМЕНЬ БЫЛ ПОЛОЖЕН В 2003 ГОДУ, КОГДА В РЕЗУЛЬТАТЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЭМИССИИ ПОД КОНТРОЛЕМ КОЧЕТОВА И БЛИЗКИХ К НЕМУ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ ОКАЗАЛОСЬ 99,2% АКЦИЙ КОМПАНИИ. **ТРУДНО РАССТАВЬСЯ С ГЛАВНЫМ ДЕЛОМ СВОЕЙ ЖИЗНИ**. НАВЕРНОЕ, ЭТО УЖЕ ВОПРОС НЕ МЕНЕДЖМЕНТА, А ПСИХОЛОГИИ. «НУ ПРОДАДИМ МЫ КОМПАНИЮ, ЗАРАБОТАЕМ МИЛЛИАРД» — РАССУЖДАЕТ КОЧЕТОВ. — А ДАЛЬШЕ ЧТО С НИМ ДЕЛАТЬ? НАЧАЛЬНИЦА ЗАПАХОВ, **ДЕСЯТЬ ЛЕТ НАЗАД НИКОМУ БЫ И В ГОЛОВУ НЕ ПРИШЛО**, ЧТО ПРОДУКЦИЯ МОСКОВСКОЙ «НОВОЙ ЗАРИ» МОЖЕТ ПОЯВИТЬСЯ НА ОДНИХ ПОЛКАХ С ФРАНЦУЗСКИМИ ПАРФЮМЕРНЫМИ БРЭНДАМИ, ТЕМ НЕ МЕНЕЕ РУКОВОДСТВО ФАБРИКИ СЕЙЧАС ВЕДЕТ ПЕРЕГОВОРЫ С СЕЯМИ «АРБАТ ПРЕСТИЖ» И JLE DE BEAUTE, ПОСЛЕДНЯЯ УЖЕ СОГЛАСИЛАСЯ ВКЛЮЧИТЬ В СВОЙ АССОРТИМЕНТ ПАРФЮМЕРНО-КОСМЕТИЧЕСКУЮ ЛИНИЮ NOUVELLE ETOILE, РАЗРАБОТКУ КОТОРОЙ ЛИЧНО КОНТРОЛИРОВАЛА ГЕНДИРЕКТОР «НОВОЙ ЗАРИ» АНТОНИНА ВИТКОВСКАЯ. ВИТКОВСКАЯ ВОЗВРАТИЛА ФАБРИКУ В 1996 ГОДУ, КОГДА ДИРЕКЦИЯ «НОВОЙ ЗАРИ» РЕШИЛАСЯ НА ПРИВАТИЗАЦИЮ ПРЕДПРИЯТИЯ. ОСНОВНАЯ ДОЛЯ АКЦИЙ ОБРАЗОВАВШЕГО ЗАО ПЕРЕШЛА В РУКИ СТАРОГО РУКОВОДСТВА, ЧАСТЬ ОСТАЛАСЬ В СОБСТВЕННОСТИ МОСКОВСКОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА, А ОКОЛО 15% ДОСТАЛИСЬ АНТОНИНЕ ВИТКОВСКОЙ, ДО ЭТОГО РУКОВОДИВШЕЙ ОТДЕЛОМ РАЗРАБОТКИ ЗАПАХОВ, КАК УТВЕРЖДАЮТ В «НОВОЙ ЗАРЕ», ИМЕННО БЛАГОДАРЯ НОВОМУ ГЕНДИРЕКТОРУ **ПРЕДПРИЯТИЕ НЕ ОБАНКРОТИЛОСЬ И ДАЖЕ СТАЛО РАЗВИВАТЬСЯ**. НАТИСК ЗАПАДНОЙ ПАРФЮМЕРИИ ОНА БЫЛА ГОТОВА ОТРАЖАТЬ ВСЕМИ ДОСТУПНЫМИ МЕТОДАМИ. ПЕРВЫМ ДЕЛОМ ВИТКОВСКАЯ ВЫБИЛА У МОСКОВСКОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА СТАТУС ГРАДООБРАЗУЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ ДЛЯ СВОЕЙ ФАБРИКИ. С ТЕХ ПОР КОМПАНИЯ ДРУЖНА С ГОРОДСКИМИ ВЛАСТЯМИ, В КАЧЕСТВЕ БЛАГОДАРНОСТИ ПАРФЮМЕРАМИ «НОВОЙ ЗАРИ» БЫЛИ РАЗРАБОТАНЫ ДВА ВИДА ОДЕКОЛОНА «МЭР», КОТОРЫЙ ПО СЕЙ ДЕНЬ ПОСТАВЛЯЕТСЯ СТОЛИЧНОМУ ГРАДО-НАЧАЛЬНИКУ, ПО ИНИЦИАТИВЕ ВИТКОВСКОЙ БЫЛА ИЗВЛЕЧЕНА ИЗ АРХИВОВ ДОРЕВОЛЮЦИОННАЯ ИПОТЕКА «НОВОЙ ЗАРИ» — ТОВАРИЩЕСТВО «БРОКАР И КО», ЖЕНСКИЙ «ГЛАНЕЦ» УХВАТИЛСЯ ЗА ОЧЕРЕДНУЮ РОМАНТИЧЕСКУЮ ИСТОРИЮ, ЧТО БЫЛО ОЧЕНЬ КСТАТИ ДЛЯ ОГРАНИЧЕННОЙ В ФИНАНСАХ «НОВОЙ ЗАРИ». **НО ДИВИДЕНДОВ С ЭТОГО КОМПАНИИ НЕ ПОЛУЧИЛА**. В 2002 ГОДУ В ПЕТЕРБУРГЕ ПОЯВИЛАСЬ РОЗНИЧНАЯ ПАРФЮМЕРНАЯ СЕТЬ «БРОКАР», УСПЕШАЯ РАНЬШЕ «НОВОЙ ЗАРИ» ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬ ЭТУ МАРКУ, МОСКОВСКИЕ ПАРФЮМЕРЫ РЕШИЛИ НЕ СУДИТЬСЯ, СЧЕТА, ЧТО У ПОТРЕБИТЕЛЕЙ НЕ СФОРМИРОВАЛАСЬ УСТОЙЧИВОЙ СВЯЗИ МЕЖДУ ИХ ПРОДУКЦИЕЙ И ФАМИЛИЕЙ ДОРЕВОЛЮЦИОННОГО ФАБРИКАНТА, ДО ПОСЛЕДНЕГО ВРЕМЕНИ В КОМПАНИИ **НЕ ПРЕДПРИНИМАЛИ ПОПЫТОК РАДИКАЛЬНОЙ СМЕНЫ ИМИДЖА**, ВЫПУСКАЯ ПРИВЫЧНЫЕ «ЗЛАТО СКИФОВ» И «АННУ КАРЕНИНУ». NOUVELLE ETOILE — ЭТО УЖЕ ПЛОД СОТРУДНИЧЕСТВА С ФРАНЦУЗСКИМИ СПЕЦИАЛИСТАМИ. ПОКА ИДУТ ПЕРЕГОВОРЫ С КРУПНЫМИ РИТЕЙЛЕРАМИ, «НОВАЯ ЗАРЯ» СОЗДАЕТ СОБСТВЕННУЮ СЕТЬ МАГАЗИНОВ. ЗА ПОСЛЕДНИЕ ДВА ГОДА КОМПАНИЯ ОТКРЫЛА СЕМЬ САЛОНОВ В МОСКВЕ, В НАЧАЛЕ 2005 ГОДА ЗАПУСТИЛА РЕГИОНАЛЬНУЮ ПРОГРАММУ ФРАНЧАЙЗИНГА (ДВА МАГАЗИНА УЖЕ РАБОТАЮТ). «НОВУЮ ЗАРЮ» ХОТЕЛИ КУПИТЬ, НО ИНВЕСТИРОВ, КАК ОТМЕЧАЮТ НА ФАБРИКЕ, ИНТЕРЕСОВАЛО НЕ САМО ПРОИЗВОДСТВО, А ПРИВЛЕКАТЕЛЬНО РАСПОЛОЖЕННЫЙ ЗЕМЕЛЬНЫЙ УЧАСТОК, ДА И ГРАДООБРАЗУЮЩЕЕ ПРЕДПРИЯТИЕ **ВСЕ РАВНО НЕ СТАЛИ БЫ ПРОДАВАТЬ**. ЧЕТВЕРТЫЙ ПО ПРАСКАМ ЕЩЕ НЕДАВНО ОСНОВАТЕЛЬ И ПРЕЗИДЕНТ «РОКОЛОРА» ВЛАДИМИР САМОХИН ГОТОВ БЫЛ ПРОДАТЬ ЧАСТЬ КОМПАНИИ КАКОМУ-НИБУДЬ ИНВЕСТОРУ. В 2004 ГОДУ ДОЛЯ «РОКОЛОРА» НА РЫНКЕ КРАСОК ДЛЯ ВОЛОС ПО СРАВНЕНИЮ С 1999-М УПАЛА НА ТРЕТЬ, ДО 11%. ПРОМЫШЛЕННЫЕ **НОВАЦИИ ТРЕБОВАЛИ ДЕНЕГ**, И САМОХИН ПОДГОТОВИЛ ПАКЕТ ДОКУМЕНТОВ, НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ПРЕЗЕНТАЦИИ «РОКОЛОРА» ИНВЕСТИЦИОННЫМ КОМПАНИЯМ. УДЕРЖАЛ ЕГО ОТ РЕШИТЕЛЬНОГО ШАГА **ВРЕМЯ ПОЛУЧЕННОЙ КРЕДИТ ОТ БАНКА**, НАЗВАНИЕ КОТОРОГО САМОХИН НЕ РАСКРЫВАЕТ. «ПРИСУТВИЕ ИНВЕСТОРА УСЛОЖНЯЕТ ПРОЦЕДУРУ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ, ЧТО ДЛЯ НАС ПОРОЙ БЫВАЕТ КРИТИЧНО», — КОММЕНТИРУЕТ ПРЕЗИДЕНТ «РОКОЛОРА». — ПОЭТОМУ КРЕДИТ БЫЛ ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНЕЕ ПРЕДЛОЖЕНИЙ ОТ ФИНАНСОВЫХ ИНВЕСТИРОВ». ЗАНЯТЬСЯ КРАСКАМИ ДЛЯ ВОЛОС ПРИШЛОСЬ ПОСЛЕ НЕУДАЧНОГО ВЫХОДА НА КОСМЕТИЧЕСКИЙ РЫНОК. КОМПАНИЯ НАЧИНАЛА С ПРОИЗВОДСТВА КРЕМОВ, НО ПОТЕРПЕЛА ФИАСКО: В НАЧАЛЕ 1990-Х ГОДОВ ВСЕ БЫЛО ЗАПОЛНЕНО ДЕШЕВОЙ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ПРОДУКЦИЕЙ. ВЫПУСТИВ ОБЕСПЕЧИВАЮЩЕЕ СРЕДСТВО «БЛОНДИ ПЛЮС», САМОХИН НАЩУПАЛ СВОЮ НИШУ. ТАК ПОЯВИЛАСЬ СЕРИЯ КРАСОК «РОКОЛОР». ВСЯ ПРОДУКЦИЯ РАЗРАБАТЫВАЛАСЬ В СОБСТВЕННОЙ ЛАБОРАТОРИИ, ПЕРИОД ВЗЛЕТА «РОКОЛОРА» ПРИШЕЛСЯ НА ПОСТКРИЗИСНЫЕ ГОДЫ, КОГДА РОССИЙСКИЙ РЫНОК ПОКИНУЛИ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫЕ ИГРОКИ, И «РОКОЛОР» ОСТАЛСЯ НАЕДИНЕ С БОЛГАРСКИМИ И РОССИЙСКИМИ ПРОИЗВОДИТЕЛЯМИ. КОГДА ИНОСТРАНЦЫ НАЧАЛИ ВОЗВРАЩАТЬСЯ, КОМПАНИЯ САМОХИНА **НАБРАЛА УЖЕ ДОСТАТОЧНО СИЛ, ЧТОБЫ УЦЕЛЕТЬ**. СЕЙЧАС 80% РЫНКА КРАСОК ДЛЯ ВОЛОС КОНТРОЛИРУЮТ L'OREAL, P&G И SCHWARZKOPF. «РОКОЛОР» ЗАНИМАЕТ ПОЧЕТНОЕ ЧЕТВЕРТОЕ МЕСТО С 10% РЫНКА. ОСТАЛЬНУЮ ДОЛЮ ДЕЛЯТ МЕЖДУ СОБОЙ ОКОЛО ДЕСЯТКА МАРОК — КАК ОТЕЧЕСТВЕННЫХ, ТАК И ИМПОРТНЫХ. ПРОАНАЛИЗИРОВАВ НЕУДАЧИ ПОСЛЕДНИХ ЛЕТ, В 2003 ГОДУ В КОМПАНИИ **СНОВА ВЗЯЛИ КУРС НА ИННОВАЦИОННЫЕ ПРОДУКТЫ**. В ЧАСТНОСТИ, «РОКОЛОР» ПРОБУЕТ ЗАКРЕПИТЬСЯ В САЛОНАХ КРАСОТЫ С ПОМОЩЬЮ НОВОЙ МАРКИ «ГЛАНС». ПЛАНИРУЕТСЯ ВЫВОД КРАСОК С ЛЕЧЕБНО-ВОССТАНАВЛИВАЮЩИМ ДЕЙСТВИЕМ В РАСЧЕТЕ НА РЕАЛИЗАЦИЮ ЧЕРЕЗ АПТЕЧНЫЕ СЕТИ. «СОЗДАНИЕ НИШЕВЫХ ПРОДУКТОВ — **ЕДИНСТВЕННАЯ ВОЗМОЖНОСТЬ ВЫДЕРЖАТЬ КОНКУРЕНЦИЮ** С ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫМИ КОРПОРАЦИЯМИ», — ГОВОРИТ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ «РОКОЛОРА» КОНСТАНТИН ДИЕСПЕРОВ. — **ИХ МАРКЕТИНГ — ЭТО ИГРА БЮДЖЕТОВ, БРЭНДИНГ И СТАНДАРТИЗИРОВАННОЕ КАЧЕСТВО**. КОНКУРИРОВАТЬ С НИМИ ОДНОВРЕМЕННО ПО КАЧЕСТВУ И ЦЕНЕ БЕСПЕРСПЕКТИВНО». ДАМСКИЙ УГОДНИК. «ВСЕ ПРОДАЕТСЯ И ПОКУПАЕТСЯ. НО САМОГО СЕБЯ Я ПРОДАТЬ НЕ МОГУ», — ГОВОРИТ БЫВШИЙ ГЕНДИРЕКТОР «ДОНСКОГО ТАБАКА» ИВАН САВВИДИ. ПОСЛЕ ИЗБРАННОЙ В ГОСУДУ ОН ПЕРЕДАЛ ЖЕНЕ КОНТРОЛЬНЫЙ ПАКЕТ АКЦИЙ, НО ПО СУТИ ОСТАЛСЯ КЛЮЧЕВОЙ ФИГУРОЙ В УПРАВЛЕНИИ КОМПАНИЕЙ. САВВИДИ ПРИШЕЛ НА «ДОНСКОЙ ТАБАК» ПРОСТЫМ СЛЕСАРЕМ, А ЧЕРЕЗ 18 ЛЕТ, В 1993 ГОДУ, СТАЛ ГЕНДИРЕКТОРОМ И ВЛАДЕЛЬЦЕМ ФАБРИКИ. **ПРЕВРАТИВШИСЬ В СОБСТВЕННИКА** «ДОНТАБАКА», ОН ВЗЯЛСЯ ЗА ПЕРЕОСНАЩЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ, СТРОИТЕЛЬСТВО НОВЫХ СКЛАДСКИХ И ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ КОРПУСОВ, К 2000 ГОДУ НА ДОЛЮ «ДОНТАБАКА» ПРИХОДИЛОСЬ 12% РОССИЙСКОГО РЫНКА СИГАРЕТ. И БЫТЬ БЫ РОСТОВСКОЙ КОМПАНИИ ВПОЛНЕ ПРЕУСПЕВАЮЩИМ ИГРОКОМ, ЕСЛИ БЫ НЕ ЗАПАДНЫЕ «АГРЕССОРЫ». ЭКСПАНСИЯ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЙ ПРИВЕЛА К ТОМУ, ЧТО РЫНОЧНАЯ ДОЛЯ «ДОНТАБАКА» СОКРАТИЛАСЬ ВДВОЕ. УБЫТОК ФАБРИКИ В ПРОШЛОМ ГОДУ ПРЕВЫСИЛ \$115 ТЫС., А ТОЛЬКО ЗА ПЕРВЫЙ КВАРТАЛ ЭТОГО ГОДА СОСТАВИЛ \$900 ТЫС. САВВИДИ ПОКА НЕ УДАЕТСЯ ВЫВЕСТИ ИЗ ПИКЕ ПРЕДПРИЯТИЕ, ДАВШЕЕ ЕМУ ПУТЕВКУ В ЖИЗНЬ. ИВАН САВВИДИ, ОДИН ИЗ ВЛИЯТЕЛЬНЕЙШИХ БИЗНЕСМЕНОВ ЮГА РОССИИ, ПОМИМО ЛЮБИМОГО «ДОНТАБАКА» РУКОВОДИТ ХОЛДИНГОМ «ГРУППА АГРОКОМ», ОБЪЕДИНЯЮЩИМ МЯСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИЕ ЗАВОДЫ, КАФЕ, РЕСТОРАНЫ И МАГАЗИНЫ. СРЕДИ ПРЕУСПЕВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ ХОЛДИНГА СИГАРЕТНАЯ ФАБРИКА ВЫГЛЯДИТ ГАДКИМ УТЕНКОМ. ОДНАКО САВВИДИ **ГОТОВ ПРОДАТЬ ЧТО УГОДНО** (НАПРИМЕР, В АВГУСТЕ ЭТОГО ГОДА ОН УСТУПИЛ ФУТБОЛЬНЫЙ КЛУБ «РОСТОВ» КОМПАНИИ «АГРОФЕСТ-ДОН»), НО НЕ РОДНОЙ ЗАВОД. «КОНЕЧНО, ПЛОХО, ЧТО КОМПАНИЯ НЕ ВЫДЕРЖИВАЕТ КОНКУРЕНЦИИ», — КОММЕНТИРУЕТ ПОЛОЖЕНИЕ САВВИДИ. — НО ТЕПЕРЬ БУДЕТ ЛЕГЧЕ, ЗАКОНЧИЛСЯ СЛОЖНЫЙ ПЕРИОД ПРЕОБРАЗОВАНИЙ. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ЦЕХА, РАНЕЕ РАЗДЕЛЕННЫЕ ДОНОМ, ТЕПЕРЬ ОБЪЕДИНЕНЫ НА ОДНОЙ ТЕРРИТОРИИ. ПОМИМО ОПТИМИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ БУДЕТ УСИЛЕН КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА ГОТОВОЙ ПРОДУКЦИИ». **ОПТИМИЗМ В КОМПАНИИ ЗАШЛИКАЕТ**: НА «ДОНТАБЕКЕ» ПЛАНИРУЮТ ЗАКОНЧИТЬ ЭТОТ ГОД НЕ ПРОСТО БЕЗ УБЫТКОВ, НО ДАЖЕ С ПРИБЫЛЬЮ В \$2 МЛН. НА ФАБРИКЕ ГОТОВЯТ К ВЫВОДУ НОВЫЕ БРЭНДЫ ВСЛЕД ЗА МАРКОЙ ASMOLOFF, ПОЯВИВШЕЙСЯ В ПРОШЛОМ ГОДУ. ДО ЭТОГО ПОСЛЕДНЯЯ НОВИНКА БЫЛА ПРИУРОЧЕНА К МИЛЛЕНИУМУ — СИГАРЕТЫ «21 ВЕК». ТЕПЕРЬ ЖЕ КОМПАНИЯ ОБЕЩАЕТ ВЫПУСТИТЬ ДАМСКИЕ СИГАРЕТЫ SUPER SLIMS ПОД НАЗВАНИЕМ «ТИСС». КАК ЗАВЕРЯЕТ ИВАН САВВИДИ, «МЫ СТАВИМ СЕБЕ ЗАДАЧУ ВЕРНУТЬ ТУ ДОЛЮ РЫНКА, КОТОРУЮ ПОТЕРЯЛИ ЗА ПОСЛЕДНИЕ ЧЕТЫРЕ ГОДА».

Лучшие компании делаются с нами своими секретами

Мы делимся с ними секретами других лучших компаний

У ПОПАВШИХ В ОКРУЖЕНИЕ ВЫБОР НЕВЕЛИК, ВСЕГО ТРИ ВАРИАНТА ДЕЙСТВИЙ, НЕ СЧИТАЯ САМОГО ХУДШЕГО: СДАТЬСЯ В ПЛЕН, ПЕРЕЙТИ НА СТОРОНУ ПРОТИВНИКА ИЛИ ДЕРЖАТЬ ОБОРОНУ. ПОСЛЕДНИЙ ВАРИАНТ, УВЫ, НЕ ИСКЛЮЧАЕТ РАЗВИТИЯ СОБЫТИЙ ПО ПЕРВЫМ ДВУМ СЦЕНАРИЯМ. ЕСЛИ ОТБРОСИТЬ ВОЕННУЮ ТЕРМИНОЛОГИЮ И ПЕРЕЙТИ НА ЯЗЫК БИЗНЕСА, ТО КОГДА **РЫНОК ПЫТАЮТСЯ ПОДНЯТЬ ПОД СЕБЯ НЕСКОЛЬКО КОРПОРАЦИЙ** С БОЛЬШИМИ БЮДЖЕТАМИ, ВЫ МОЖЕТЕ ЛИБО ПРОДАТЬ СВОЮ КОМПАНИЮ, ЛИБО НАЧАТЬ СОВМЕСТНЫЙ С КОНКУРЕНТОМ ПРОЕКТ, ЛИБО УПОРНО БОРЬБЫТЬ ЗА СВОЮ ДОЛЮ, НО МОЖЕТЕ И ПΑΣТЬ СМЕРТЬЮ ХРАБРЫХ, В ЗНАМЕНИТОМ РОМАНЕ ДЖЕЙМСА ФЕНИМОРА КУПЕРА «ПОСЛЕДНИЙ ИЗ МОГИКАН» ГЕРОЙ УНАКАС ПОГИБ ОТ РУКИ ВРАЖЕСКОГО ГУРОНА. **НАШИ «ПОСЛЕДНИЕ ИЗ МОГИКАН» ПОКА ДЕРЖАТСЯ** И ДАЖЕ СМОТРЯТ В БУДУЩЕЕ С ОПТИМИЗМОМ, НЕСМОТЯ НА ТО, ЧТО НА МНОГИХ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ РЫНКАХ В РОССИИ ПРАВИЛА ИГРЫ ЗАДАЮТ ИНОСТРАНЦЫ. ПАРФЮМЕРНЫЕ МАГАЗИНЫ, НАПРИМЕР, **ИМ УДАЛОСЬ ЗАВОЕВАТЬ БЕЗ ОСОБЫХ УСИЛИЙ** — СОПРОТИВЛЕНИЯ ПОЧТИ НЕ БЫЛО. ЕКАТЕРИНБУРГСКИЙ КОНЦЕРН «КАЛИНА» **ТРИ ГОДА БЫЛАСЬ ЗА РЫНОК** СО СВОИМ «ЛУЧШИМ АРОМАТОМ», НО В КОНЕЧНОМ СЧЕТЕ ОТКАЗАЛСЯ ОТ ПРОЕКТА. МОСКОВСКАЯ «НОВАЯ ЗАРЯ» ПОКА НЕ СДАЕТСЯ, С НАИБОЛЬШИМ РАЗАХОМ БИЗНЕС-ИНТЕРВЕНЦИЯ ПРОХОДИТ НА РЫНКАХ ПИВА И СИГАРЕТ, ГДЕ НА ДОЛЮ КОМПАНИЙ С ЗАРУБЕЖНЫМИ АКЦИОНЕРАМИ ПРИХОДИТСЯ ПРИМЕРНО 80% ВСЕХ ПРОДАЖ, ТОЛЬКО В ЭТОМ ГОДУ ИНОСТРАНЦЫ ПОЛУЧИЛИ ПЯТЬ ПИВОВАРЕННЫХ КОМПАНИЙ: «ПАТРА», «БАЙКАЛЬСКАЯ ПИВОВАРЕННАЯ КОМПАНИЯ», «КОМБИНАТ ИМ. СТЕПАНА РАЗИНА» И ПИТ ДОСТАЛИСЬ HEINEKEN, «ТИНЬКОФФ». — SUN INTERBREW. НА ПРОДАЖУ ВЫСТАВЛЕН «КРАСНЫЙ ВОСТОК», И ЕСЛИ СДЕЛКА СОСТОИТСЯ, ТО **В ПИВНОЙ ОТРАСЛИ ОСТАНЕТСЯ ОДНА КРУПНАЯ КОМПАНИЯ С РОССИЙСКИМ КАПИТАЛОМ** — МОСКОВСКИЙ ПИВОБЕЗАЛКОГОЛЬНЫЙ КОМБИНАТ «ОЧАКОВО». НА ТАБАЧНОМ РЫНКЕ ПОДОБНЫЙ РАСКЛАД СЛОЖИЛСЯ ЕЩЕ ГОД НАЗАД, ПОСЛЕ ПОКУПКИ «БАЛКАНСКОЙ ЗВЕЗДЫ» КОНЦЕРНОМ ALTADIS, ТЕПЕРЬ ИНОСТРАНЦАМ ПРОТИВОСТОИТ ЛИШЬ РОСТОВСКИЙ «ДОНСКОЙ ТАБАК» (НЕСКОЛЬКО РЕГИОНАЛЬНЫХ ФАБРИК С ЛОКАЛЬНЫМИ МАРКАМИ НЕ В СЧЕТ), НАДОЛГО ЛИ У НЕГО ХВАТИТ СИЛ, НЕПОНЯТНО. В СЕНТЯБРЕ «ДОНТАБАК» ДОГОВОРИЛСЯ С КОРПОРАЦИЕЙ GAL-LANER О ВЫПУСКЕ ЕЕ СИГАРЕТ НА СВОИХ МОЩНОСТЯХ. КОНТРАКТНОЕ ПРОИЗВОДСТВО — НЕКИЙ КОМПРОМИСС, ПОПЫТКА ХОТЬ КАК-ТО ОБОРНУТЬ СЕБЕ НА ПОЛЗУ УСПЕХИ ПРОТИВНИКА. ПРИ ЭТОМ МОЖНО ПРОДОЛЖАТЬ ВЫПУСКАТЬ СОБСТВЕННЫЕ МАРКИ, КАК ЭТО, НАПРИМЕР, ДЕЛАЕТ СТАВРОПОЛЬСКИЙ ЗАВОД «АРНЕСТ», ОДНОВРЕМЕННО ВЫПОЛНЯЮЩИЙ ЗАКАЗЫ ОТ SCHWARZKOPF & HENKEL И L'OREAL, НО ОТ КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЫ ТАКОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО, РАЗУМЕЕТСЯ, НЕ СПАСАЕТ. СОПЕРНИЧЕСТВО С МЕЖДУНАРОДНЫМИ КОРПОРАЦИЯМИ — ЭТО **ПРЕЖДЕ ВСЕГО КОНКУРЕНЦИЯ БЮДЖЕТОВ**. ИНВЕСТИЦИОННЫХ И МАРКЕТИНГОВЫХ. **СООТНОШЕНИЕ СИЛ НЕИЗБЕЖНО БУДЕТ НЕРАВНЫМ**. РАСХОДЫ SUN INTERBREW НА ДИСТРИБУЦИЮ И МАРКЕТИНГ В ПРОШЛОМ ГОДУ ПРЕВЫСИЛИ \$135 МЛН, РАСХОДЫ «ОЧАКОВО» СОСТАВИЛИ ВСЕГО-НАВСЕГО \$20 МЛН. С ДРУГОЙ СТОРОНЫ, В ЭТОМ, НАВЕРНОЕ, И ЗАКЛЮЧАЕТСЯ РОМАНТИКА БИЗНЕСА — **БРОСИТЬ ВЫЗОВ ЗАВЕДОМО ПРЕВОСХОДЯЩИМ СИЛАМ**. МОЖНО СПРАВИТЬСЯ С ПРОТИВНИКОМ НА ОТДЕЛЬНЫХ УЧАСТКАХ ФРОНТА, НАПРИМЕР, НАЛАДИТЬ ПОСТАВКИ СВОЕЙ ПРОДУКЦИИ НА ТЕРРИТОРИЮ КОНКУРЕНТА, И ПУСТЬ, КАК У «ОЧАКОВО», НА ДОЛЮ ЭКСПОРТА ПРИХОДЯТСЯ СЧИТАННЫЕ ПРОЦЕНТЫ ОТ ОБЩЕГО ОБЪЕМА ПРОДАЖ — МАЛЕНЬКИЕ ПОБЕДЫ НЕ СЧЕТАЮТ ПУШУ ПРОРАБАТ. СВОЮ КОМПАНИЮ ИЛИ НЕТ, ДОГОВОРИТЬСЯ С ПРОТИВНИКОМ ИЛИ ПРОДОЛЖАТЬ БОРЬБУ — ИНОГДА ЭТО ВОПРОС НЕ МЕНЕДЖМЕНТА, А ПСИХОЛОГИИ, ПОСКОМУ В НЕКОТОРЫХ СЛУЧАЕХ НЕУДАЧНОГО ИСХОДА, ПОДНИМАЕТ САМООЦЕНКУ. ВЕРОЯТНО ПОЭТОМУ ТАК СЛОБОДНО НАСТРОЕН ХОЗЯИН «ДОНСКОГО ТАБАКА» ИВАН САВВИДИ: «В СПОРТЕ ПРОИГРЫШ БОЛЕЕ СИЛЬНОМО НЕ СЧИТАЕТСЯ ЗАОРНЫМ». НЕСГОВОРЧИВЫЙ ПИВОВАР, ИНОСТРАНЦЫ СЧИТАЮТ НЕПОНЯТНЫМ, ЧТО ОН НЕ СДАВАЕТСЯ. «ОЧКОВА» С **ПРЕДЛОЖЕНИЯМИ ПРОДАТЬ КОМПАНИЮ** С САМОГО МОМЕНТА ЕЕ ПРИВАТИЗАЦИИ. В СЕРЕДИНЕ 1990-Х ГОДОВ С НИМ ПОЯВИЛОСЬ ДОГОВОРЕНИЕ НЕМАНСКОГО КРЕЗБЕРГА, ДАВАЮЩАЯ — ANHEUSER-BUSCH, СОВСЕМ НЕДАВНО — SAVMILLER, НО КОЧЕТОВ ИЗ ГОДА В ГОД НЕУСТАННО ЗАЯВЛЯЕТ: «ОЧАКОВО» ПРОДАВАТЬСЯ НЕ БУДЕТ. «В СОЗДАНИЕ КОМПАНИИ БЫЛО ВЛОЖЕНО СЛИШКОМ МНОГО СРЕДСТВ И ТРУДА, ЧТОБЫ ПОТОМ НА БЛЮДЧЕКЕ ПРИНЕСТИ ЕЕ ИНОСТРАНЦАМ ТОЛЬКО ПОТОМУ, ЧТО **У НИХ ЕСТЬ ЛИШНИЕ ДЕНЬГИ**». — ПОЯСНИЛ ОН ОДНАЖДЫ В ИНТЕРВЬЮ «СЕКРЕТУ ФИРМЫ». У АЛЕКСЕЯ КОЧЕТОВА ЕСТЬ ПРИЧИНЫ НЕ ЛЮБИТЬ ЗАПАДНЫЕ КОМПАНИИ: ОНИ ЛЕГКО МОГУТ **ПОЗВОЛИТЬ СЕБЕ ТРАТИТЬ СОТНИ МИЛЛИОНОВ ДОЛЛАРОВ** НА КУПКУ АКТИВОВ, ТОГДА КАК ЕМУ ПРИХОДИЛОСЬ СЧИТАТЬ КАЖДЫЙ РУБЛЬ, ЗАНИМАЯСЬ МОДЕРНИЗАЦИЕЙ КОМБИНАТА (БЫЛО ВРЕМЯ, КОГДА ПРЕЗИДЕНТ «ОЧАКОВО» ЛИЧНО КОНТРОЛИРОВАЛ ДАЖЕ ЗАКУПКИ КАНЦЕЛЯРСКИХ ТОВАРОВ), СТОИЛО МОДЕРНИЗАЦИИ ЗАВЕРШИТЬСЯ — СЛУЧИЛСЯ ДЕФОЛТ 1998 ГОДА, КОГДА КОЧЕТОВ ПОПЫТАЛСЯ ЗАКРЕПИТЬСЯ НА РЫНКЕ ПИВА И ПРИСТУПИЛА К СТРОИТЕЛЬСТВУ ЗАВОДА В КРАСНОДАРЕ, ЗАТЕМ БЫЛИ ЗАЛОЖЕНЫ НЕКОТОРЫЕ ЗАВОДЫ В МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ. «ОЧАКОВО» РОСЛИ, А РЫНОЧНАЯ ДОЛЯ, НАОБОРОТ, СОКРАЩАЛАСЬ. ЕСЛИ В 2001 ГОДУ НА ПИВНОМ РЫНКЕ ОНА СОСТАВЛЯЛА 7,8%, ТО В 2004 ГОДУ — 6,7%. НО АЛЕКСЕЙ КОЧЕТОВ УГРОЖАЮЩЕЙ ТЕНДЕНЦИИ В ЭТОМ НЕ УСМАТРИВАЕТ И ВОЗЛАГАЕТ БОЛЬШИЕ НАДЕЖДЫ НА ПРОВОДСТВО СЛАБОАЛКОГОЛЬНЫХ КОНТЕЙЛЕР И ГАЗИРОВАННЫХ НАПИТКОВ, ПРОДАЖИ КОТОРЫХ РАСТУТ НА 20–25% ЕЖЕГОДНО. АЛЕКСЕЙ КОЧЕТОВ СЛИШКОМ ДОЛГО РУКОВОДИТ «ОЧАКОВО» (С 1989 ГОДА), ЧТОБЫ ДАЖЕ ЗА БОЛЬШИЕ ДЕНЬГИ РАССТАТЬСЯ С КОМПАНИЕЙ. БОЛЕЕ ТОГО, **ОН ТЩАТЕЛЬНО ВЫСТРАИВАЛ СИСТЕМУ ЕЕ ЗАЩИТЫ ОТ ВРАЖДЕБНЫХ ПОГЛОЩЕНИЙ**. ПОСЛЕДНИЙ КАМЕНЬ БЫЛ ПОЛОЖЕН В 2003 ГОДУ, КОГДА В РЕЗУЛЬТАТЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЭМИССИИ ПОД КОНТРОЛЕМ КОЧЕТОВА И БЛИЗКИХ К НЕМУ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ ОКАЗАЛОСЬ 99,2% АКЦИЙ КОМПАНИИ. **ТРУДНО РАССТАВЬСЯ С ГЛАВНЫМ ДЕЛОМ СВОЕЙ ЖИЗНИ**. НАВЕРНОЕ, ЭТО УЖЕ ВОПРОС НЕ МЕНЕДЖМЕНТА, А ПСИХОЛОГИИ. «НУ ПРОДАДИМ МЫ КОМПАНИЮ, ЗАРАБОТАЕМ МИЛЛИАРД» — РАССУЖДАЕТ КОЧЕТОВ. — А ДАЛЬШЕ ЧТО С НИМ ДЕЛАТЬ? НАЧАЛЬНИЦА ЗАПАХОВ, **ДЕСЯТЬ ЛЕТ НАЗАД НИКОМУ БЫ И В ГОЛОВУ НЕ ПРИШЛО**, ЧТО ПРОДУКЦИЯ МОСКОВСКОЙ «НОВОЙ ЗАРИ» МОЖЕТ ПОЯВИТЬСЯ НА ОДНИХ ПОЛКАХ С ФРАНЦУЗСКИМИ ПАРФЮМЕРНЫМИ БРЭНДАМИ, ТЕМ НЕ МЕНЕЕ РУКОВОДСТВО ФАБРИКИ СЕЙЧАС ВЕДЕТ ПЕРЕГОВОРЫ С СЕЯМИ «АРБАТ ПРЕСТИЖ» И JLE DE BEAUTE, ПОСЛЕДНЯЯ УЖЕ СОГЛАСИЛАСЯ ВКЛЮЧИТЬ В СВОЙ АССОРТИМЕНТ ПАРФЮМЕРНО-КОСМЕТИЧЕСКУЮ ЛИНИЮ NOUVELLE ETOILE, РАЗРАБОТКУ КОТОРОЙ ЛИЧНО КОНТРОЛИРОВАЛА ГЕНДИРЕКТОР «НОВОЙ ЗАРИ» АНТОНИНА ВИТКОВСКАЯ. ВИТКОВСКАЯ ВОЗВРАТИЛА ФАБРИКУ В 1996 ГОДУ, КОГДА ДИРЕКЦИЯ «НОВОЙ ЗАРИ» РЕШИЛАСЯ НА ПРИВАТИЗАЦИЮ ПРЕДПРИЯТИЯ. ОСНОВНАЯ ДОЛЯ АКЦИЙ ОБРАЗОВАВШЕГО ЗАО ПЕРЕШЛА В РУКИ СТАРОГО РУКОВОДСТВА, ЧАСТЬ ОСТАЛАСЬ В СОБСТВЕННОСТИ МОСКОВСКОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА, А ОКОЛО 15% ДОСТАЛИСЬ АНТОНИНЕ ВИТКОВСКОЙ, ДО ЭТОГО РУКОВОДИВШЕЙ ОТДЕЛОМ РАЗРАБОТКИ ЗАПАХОВ, КАК УТВЕРЖДАЮТ В «НОВОЙ ЗАРЕ», ИМЕННО БЛАГОДАРЯ НОВОМУ ГЕНДИРЕКТОРУ **ПРЕДПРИЯТИЕ НЕ ОБАНКРОТИЛОСЬ И ДАЖЕ СТАЛО РАЗВИВАТЬСЯ**. НАТИСК ЗАПАДНОЙ ПАРФЮМЕРИИ ОНА БЫЛА ГОТОВА ОТРАЖАТЬ ВСЕМИ ДОСТУПНЫМИ МЕТОДАМИ. ПЕРВЫМ ДЕЛОМ ВИТКОВСКАЯ ВЫБИЛА У МОСКОВСКОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА СТАТУС ГРАДООБРАЗУЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ ДЛЯ СВОЕЙ ФАБРИКИ. С ТЕХ ПОР КОМПАНИЯ ДРУЖНА С ГОРОДСКИМИ ВЛАСТЯМИ, В КАЧЕСТВЕ БЛАГОДАРНОСТИ ПАРФЮМЕРАМИ «НОВОЙ ЗАРИ» БЫЛИ РАЗРАБОТАНЫ ДВА ВИДА ОДЕКОЛОНА «МЭР», КОТОРЫЙ ПО СЕЙ ДЕНЬ ПОСТАВЛЯЕТСЯ СТОЛИЧНОМУ ГРАДО-НАЧАЛЬНИКУ, ПО ИНИЦИАТИВЕ ВИТКОВСКОЙ БЫЛА ИЗВЛЕЧЕНА ИЗ АРХИВОВ ДОРЕВОЛЮЦИОННАЯ ИПОТЕКА «НОВОЙ ЗАРИ» — ТОВАРИЩЕСТВО «БРОКАР И КО», ЖЕНСКИЙ «ГЛАНЕЦ» УХВАТИЛСЯ ЗА ОЧЕРЕДНУЮ РОМАНТИЧЕСКУЮ ИСТОРИЮ, ЧТО БЫЛО ОЧЕНЬ КСТАТИ ДЛЯ ОГРАНИЧЕННОЙ В ФИНАНСАХ «НОВОЙ ЗАРИ». **НО ДИВИДЕНДОВ С ЭТОГО КОМПАНИИ НЕ ПОЛУЧИЛА**. В 2002 ГОДУ В ПЕТЕРБУРГЕ ПОЯВИЛАСЬ РОЗНИЧНАЯ ПАРФЮМЕРНАЯ СЕТЬ «БРОКАР», УСПЕШАЯ РАНЬШЕ «НОВОЙ ЗАРИ» ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬ ЭТУ МАРКУ, МОСКОВСКИЕ ПАРФЮМЕРЫ РЕШИЛИ НЕ СУДИТЬСЯ, СЧЕТА, ЧТО У ПОТРЕБИТЕЛЕЙ НЕ СФОРМИРОВАЛАСЬ УСТОЙЧИВОЙ СВЯЗИ МЕЖДУ ИХ ПРОДУКЦИЕЙ И ФАМИЛИЕЙ ДОРЕВОЛЮЦИОННОГО ФАБРИКАНТА, ДО ПОСЛЕДНЕГО ВРЕМЕНИ В КОМПАНИИ **НЕ ПРЕДПРИНИМАЛИ ПОПЫТОК РАДИКАЛЬНОЙ СМЕНЫ ИМИДЖА**, ВЫПУСКАЯ ПРИВЫЧНЫЕ «ЗЛАТО СКИФОВ» И «АННУ КАРЕНИНУ». NOUVELLE ETOILE — ЭТО УЖЕ ПЛОД СОТРУДНИЧЕСТВА С ФРАНЦУЗСКИМИ СПЕЦИАЛИСТАМИ. ПОКА ИДУТ ПЕРЕГОВОРЫ С КРУПНЫМИ РИТЕЙЛЕРАМИ, «НОВАЯ ЗАРЯ» СОЗДАЕТ СОБСТВЕННУЮ СЕТЬ МАГАЗИНОВ. ЗА ПОСЛЕДНИЕ ДВА ГОДА КОМПАНИЯ ОТКРЫЛА СЕМЬ САЛОНОВ В МОСКВЕ, В НАЧАЛЕ 2005 ГОДА ЗАПУСТИЛА РЕГИОНАЛЬНУЮ ПРОГРАММУ ФРАНЧАЙЗИНГА (ДВА МАГАЗИНА УЖЕ РАБОТАЮТ). «НОВУЮ ЗАРЮ» ХОТЕЛИ КУПИТЬ, НО ИНВЕСТИРОВ, КАК ОТМЕЧАЮТ НА ФАБРИКЕ, ИНТЕРЕСОВАЛО НЕ САМО ПРОИЗВОДСТВО, А ПРИВЛЕКАТЕЛЬНО РАСПОЛОЖЕННЫЙ ЗЕМЕЛЬНЫЙ УЧАСТОК, ДА И ГРАДООБРАЗУЮЩЕЕ ПРЕДПРИЯТИЕ **ВСЕ РАВНО НЕ СТАЛИ БЫ ПРОДАВАТЬ**. ЧЕТВЕРТЫЙ ПО ПРАСКАМ ЕЩЕ НЕДАВНО ОСНОВАТЕЛЬ И ПРЕЗИДЕНТ «РОКОЛОРА» ВЛАДИМИР САМОХИН ГОТОВ БЫЛ ПРОДАТЬ ЧАСТЬ КОМПАНИИ КАКОМУ-НИБУДЬ ИНВЕСТОРУ. В 2004 ГОДУ ДОЛЯ «РОКОЛОРА» НА РЫНКЕ КРАСОК ДЛЯ ВОЛОС ПО СРАВНЕНИЮ С 1999-М УПАЛА НА ТРЕТЬ, ДО 11%. ПРОМЫШЛЕННЫЕ **НОВАЦИИ ТРЕБОВАЛИ ДЕНЕГ**, И САМОХИН ПОДГОТОВИЛ ПАКЕТ ДОКУМЕНТОВ, НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ПРЕЗЕНТАЦИИ «РОКОЛОРА» ИНВЕСТИЦИОННЫМ КОМПАНИЯМ. УДЕРЖАЛ ЕГО ОТ РЕШИТЕЛЬНОГО ШАГА **ВРЕМЯ ПОЛУЧЕННОЙ КРЕДИТ ОТ БАНКА**, НАЗВАНИЕ КОТОРОГО САМОХИН НЕ РАСКРЫВАЕТ. «ПРИСУТВИЕ ИНВЕСТОРА УСЛОЖНЯЕТ ПРОЦЕДУРУ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ, ЧТО ДЛЯ НАС ПОРОЙ БЫВАЕТ КРИТИЧНО», — КОММЕНТИРУЕТ ПРЕЗИДЕНТ «РОКОЛОРА». — ПОЭТОМУ КРЕДИТ БЫЛ ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНЕЕ ПРЕДЛОЖЕНИЙ ОТ ФИНАНСОВЫХ ИНВЕСТИРОВ». ЗАНЯТЬСЯ КРАСКАМИ ДЛЯ ВОЛОС ПРИШЛОСЬ ПОСЛЕ НЕУДАЧНОГО ВЫХОДА НА КОСМЕТИЧЕСКИЙ РЫНОК. КОМПАНИЯ НАЧИНАЛА С ПРОИЗВОДСТВА КРЕМОВ, НО ПОТЕРПЕЛА ФИАСКО: В НАЧАЛЕ 1990-Х ГОДОВ ВСЕ БЫЛО ЗАПОЛНЕНО ДЕШЕВОЙ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ПРОДУКЦИЕЙ. ВЫПУСТИВ ОБЕСПЕЧИВАЮЩЕЕ СРЕДСТВО «БЛОНДИ ПЛЮС», САМОХИН НАЩУПАЛ СВОЮ НИШУ. ТАК ПОЯВИЛАСЬ СЕРИЯ КРАСОК «РОКОЛОР». ВСЯ ПРОДУКЦИЯ РАЗРАБАТЫВАЛАСЬ В СОБСТВЕННОЙ ЛАБОРАТОРИИ, ПЕРИОД ВЗЛЕТА «РОКОЛОРА» ПРИШЕЛСЯ НА ПОСТКРИЗИСНЫЕ ГОДЫ, КОГДА РОССИЙСКИЙ РЫНОК ПОКИНУЛИ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫЕ ИГРОКИ, И «РОКОЛОР» ОСТАЛСЯ НАЕДИНЕ С БОЛГАРСКИМИ И РОССИЙСКИМИ ПРОИЗВОДИТЕЛЯМИ. КОГДА ИНОСТРАНЦЫ НАЧАЛИ ВОЗВРАЩАТЬСЯ, КОМПАНИЯ САМОХИНА **НАБРАЛА УЖЕ ДОСТАТОЧНО СИЛ, ЧТОБЫ УЦЕЛЕТЬ**. СЕЙЧАС 80% РЫНКА КРАСОК ДЛЯ ВОЛОС КОНТРОЛИРУЮТ L'OREAL, P&G И SCHWARZKOPF. «РОКОЛОР» ЗАНИМАЕТ ПОЧЕТНОЕ ЧЕТВЕРТОЕ МЕСТО С 10% РЫНКА. ОСТАЛЬНУЮ ДОЛЮ ДЕЛЯТ МЕЖДУ СОБОЙ ОКОЛО ДЕСЯТКА МАРОК — КАК ОТЕЧЕСТВЕННЫХ, ТАК И